

# Strategija i održivost

---

**Kovač, Kristina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:003845>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-08**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**Kristina Kovač**

**Strategija i održivost**

Diplomski rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**Kristina Kovač**

## **Strategija i održivost**

Diplomski rad

**JMBAG:** 0303043760, redoviti student

**Studijski smjer:** Menadžment i poduzetništvo

**Predmet:** Operacijski menadžment

**Znanstveno područje:** Društvena znanost

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Organizacija i menadžment

**Predmet istraživanja:** Strategija i implementacija održivosti

**Mentor:** izv. prof. dr. sc. Morena Paulišić

Pula, rujna 2020.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Kristina Kovač, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

Kristina Kovač

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



IZJAVA  
o korištenju autorskog djela

Ja, Kristina Kovač dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile  
u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom  
Strategija i održivost  
engl. Strategy and sustainability

djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice  
Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne  
i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o  
autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja  
otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

Kristina Kovač

## Sadržaj:

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Uvod .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2. Strategija u teoriji.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>2.1. Strategija i operacijski menadžment .....</b>                            | <b>6</b>  |
| <b>2.2. Hijerarhija strategija.....</b>  | <b>11</b> |
| 2.2.1. Korporativna strategija .....   | 14        |
| 2.2.2. Poslovna strategija .....   | 17        |
| 2.2.3. Funkcijska strategija.....  | 20        |
| 2.2.3.1. Princip stvaranja operacijske strategije .....                          | 22        |
| 2.2.3.2. Funkcije operacijske strategije .....                                   | 24        |
| <b>2.3. Strategija operacije i lanca nabave.....</b>                             | <b>26</b> |
| <b>3. Održivost u poslovanju .....</b>   | <b>30</b> |
| <b>3.1. Ciljevi održivog razvoja .....</b>                                       | <b>31</b> |
| <b>3.2. Koncept održivog razvoja .....</b>                                       | <b>33</b> |
| <b>3.3. Društveno odgovorno poslovanje .....</b>                                 | <b>36</b> |
| 3.3.1. Društveno odgovorno poslovanju u kontekstu strategije .....               | 40        |
| 3.3.2. Norme društvenog odgovornog poslovanja .....                              | 42        |
| <b>3.4. Dimenzije održivog poslovanja .....</b>                                  | <b>45</b> |
| 3.4.1. Ekonomska dimenzija .....   | 48        |
| 3.4.2. Društvena dimenzija.....  | 51        |
| 3.4.3. Ekološka dimenzija.....   | 53        |
| <b>4. Održivo poslovanje na primjeru poduzeća Toyota Motor Corporation .....</b> | <b>57</b> |
| <b>4.1. Povijesni pregled poslovanja poduzeća Toyote.....</b>                    | <b>57</b> |
| <b>4.2. Pregled poslovanja poduzeća Toyota danas .....</b>                       | <b>58</b> |
| <b>4.3. Strategija poduzeća Toyota .....</b>                                     | <b>61</b> |
| 4.3.1. Korporativna strategija .....   | 64        |
| 4.3.2. Poslovna strategija .....   | 66        |
| 4.3.3. Funkcijska strategija.....  | 68        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>4.4. Održivo poslovanje poduzeća Toyota.....</b>                   | <b>73</b>  |
| 4.4.1. Ekonomska dimenzija .....                                      | 75         |
| 4.4.2. Društvena dimenzija.....                                       | 77         |
| 4.4.3. Ekološka dimenzija.....  | 80         |
| <b>4.5. Strategija operacije i lanac nabave poduzeća Toyota .....</b> | <b>83</b>  |
| <b>4.6. Budućnost poslovanja poduzeća Toyota .....</b>                | <b>89</b>  |
| <b>5. Zaključak .....</b>   | <b>90</b>  |
| <b>6. Literatura .....</b>  | <b>91</b>  |
| <b>Popis slika: .....</b>   | <b>98</b>  |
| <b>Sažetak.....</b>   | <b>100</b> |
| <b>Summary.....</b>   | <b>101</b> |

## 1. Uvod

Ovim radom obuhvatit ćemo dva različita stajališta poslovanja, s jedne strane strategiju koja je vrlo važna za opstanak i sam napredak svake organizacije i s druge strane održivost koja je važna za kvalitetan život cijele zajednice na planeti zemlja. Isto tako razradit ćemo tematiku kako sve više ekonomista i znanstvenika na razvoj organizacije gleda s tri aspekta; ljudi, planet i profit, te svakoj od tih dimenzija daje podjednako značenje. Održivost ćemo u ovome radu sagledati kroz tri važna aspekta razvoja današnje ekonomije, a to su društvene, ekonomske i ekološke dimenzije.

Strategija se prvobitno i izvorno koristila u vojsci i označavala je postupanje usmjereno ka postizanju određenog cilja nakon dužeg vremena planiranja. Strategija u današnjem svijetu predstavlja definiran i planiran put ka ostvarenju glavnog cilja putem resursa s kojima organizacija raspolaže. Operacijski menadžment je najjednostavnije definirati kao dio strategija koji pristavlja transformacijski proces tj. proces pretvaranja inputa u outpute. S vremenom operacijski menadžment dobiva sve više značenje u organizaciji jer njegov ishod predstavlja samu svrhu organizacije. Strategiju sagledavamo kroz tri razine, korporativna strategija koja prikazuje definiranu misiju i viziju organizacije i odgovara na sva važnija pitanja vezana uz poslovanje. Zatim poslovna strategija koja predstavlja samostalnu organizacijsku jedinicu unutar poduzeća koja je zadužena za jedno ili više stratejskih poslovnih područja. Na razini poslovne strategije rješavaju se problemi vezani uz razvoj i održanje kompetitivne prednosti proizvoda i usluga. Na najnižoj razini nalazi se operacijska strategija koja se izvodi iz poslovne strategije i bave se izborom proces pomoću kojih se izrađuje proizvod ili usluga te se bave o infrastrukturi koja omogućava potrebnu logistiku oko izrade i prodaje proizvoda.

Održivost je proces koji se po UN-ovom izvješću definira kao razvoj kojim se zadovoljavaju potrebe sadašnje generacija a da se pritom ne ugrožavaju mogućnosti budućih generacija u zadovoljavanju njihovih potreba. U trećem dijelu rada također je navedeno sedamnaest globalnih ciljeva za održivi razvoj, kao i društveno odgovorno poslovanje koje predstavlja poseban koncept poslovanja u kojem poduzeća dobrovoljno i bez ikakve zakonske prisile nastoje uskladiti svoje poslovanje s potrebama društva. Zatim slijedi uključenost održivosti u samu strategiju poduzeća putem ekonomska, društvena i ekološka dimenzija poslovanja poduzeća, gdje



organizacija gleda ne samo na ostvarenje profita već i na socijalne i ekološke aspekte poslovanje istim omjerom.

Četvrti dio rada obuhvaća primjer društvenog odgovornog poslovanja poduzeća Toyota Motor Corporation kao jedan od prvih poduzeća u automobilskoj industriji koji su svoje poslovanje okrenuli na koncept održive strategije. Na stranicama Toyote možemo vidjeti godišnje izvješće o održivosti te sve ciljeve i dosadašnje napretke koje je organizacija ostvarila kao i buduće ciljeve koje ima u planu s ekonomskog, društvenog i ekološkog gledišta.

Prilikom pisanja rada koristilo se primarnim znanstvenim metodama, induktivnom metodom, metodom kompilacije, metodom analize, metodom klasifikacije, metodom deskripcije te sekundarnim znanstvenim metodama istraživanja.

## 2. Strategija u teoriji

Izučavanje pojma strategije započinje još od 500 godina prije Krista knjigom Sun Tzu "Umijeće ratovanja" gdje navodi: „Za razliku od taktika i akcija koje svi vide, strategija je ono što nitko ne vidi, a uključuje minuciozno planiranje, dubinsko analiziranje i poznavanje neprijatelja, njegovih slabosti ali i vlastitih snaga, te nadvladavanje neprijatelja bez direktne borbe... Cilj nije pobijediti u svim bitkama već dobiti rat bez bitke". Pojam strategija u poslovnom smislu podrazumijeva, izbor dugoročnih ciljeva poduzeća, usvajanje ili prilagodbu aktivnosti poduzeća te izbor načina raspodjele resursa u svrhu ostvarivanje zadanih ciljeva.<sup>1</sup> **Alfred Chandler (1962)** definira strategiju kao određivanje osnovnih dugoročnih ciljeva poduzeća te usvajanje smjera akcije i alokacije resursa potrebnih za ostvarivanje tih ciljeva. **Igor Ansoff (1969)** definira strategiju kao pravilo za donošenje odluka koje se odnose na usklađivanje poduzeća s okolinom. **Charles W. Hofer i Dan Schendel (1978)** definiraju strategiju kao vezu između resursa i vještina koje poduzeće posjeduje i prilika iz okruženja i rizika kojima je izloženo te svrhu koju želi ostvariti. **Peter E. Drucker (1995)** strategiju smatra teorijom putem koje se postiže konkurentska prednost. **Gareth Jones i Charles W. Hill (2010)** strategijom smatraju skup povezanih akcija koje menadžeri poduzimaju kako bi povećali djelotvornost poduzeća. **Richard P. Rumelt (2011)** strategiju definira kao skup analiza, koncepata, politika, argumenata i akcija u odgovoru na jako važne izazove s kojima se suočavamo.<sup>2</sup> Strategija poduzeća je s jedne strane područje u kojem poduzeće djeluje, a s druge strane to je definiranje razloga njegovog postojanja. Jednako tako, strategija opisuje glavne karakteristike poduzeća i načine kako se poduzeće odnosi i reagira s obzirom na različite vanjske i unutarnje utjecaje okruženja. Prema tome, strategijski planovi predstavljaju vremenski određen skup koordiniranih akcija poduzeća, dizajniran radi postizanja ciljeva poduzeća putem jačanja ili modificiranja postojeće strategije. Temeljni izazov strategijskog menadžmenta proizlazi iz konstantne potrebe za upoznavanjem svoje okoline, kako poslovne, tako i opće, u kojoj se poduzeće razvija i raste. Ta okolina konstantno pruža prilike, tj. mogućnosti i prijetnje ili ograničenja. Strategija se stoga

---

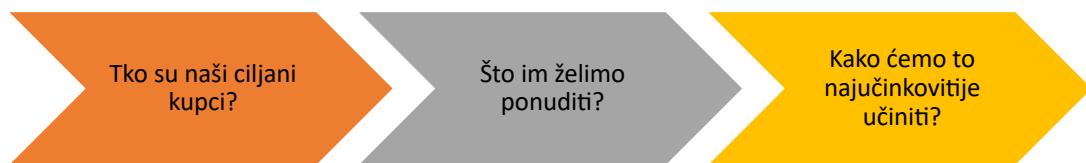
<sup>1</sup> Tipurić, D. (2014). Uvod u strateški menadžment. Osijek: EFOS. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/strateski-menadzment/wp-content/uploads/sites/170/2018/05/SM\\_1\\_Uvodno-predavanje-2017\\_2018.pdf](http://www.efos.unios.hr/strateski-menadzment/wp-content/uploads/sites/170/2018/05/SM_1_Uvodno-predavanje-2017_2018.pdf) (07.05.2020.),

<sup>2</sup> Hruška, D. (2014). Strateški menadžment. Zagreb: EFZG. Dostupno na: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocImages/OIM/dhruska/2014-1-%20Uvod%20u%20strate%C5%A1ki%20menad%C5%BEment.pdf> (06.05.2020.)

može definirati i kao izvješće o načinu korištenja pojedinih izvora da bi se iskoristile prednosti pogodnih okolnosti za minimiziranje teškoća pri stvaranju željenih učinaka navodi Mencer (2003).<sup>3</sup>

Strategija je, uz misiju i viziju, način promišljanja o budućnosti, odnosno koncept upravljanja budućim poslovanjem poduzeća. Nema definicije strategije koja bi odgovarala svim školama misli, epohama i teoretičarima. Mintzberg se posebno zalaže za ukidanje sterilnoga procesa strateškoga planiranja. Umjesto toga, potrebno je razmišljati o dodanoj vrijednosti, odnosno proizvodima i uslugama, ciljanim kupcima i načinima njihova povezivanja. Stoga se definiranje strategije, odnosno strateškoga položaja poduzeća odnosi na davanje odgovora na tri jednostavna, ali istovremeno i vrlo složena strateška pitanja:<sup>4</sup>

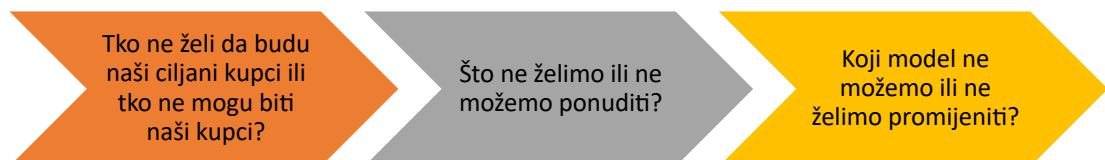
Slika 1: Strateška pitanja



Izvor: Rupičić, N. (2018) *Suvremeni menadžment*. Rijeka: EFRI. str. 173.

Prilikom odgovaranja na ova pitanja tim menadžera može krenuti i obrnutim putem, odnosno može primijeniti metodu distinkcije. Do željenih odgovora tako je moguće doći odgovaranjem na pitanja suprotnoga predznaka poput ovih:

Slika 2: Obrnuta strateška pitanja



Izvor: Rupičić, N. (2018) *Suvremeni menadžment*. Rijeka: EFRI. str. 173.

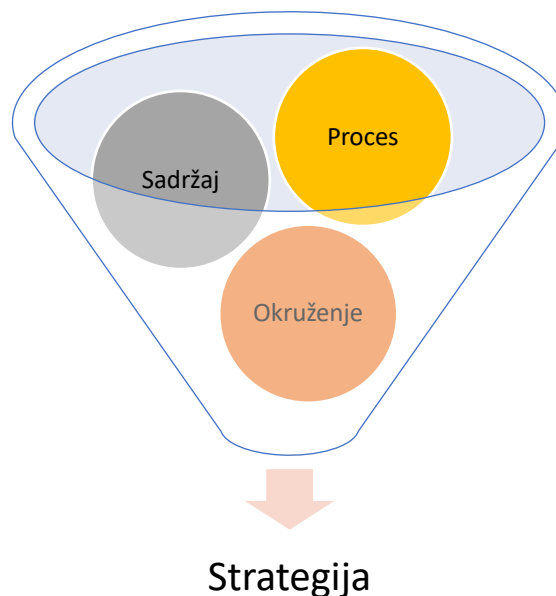
<sup>3</sup> Krajnović, A., Lordanić-Lukavac, S. i Jović, I. (2012). *Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima*. Zadar: *Oeconomica Jadertina*, 2(1). str. 75. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/83581> (11.05.2020.),

<sup>4</sup> Rupičić, N. (2018) *Suvremeni menadžment*. Rijeka: EFRI. str. 172-173.

Odgovori na ova pitanja mogu pomoći prilikom definiranja strateškoga pristupa poduzeća u sadašnjosti. No, oni mogu biti korisni i za definiranje planova o širenju poslovanja, odnosno razvoju poduzeća. U suvremenom dinamičnom okruženju posebno je važno raditi na osvajanju novih tržišta, ali i na dizajniranju novih koncepata proizvoda i usluga. Tako poduzeće kasnije može širiti asortiman, odnosno provoditi diversifikaciju i uvoditi nove proizvodne linije kojima može zadovoljiti slične potrebe druge kategorije kupaca.

Strategiju je moguće promatrati s različitih aspekata kao što su sadržaj strategije, proces kojim je nastala i kontekst, odnosno okruženje u kojemu je nastala.<sup>5</sup>

Slika 3: Aspekti strategije



Izvor: Rupičić, N. (2018) Suvremeni menadžment. Rijeka: EFRI. str. 174.

S **aspekta sadržaja** ona je sredstvo za realizaciju vizije i misije, odnosno svrhe postojanja poduzeća, izražena kao skup kompetencija koje odgovaraju konkurentnom okruženju poduzeća. Temeljne sposobnosti poduzeća predstavljaju one kompetencije, odnosno znanja i vještine te njihovu primjenu u sustavima i procesima koji poduzeću osiguravaju konkurentsku prednost. S **aspekta procesa**, strategija je sveobuhvatni niz odluka koje donosi menadžment u suradnji s ključnim zaposlenicima, što u

<sup>5</sup> Rupičić, N. (2018) Suvremeni menadžment. Rijeka: EFRI. str. 174.

suvremenom poslovanju podrazumijeva i mogućnost sudjelovanja većega broja organizacijskih članova. S **aspekta okruženja**, strategija je odgovor poduzeća na vlastite snage i slabosti, odnosno prilike i prijetnje iz vanjskog okruženja. U tom kontekstu je potrebno sagledati metode koje se koriste u procesu oblikovanja strategije.

## 2.1. Strategija i operacijski menadžment

Nakon što se definira strategija poduzeća potrebno je odrediti operacijskog menadžmenta koji će biti zaslužan za postizanje svi zadani ciljevi vezani uz proizvodni aktivnosti poduzeća. Uloga operacijskoga menadžmenta u formulaciji strategije poslovanja zaslužuje dodatno objašnjenje. Operacijski menadžer može istaknuti sadašnje procedure, ciljeve i operacijske strategije. Operacijski management se odnosi na upravljanje onim poslovnim aktivnostima koje proizvode robe ili daju usluge. Operacijski management se bavi outputima bilo kojeg posla, odnosno konverzijom outputa da bi se stvorili izvjesni input. Taj proces poznat je pod pojmom transformacije čiji rezultat je materijalni proizvod, nematerijalna usluga ili dobrotvorno djelo. U ekonomskoj literaturi pojam upravljanja proizvodnjom, odnosno proizvodnom funkcijom, nije jednoznačno određen. Prije svega, potrebno je napraviti razliku između nekoliko najčešće upotrebljivanih naziva kojima se označava ovo znanstveno područje - operacijski management (engl. Operations management), proizvodni i operacijski management (engl. Production and Operations Management), management operacija (engl. Management of Operations) i proizvodni management (engl. Production Management). Međusobno razlikovanje ovih pojmova utemeljeno je na drugačijim poimanjima termina proizvodnje i operacija. Pod proizvodnjom, smatraju J. R. Evans, D. R. Anderson, D. J. Sweeney i T. A. Williams, treba razumijevati proces pretvaranja ili transformacije resursa u proizvode. J. R. Meredith navodi da je pojam proizvodnje i iz njega oblikovan naziv proizvodni management prenamaglavao usmjerenost ovog managementa samo na klasične proizvodne organizacije i njihove potrebe. Termin operacije kojeg J. R. Meredith određuje kao proces transformacije inputa u korisne outpute i time dodavanje vrijednosti nekom entitetu, što čini primarnu funkciju svake organizacije, imao je šire, više općenito značenje što je bolje odgovaralo vremenu u kojem se znatno povećavao broj uslužno orijentiranih poslovnih organizacija, kao i onih neprofitnih. J. B. Dilworth izdvaja kao osnovne odluke i

aktivnosti operacijskoga managera one iz područja planiranja, organizacije, kontrole, vođenja, motiviranja, koordiniranja i razvoja ljudskih resursa. Jednostavnije od tog autora, J. R. Evans, D. R. Anderson, D. J. Sweeney i T. A. Williams ističu da je manager pri upravljanju procesom transformacije inputa u outpute suočen s planiranjem, vođenjem i kontroliranjem. E. E. Adam, Jr. i R. J. Ebert razlikuju funkcije planiranja, kontrole, ljudskoga ponašanja i modeliranja, dok M. Bubble smatra da operacijski management po svome sadržaju obuhvaća oblikovanje, operiranje i kontroliranje proizvodnoga sustava u poduzeću.<sup>6</sup>

Operacijski menadžment nastao je kako bi se dosadašnja saznanja provjerila i dokazala u praksi. Operacijski menadžment znači upravljati i voditi kompleksne aktivnosti predviđanja, planiranja, usmjeravanja, koordinacije i kontrole operacija koje se prepoznaju kao bitna obilježja u lancu stvaranja nove vrijednosti u organizaciji. Upravljanje operacijama objedinjuje strategijsko i operativno upravljanje u organizaciji u jedinstvenom naporu da se odabere program proizvoda i usluga koji će zadovoljiti potrebe kupca, a potom da se odabrani program efikasno provede sve do prodaje proizvoda ili usluge na tržištu.<sup>7</sup>

Zadatak je operacijskoga managera upravljanje proizvodnim sustavom, neovisno o tome nastaju li u njemu kao krajnji rezultati proizvodi ili usluge. Iz Slike 4. može se zapaziti da je proizvodni sustav u međusobnoj korelaciji sa svim ostalim organizacijskim segmentima poduzeća (kakvi su npr. financije, računovodstvo, marketing, inženjering, itd.), ali na njega u većem ili manjem obujmu djeluju i brojni vanjski čimbenici (u koje se mogu ubrojiti ekonomski uvjeti, državna regulacija, demografska kretanja, konkurencija, itd.).<sup>8</sup>

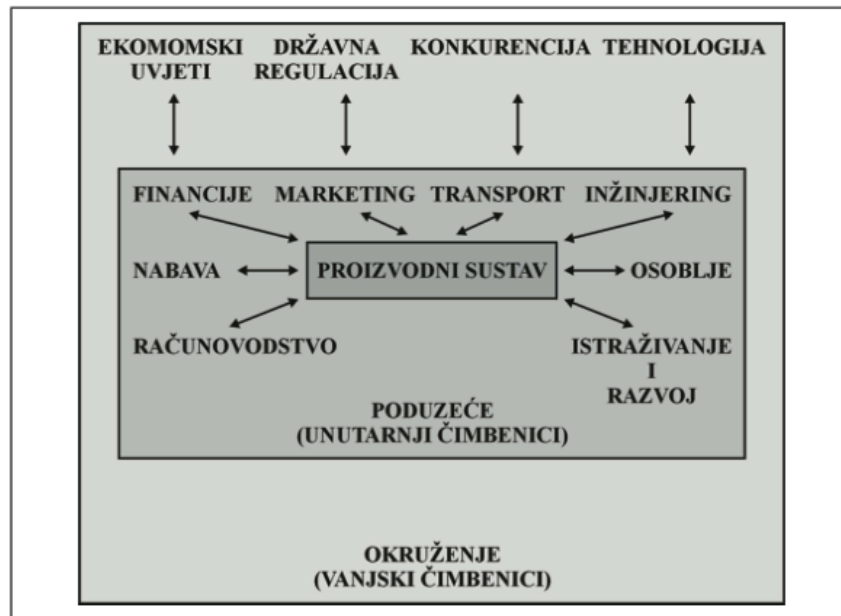
---

<sup>6</sup> Barković, D. (2011) Uvod u operacijski management. II. dopunjeno izdanje. Osijek: Grafika. str. 3-13.,

<sup>7</sup> Kostić, K. (Ed.). (2011) Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020. Beograd: SPIN'11, VIII Skup privrednika i naučnika, (Vol. 8). FON. str. 208.,

<sup>8</sup> Barković, D. (2011) Uvod u operacijski management. II. dopunjeno izdanje. Osijek: Grafika. str. 15-16.

Slika 4: Proizvodni sustav i njegovo okruženje



Izvor: Barković, D. (2011) Uvod u operacijski management. II. dopunjeno izdanje. Osijek: Grafika. str. 15.

Operacijski menadžment je aktivnost upravljanja resursima koji stvaraju i isporučuju usluge i proizvode. Operacijska funkcija je dio organizacije koja je odgovorna za ovu aktivnost. Svaka organizacija ima operacijsku funkciju jer svaka organizacija stvara neku vrstu usluga i ili proizvoda. Operacijski menadžeri moraju surađivati i s drugim funkcijama kako bi se osigurala učinkovita organizacijska izvedba.<sup>9</sup> Operacije transformiraju ulaze dodajući im vrijednost i stavljaju ih na raspolaganje drugima kao izlaze. Operacijski menadžment podrazumijeva upravljanje rezultatima kako bi stvorili željene rezultate. Operacije su u središtu bilo kojeg poduzeća. Učinkovito upravljanje operacijama je, dakle, jedan od najkritičnijih faktora uspjeha svake organizacije.<sup>10</sup>

Operacija je odgovorna za proizvodnju robe ili pružanje usluga koje nudi organizacija. Upravljanje operacijama je upravljanje sustavima ili procesima koji stvaraju robu i/ili pružaju usluge. Operacije i lanci nabave su međusobno povezani i nijedna poslovna organizacija ne može poslovati bez njih. **Lanac nabave** je niz aktivnosti i organizacija koje su uključene u proizvodnju i isporuku robe ili usluge. Lanac nabave obuhvaća

<sup>9</sup> Slack, N., Brandon-Jones, A. i Johnston, R. (2013) Operations management. Seventh Edition, Edinburgh Gate: Pearson Education Limited. str. 6-8.,

<sup>10</sup> Brennan, L. (2011) Operations management. United States: McGraw-Hill. str. 1-4.

vanjske i unutarnje dijelove organizacije. Vanjski dijelovi pružaju sirovine, dijelove, opremu, zalihe i/ili druge inpute organizaciji i isporučuju proizvode koji su roba drugim organizacijama. Kod unutarnjih dijelova se misli na operativne funkcije, opskrbljivanje dijelovima i materijalima, izvođenje radova na proizvodima i/ili obavljaju usluge.<sup>11</sup>

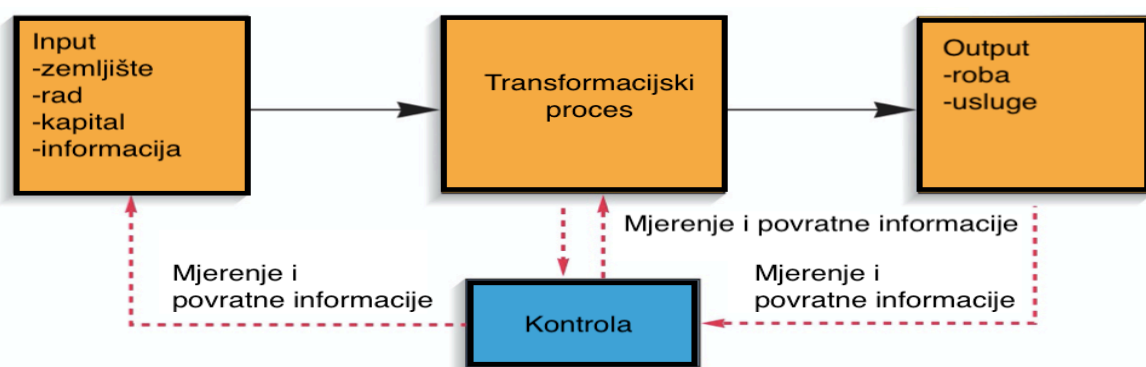
Slika 5: Lanac nabave



Izvor: Stevenson, William J. (2014) Operations management. Twelfth Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin. str. 4

Stvaranje roba ili usluga uključuje transformiranje ili pretvaranje ulaza u izlaze, što je prikazano slikom 6. Različiti ulazi kao što su kapital, radna snaga i informacije koriste se za stvaranje robe ili usluga koristeći jedan ili više procesa transformacije, npr. skladištenje, transport, popravak itd.. Kako bi se osiguralo dobivanje željenih rezultata, organizacija vrši mjerenja u različitim točkama procesa transformacije, a zatim ih uspoređuje s prethodno utvrđenim standardima kako bi utvrdila je li potrebno korektivno djelovanje.<sup>12</sup>

Slika 6: Input, transformacijski proces, output



Izvor: Stevenson, William J. (2014) Operations management. Twelfth Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin. str. 5.

<sup>11</sup> Stevenson, William J. (2014) Operations management. Twelfth Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin. str. 4.,

<sup>12</sup> Stevenson, William J. (2014) Operations management. Twelfth Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin. str. 5.



**Dodana vrijednost** je izraz koji se koristi za opisivanje razlike između troškova inputa i vrijednosti ili cijene outputa. Poduzeća novac od generirane dodane vrijednosti koriste za istraživanje i razvoj, ulaganja u nove objekte i opremu, plaće radnika i sl. Što je veća dodana vrijednost, to je poduzeće u mogućnosti više ulagati u daljnji rast i razvoj organizacije.<sup>13</sup>

Uloga operacijskoga managementa u formulaciji strategije poslovanja, operacijski manager može istaknuti sadašnje procedure, ciljeve i operacijske strategije. Također se može istaknuti implikacija predviđene poslovne strategije na operacijsku funkciju. Najvažniji doprinos operacijskoga managera poslovnoj strategiji je ipak u identificiranju jakih točaka koje su povezane s proizvodnjom proizvoda ili davanja usluge. Da bi se osiguralo poslovno preživljavanje bitno je odrediti te jake točke jer one tvore konkurentsku bazu za poslovanje.<sup>14</sup> Operacije mogu imati pet ciljeva izvedbe. Ovi ciljevi se obično poredaju po prioritetima ovisno o potrebama njihovog neposrednog tržišta, postupcima svojih konkurenata i fazama proizvoda i usluga organizacije u njihovim životnim ciklusima.

Ciljevi izvedbe su:<sup>15</sup>

- **kvaliteta** - raditi ispravno,
- **brzina** - radite stvari brzo,
- **pouzdanost** - raditi stvari na vrijeme,
- **fleksibilnost** - sposobnost mijenjanja onoga što radite i
- **trošak** - radite stvari jeftino.

---

<sup>13</sup> Stevenson, William J. (2014) Operations management. Twelfth Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin. str. 6.,

<sup>14</sup> Barković, D. (2011) Uvod u operacijski management. II. dopunjeno izdanje. Osijek: Grafika. str. 13-14.,

<sup>15</sup> Rowbotham, F., Galloway, L. i Azhashemi, M. (2007) Operations Management in Context. Second edition, UK: Butterworth-Heinemann. str. 53.

## 2.2. Hijerarhija strategija

Prema Chandleru (1962) strategija je: „Postavljanje dugoročnih ciljeva poduzeća, prihvaćanje smjera kojim će se to poduzeće kretati te alokacija resursa važnih za ostvarivanje tih ciljeva.“ Za većinu poduzeća, kako su Hofer i Schendel (1978) objasnili, strategija u poslovnom okruženju se razvija na tri razine, gdje svaka od njih odgovara na određena pitanja: <sup>16</sup>

1. **Korporativnoj** – „Čime bi se organizacija trebala baviti?“
2. **Poslovnoj** - „Kako bi se organizacija trebala natjecati na određenom tržištu?“
3. **Funkcijskim razinama (operativnim)** – „Kako određena funkcija/odjel organizacije može pridonijeti napretku te organizacije i zadovoljavanju danih ciljeva?“

Slika 7: Razine strategija u poduzeću



Izvor: Vlastita izrada izvora: Čičin-Šain, D. (2006). Predavanja iz Menadžmenta. Zadar: UNIZD. str. 64-69. Dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/predavanja\\_menadzment.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/predavanja_menadzment.pdf) (04.05.2020.)

Autorice Bonn i Fisher (2011) zaključuju kako su inicijative za održivost složene i višestruke. One uzimaju u obzir ekonomske, ekološke i socijalne aspekte svake od razina strategije. Također tvrde da ih treba uključiti u samu viziju organizacije pitanjima

<sup>16</sup> Gong, Y. (2013) Global Operations Strategy - Fundamentals and Practice. France: Springer. str. 3.

održivosti, strateški proces donošenja odluka kao i sadržaja strategije. Pored toga, inicijative za održivost moraju organizacijski sustav podržati na proaktivan način. Stoga, kako bi se pitanja održivosti shvatila ozbiljno, moraju biti dio strateškog procesa od samog početka i potrebno ih je kontinuirano poboljšavati. Ovaj je argument u skladu s Porterovim i Kramerovim (2006) strateškim pristupom društvenoj odgovornosti poduzeća, kao i Brookovom (2005) konceptom holističke strategije. Također smo svjesni da na pitanja održivosti utječu nacionalni i globalni kontekst u kojem organizacija djeluje. Na slici 8 prikazan je osnovni prikaz okvira koji se koristi za analizu kako održivost može biti ugrađena u strategiju.<sup>17</sup>

Slika 8: Održivost kao sastavni dio strategije



Izvor: Vlastita izrada izvora: Bonn, I. i Fisher, J. (2011). Sustainability: the missing ingredient in strategy. Australia: Journal of business strategy, 32(1): 6. Dostupno na: [https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1274\\_FISHER JOSIE-123.PDF](https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1274_FISHER JOSIE-123.PDF) (18.07.2020.)

Način na koji organizacija djeluje sa svojim dionicima, uključujući društvo i prirodno okruženje, može se zamisliti kao kontinuitet teoretski mogućih odgovora. Na jednom kraju kontinuiteta, poduzeće može jednostavno zanemariti utjecaj koji ima na društvo

<sup>17</sup> Bonn, I. i Fisher, J. (2011). Sustainability: the missing ingredient in strategy. Australia: Journal of business strategy, 32(1): 6. Dostupno na: [https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1274\\_FISHER JOSIE-123.PDF](https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1274_FISHER JOSIE-123.PDF) (18.07.2020.).

i okoliš (i potencijal društva i okoliša da utječu na njega). U sredini, organizacije mogu biti odgovorne ili reaktivne na očekivanja društva s obzirom na svoja djelovanja. Na drugom kraju kontinuiteta, organizacije mogu zauzeti strateški pristup koji, prema Porteru i Krameru (2006) uključuje činjenje drugačije kako bi se stvorila zajednička vrijednost kroz simbiotske odnose sa zajednicom. Organizacije kojima je u cilju postati održiva, suočavaju se s pitanjima kao što su, žele li izmijeniti svoje postojeće proizvode ili usluge, procese i tehnologije kako bi ih učinili održivijima ili se žele osloboditi neodrživih poduzeća i razviti nova koji će biti održiva. Aras i Crowther (2008) ističu da je pristup koji organizacije najčešće usvajaju usredotočen na poboljšanje učinkovitosti korištenja resursa kroz inicijative kao što su usvajanje programa energetske učinkovitosti. Da bi održiva vizija i strategija bile uspješne, moraju ih podržati organizacijski sustavi. Važna komponenta organizacijskog sustava je sustav nagrađivanja i naknada jer može ili potaknuti ili spriječiti menadžersko ponašanje. Dizajn kompenzacije vjerojatno utječe na ponašanje i ima važne posljedice za odlučivanje menadžmenta i čvrstu strategiju. Održivost se treba shvatiti ozbiljno te sustav nagrađivanja i naknada mora odražavati važnost okolišnih, socijalnih kao i ekonomskih kriterija za organizaciju. Treba poticati rukovoditelje da se usredotoče na dugoročne horizonte i da usvoje strateški pristup održivosti. To se može postići uključivanjem visokog udjela dugoročnih i kvalitativnih mjera uspješnosti orijentiranih na održivost. Posebno priznanje također bi trebalo dodijeliti pojedincima i timovima za postizanje izvanrednih rezultata u inicijativama za ekonomsku, okolišnu ili društvenu održivost. Postoji širok raspon inicijativa za održivost koje organizacija može poduzeti. Ove bi inicijative morale biti podržane na svim razinama strategije: viziji, procesu strateškog odlučivanja, sadržaju strategije i organizacijskom sustavu. Postajanje održive organizacije dug je i naporan proces koji zahtijeva kontinuirano jačanje sposobnosti i pažnje menadžmenta, kao i potrebu za objedinjavanjem svih inicijativa održivost tako da čine jedinstvenu cjelinu. To uključuje viziju koja uključuje ekonomske, okolišne i društvene aspekte, strateški proces donošenja odluka koji se temelji na temeljnoj opredijeljenosti donositelja odluka na održivost, sadržaj strategije koji se posebno odnosi na održivost i organizacijski sustav koji promiče i podržava napore u održivosti.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Bonn, I. i Fisher, J. (2011). Sustainability: the missing ingredient in strategy. Australia: Journal of business strategy, 32(1): 6. Dostupno na: [https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1274\\_FISHER\\_JOSIE-123.PDF](https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1274_FISHER_JOSIE-123.PDF) (18.07.2020.).

### 2.2.1. Korporativna strategija

Korporativna strategija daje smjernice poduzeću za postizanje svojih dugoročnih ciljeva te predstavlja najvažniju razinu strategije poduzeća. Pri izradi korporativne strategije, neophodno je odrediti svrhu i opseg organizacijskih aktivnosti. Zatim o prirodi svog poslovanja uzimajući u obzir okruženje u kojem posluje, položaj na tržištu i razinu konkurencije s kojom se suočava. Korporativna strategija kreira se na temelju vizije organizacije. Korporativna strategija izražena je u izjavi organizacije o misiji i viziji samog poduzeća. Obično je u svakoj organizaciji najviši menadžment odgovoran za njeno uspostavljanje.<sup>19</sup>

Korporativna strategija je način na koji organizacija kreira vrijednosti koordiniranjem tržišnih aktivnosti. Kod proučavanja korporativne strategije treba uzeti u obzir sljedeće:<sup>20</sup>

1. **Dugoročna korporativna vizija upravljanja** - u procesu izrade strategije, menadžment bi trebao definirati viziju organizacije.
2. **Ciljevi koji se moraju ispuniti da bi se postigla vizija** - ciljevi se moraju postaviti kako bi se uspješnost društva pravovremeno i primjereno nadgledala i mjerila.
3. **Resursi, vještine i sposobnosti** - omogućuju organizaciji da se natječe na različitim tržištima, te krajnjem potrošaču pružaju vrhunski proizvod i stvaraju prepreke konkurenciji.
4. **Sastav poslovanja** - prevelike poslovne segmente, grupe ili divizije potrebno je zbog potrebe strateške analize i planiranja „raščlaniti“ na strateške poslovne jedinice usmjerene na zadovoljavanje potreba tržišta.
5. **Strukture, sustavi i procesi** - ovaj aspekt strategije govori o načinu na koji organizacija koordinira i kontrolira aktivnosti različitih poslovnih jedinica i funkcija.
6. **Stvaranje vrijednosti obavljanjem tržišnih aktivnosti** - ovaj aspekt bavi se procjenom donosi li trenutni posao organizaciji očekivane prihode.

---

<sup>19</sup> Bccrwp.org (2020). Razlika između korporativne strategije i poslovne strategije. Dostupno na: <https://hr.bccrwp.org/compare/difference-between-corporate-strategy-and-business-strategy/> (11.05.2020.),

<sup>20</sup> Univerzitet Metropolitan (2019). Korporativna strategija. Beograd: Univerzitet Metropolitan. Dostupno na: <http://mdita.metropolitan.ac.rs/qdita-temp/2018-2019/MK420/L02/MK420-L02-pptlc1.html> (02.04.2020.).

Korporativna strategija se odnosi na poduzeće u cjelini te predstavlja odgovor poduzeća na globalno percipirane prilike i prijetnje te unutarnje snage i slabosti. Ona odražava cjelovitost korporacijskih organizacijskih jedinica te u njima stvorenu vrijednost, odnosno ponudu. Ova strategija se obično odnosi na ekspanziju u smislu uvođenja novih proizvodnih linija, preuzimanje, odnosno akviziciju drugih poduzeća te prodor na strana tržišta samostalno ili kao partner u zajedničkim ulaganjima.<sup>21</sup> Korporativna strategija daje odgovor na pitanje područja poslovanja i razmještaja resursa. To su strategije najviše razine za koje su karakteristična dva pristupa:<sup>22</sup>

- **glavna strategija i**
- **poslovni portfelj.**

**Glavna strategija** predstavlja opći okvir akcija koje se razvijaju na razini složenih poduzeća (divizionalne organizacijske strukture). Razlikuju se tri tipa glavnih strategija:

1. stabilna strategija,
2. strategija rasta i
3. degresivna strategija.

**Poslovni portfelj** je karakterističan za poduzeća koja imaju mnogo različitih poslovnih područja koja nisu međusobno povezana te je nužan različit pristup svakom od tih područja. Poslovnim portfeljem se poduzeće promatra kao skup različitih cjelina od kojih svaka ima svoju konkurentsku poslovnu strategiju, a koje se koordiniraju kako bi se osigurao relativno trajan opstanak i razvoj svake od tih cjelina i poduzeća u cjelini.

Četiri su osnovna tipa poslovnog portfelja:

1. jednostavni portfelji,
2. diferencirani portfelji,
3. portfelji konkurentskih prednosti i
4. strategijski domino.

---

<sup>21</sup> Rupičić, N. (2018) Suvremeni menadžment. Rijeka: EFRI. str. 178.,

<sup>22</sup> Čičin-Šain, D. (2006). Predavanja iz Menadžmenta. Zadar: UNIZD. str. 65. Dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/predavanja\\_menadzment.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/predavanja_menadzment.pdf) (07.05.2020.).

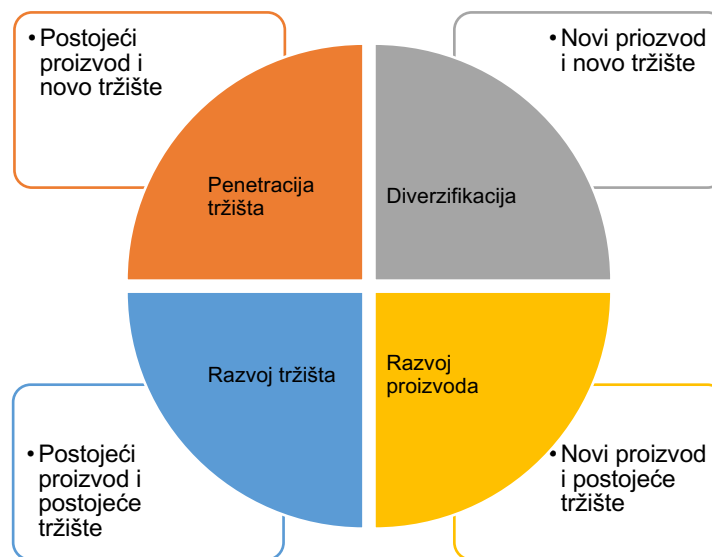
Igor Ansoff je prezentirao alternativne korporativne strategije rasta putem matrice koja se fokusira na današnje i potencijalne proizvode poduzeća, te tržište i mušterije. Razmatranje načina rasta uz postojeće i nove proizvode, na postojećem i novim tržištima, te donosi četiri mogućih kombinacija proizvoda - tržišta:<sup>23</sup>

1. **Penetracija tržišta** je najmanje rizična strategija, jer koristi većinu postojećih kapaciteta i resursa poduzeća. Na rastućem tržištu dovoljno je zadržati postojeći udio, da bi se ostvario rast. No, kada dođe do zasićenja tržišta, poduzeće mora pronaći druge načine za daljnji rast.
2. **Razvoj tržišta** uključuje proboj na nova tržišta ili zemljopisne regije. Razvoj novih tržišta za proizvod može biti dobra strategija ako je poduzeće više orijentiran na specifične proizvode umjesto na specifične tržišne segmente. Zbog nužnosti proboja na novo tržište, ovo je znatno rizičnija strategija od penetracije tržišta.
3. **Razvoj proizvoda**, strategija koja bi mogla biti optimalna za poduzeće čija se snaga temelji na specifičnim korisnicima, a ne proizvodima. U tom slučaju razvoj novih proizvoda za postojeće korisnike će donijeti rast. Slično kao i razvoj tržišta, ova strategija donosi više rizika od penetracije na tržište.
4. **Diverzifikacija** je svakako najrizičnija strategija za ostvarenje rasta, jer uključuje i razvoj tržišta i razvoj proizvoda, te može izići iz okvira trenutnog poslovanja poduzeća. Zbog toga neki nazivaju taj kvadrant matrice "suicide cell". No, diverzifikacija može biti razuman izbor ako je visoki rizik kompenziran šansama za visoku dobit. Druga prednost je potencijal za ulazak na nova, atraktivna tržišta i smanjenje općenitog rizika vezanog uz portfolio poduzeća.

---

<sup>23</sup> eBizMags (2010). Ansoffova matrica. Dostupno na: <http://www.ebizmags.com/ansoffova-matrica/> (19.05.2020.).

Slika 9: Ansoffova matrica



Izvor: Vlastita izrada izvora: eBizMags (2010). Ansoffova matrica. Dostupno na: <http://www.ebizmags.com/ansoffova-matrica/> (19.05.2020.)

### 2.2.2. Poslovna strategija

**Poslovna strategija** ili strategija poslovnog područja je strategija poslovanja s određenom stratezijskom poslovnom jedinicom odnosno skupinom proizvoda. Pri tom se pod stratezijskim poslovnim područjem podrazumijeva široka skupina proizvoda odnosno asortimana koji su međusobno povezani i koji imaju mnogo međusobnih ovisnosti. Drugim riječima, radi se o relativno samostalnom poslovnom području u poduzeću, o razvojnim pitanjima o kojima je moguće samostalno odlučivati, a takve stratezijske odluke nemaju znatnijih posljedica na uspješnost poslovanja drugih strateških skupina proizvoda ili asortimana koji se nalazi u poslovnom programu poduzeća. Za razliku od stratezijskog poslovnog područja stratezijska poslovna jedinica je samostalna organizacijska jedinica unutar poduzeća koja u pravilu pokriva jedno a ponekad i više stratezijskih poslovnih područja.<sup>24</sup> Strateška poslovna jedinica može biti divizija, proizvodna linija ili neki drugi profitni centar koji se može planirati zasebno od drugih poslovnih odjela u organizaciji. Na razini poslovnog odjela, strateški problemi su manje problemi koordinacije operativnih jedinica a više problemi vezani

<sup>24</sup> Dulčić, Ž. (2006). Poslovne strategije. Split: EFST. Dostupno na: <https://www.slideserve.com/jalene/poslovne-strategije> (06.05.2020.).



uz razvoj i održanje kompetitivne prednosti proizvoda i usluga u odnosu na konkurenciju. Formuliranje strategije na toj razini bavi se:<sup>25</sup>

- Pozicioniranjem poslovanja u odnosu na konkurenciju.
- Prihvaćanje i predviđanje promjena u potražnji i tehnologiji te optimiranje strategije u skladu s time.
- Utjecaj na konkurenciju putem strateških akcija, poput vertikalne integracije i kroz političke akcije poput lobiranja.

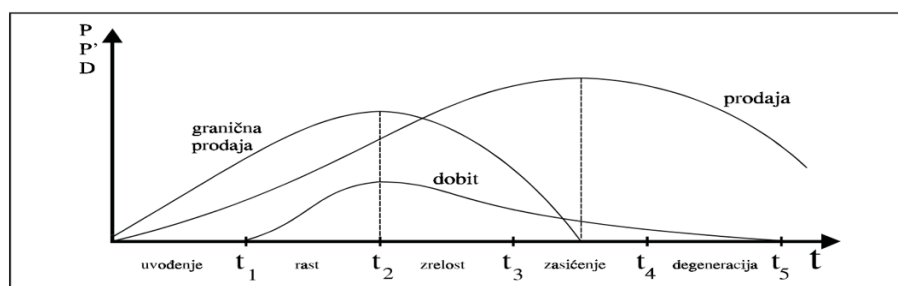
Metode izbora poslovnih strategija:<sup>26</sup>

1. Model životnog ciklusa proizvoda
2. Porterov model generičke strategije

### 1. Model životnog ciklusa proizvoda

Životni ciklus proizvoda je grafički prikaz prodajne povijesti od vremena kada je proizvod uveden na tržište do trenutka kada je povučen.<sup>27</sup> Kao model objašnjenja analizira važne odrednice razvoja prodaje proizvoda u njihovim funkcionalnim i uzročnim odnosima i prikazuje ih u pojednostavljenom obliku. Koncept životnog ciklusa proizvoda razlikuje pozicije proizvoda na tržištu kroz pet različitih faza: uvođenje, rast, zrelost, zasićenost i degeneracija.<sup>28</sup>

Slika 10: Faze životnoga ciklusa proizvoda



Izvor: Barković, D. (2011) Uvod u operacijski management. II. dopunjeno izdanje.

Osijek: Grafika. str. 45.

<sup>25</sup> eBizMags (2010). Tri razine strategije – drugi dio. Dostupno na: <http://www.ebizmags.com/tri-razine-strategije-%e2%80%93-drugi-dio/> (02.04.2020.),

<sup>26</sup> Čičin-Šain, D. (2008). Predavanje iz Osnove menadžmenta: Strateško planiranje. Zadar: UNIZD. Dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_08.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_08.pdf) (02.04.2020.),

<sup>27</sup> Pilar, M. (2016). Životni ciklus proizvoda definicija, faze i strategije. Dostupno na: <https://mariopilar.com/zivotni-ciklus-proizvoda/> (09.05.2020.),

<sup>28</sup> Barković, D. (2011) Uvod u operacijski management. II. dopunjeno izdanje. Osijek: Grafika. str. 45.

U fazi **uvodenja** proizvoda, tržišni otpor mora se često svladati uz pomoć ekonomske propagande koja zahtijeva više od proporcionalne emisije. Na taj se način tržištu pružaju potrebne informacije i razvijaju se potrebne motivacije. U fazi **rasta** mora se dati pozitivan financijski doprinos koji će osigurati profitabilnost prodaje. Kad se prevlada tržišni otpor, cilj je postići što veću prodaju. Na početku faze **zrelosti** politika cijena igra presudnu ulogu. Razlog za to je što se mora osvojiti potrošače koji prije nisu kupili proizvod ili uslugu zbog visoke cijene, konkurencije i sl. Faza **zasićenja** pokazuje da je tržište zasićeno određenim proizvodom. Više nije moguće pomoću cijena podići prodaju koja stagnira. U fazi **degeneracije** je glavno područje odlučivanja vezano za optimiranje marketing miksa. Cijene ima smisla snižavati do pokrića troškova. Na osnovu pada prodaje, sudbina proizvoda je gotovo zapečaćena.<sup>29</sup>

## 2. Porterov model generičke strategije

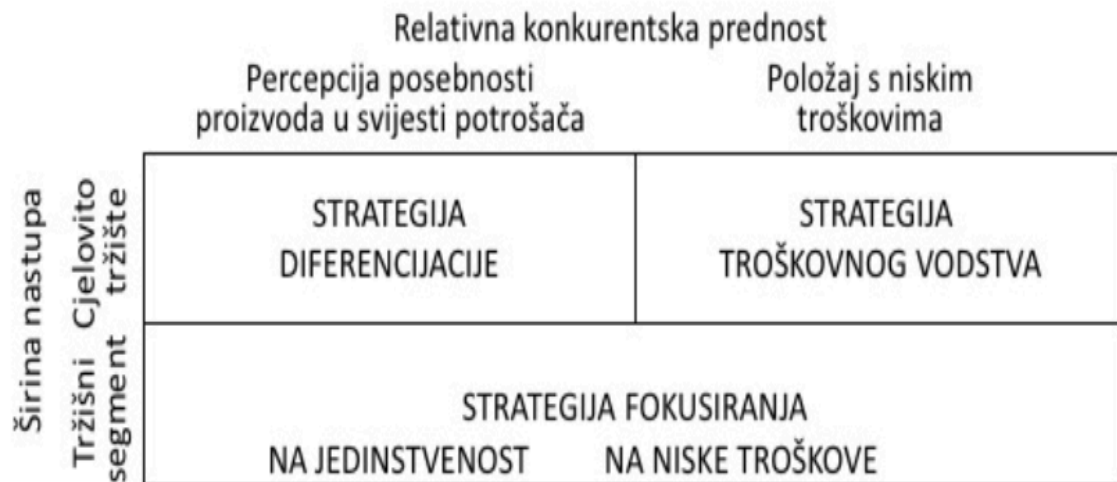
Osnova iznadprosječnog poslovanja u dugom roku održiva je konkurentska prednost. Iako poduzeće može imati mnogobrojne prednosti i slabosti u odnosu na konkurente, postoje dvije osnovne vrste konkurentskih prednosti koje poduzeće može posjedovati, a to su diferencijacija i niski troškovi. Važnost bilo kojeg nedostatka ili prednosti poduzeća u konačnici je samo funkcija diferencijacije ili troškovnog vodstva. To je rezultat sposobnosti poduzeća da izađe na kraj s pet konkurentskih sila bolje od svojih suparnika. Dvije osnovne vrste konkurentске prednosti u kombinaciji s rasponom aktivnosti koje poduzeće može ostvariti dovode do tri generičke strategije za postizanje iznadprosječnog poslovanja u industriji: troškovno vodstvo, diferencijacija i fokusiranje. Strategija fokusiranja ima dvije varijante: fokusiranje na troškove i fokusiranje na diferencijaciju. Svaka generička strategija uključuje temeljno drukčiji put prema postizanju konkurentске prednosti, kombinirajući izbor vrste konkurentске prednosti u skladu sa strategijskim ciljem. Strategije troškovnog vodstva i diferencijacije nastoje pronaći konkurentsku prednost u širokom rasponu industrijskih segmenata, dok se strategije fokusiranja usredotočuju na konkurentsku prednost unutar uskog segmenta.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Barković, D. (2011) Uvod u operacijski management. II. dopunjeno izdanje. Osijek: Grafika. str. 45-46.,

<sup>30</sup> Vrdoljak Raguz, I. i Tolušić, M. (2012). Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije. Dubrovnik: Ekonomska misao i praksa (1). str. 381-398. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/83800> (09.05.2020.).

Slika 11: Porterove generičke strategije



Izvor: Golob, B. (2009) Hrvatska udruga poslodavaca. Upravljanje poslovanjem i vodstvo. str. 37. Dostupno na: <https://www.slideshare.net/dragon.hr/upravljanje-poslovanjem-i-vodstvo-predavanje-hup-2009> (09.05.2020.)

### 2.2.3. Funkcijska strategija

Nakon što se razvije poslovna strategija, mora se formulirati operativna strategija koja će osigurati plan za dizajn i upravljanje operativnim funkcijama na načine koji podržavaju poslovnu strategiju. Operativna strategija povezuje poslovnu strategiju preko operativnih funkcija. Operacijske strategije izvode se iz poslovne strategije. One se bave izborom procesa pomoću kojih se izrađuju proizvodi ili usluga a istovremeno se brinu o infrastrukturi koja omogućava potrebnu logistiku oko izrade i prodaje proizvoda. Operativna strategija usredotočena je na svaku funkciju zasebno te tako pruža kompaniji konkurentnu prednost. Operacijska strategija se definira kao vizija operacijske funkcije kojom se određuje opći pravac odlučivanja. Ta vizija mora biti povezana sa strategijom poslovanja i često je u obliku formalnoga plana. Operacijska strategija mora rezultirati snopom konzistentnoga odlučivanja u pogledu operacijske funkcije i mora se zadržati na natjecateljskom bridu poslovanja. Jedanput kada su određene operacijske strategije, ciljevi operacijskoga managementa postaju jasni. Operacijska strategija daje indiciju tipičnih karakteristika problema koji bi se mogli pojaviti u sustavu operacijskoga managementa.<sup>31</sup> Operativna strategija je obrazac

<sup>31</sup> Barković, D. (2011) Uvod u operacijski management. II. dopunjeno izdanje. Osijek: Grafika. str. 13.-14.

odluka i tijekom radnji koje poduzimaju pojedine funkcije unutar poduzeća (mikro operacija) ili cijela organizacija (makro operacija) kako bi se stvorile robe i usluge koji će zadovoljiti poslovanje organizacije strategija. To znači da se resursi operacije moraju odabrati, rasporediti i njima upravljati na najučinkovitiji način koristeći se odgovarajućom tehnologijom, radnom snagom, sustavima i procedurama za postizanje strateških ciljeva organizacije. Operativna strategija se sastoji od dva dijela. Prva komponenta je "sadržaj" operativne strategije, koji prikazuje politike i načela operacija. Druga komponenta je „processa“ operativne strategije, koji pokazuje način odlučivanja o tim politikama i planovima.<sup>32</sup>

Različiti autori imaju malo različita stajališta i definicije operacijske strategije, razlog zbog kojeg su nastale ove **četiri perspektive**:<sup>33</sup>

- Operacijska strategija je odraz odozgo prema dolje što cijela grupa ili poslovanje ima za cilj.
- Operacijska strategija je aktivnost odozdo prema gore kojom se poboljšava operacija i kumulativno gradi strategija.
- Operacijska strategija obuhvaća prevođenje zahtjeva tržišta u operativne odluke.
- Operacijska strategija iskorištava sposobnost operacijskih resursa na odabranim tržištima.

---

<sup>32</sup> Rowbotham F., Galloway L. i Azhashemi M. (2007) Operations Management in Context. Second edition. UK: Butterworth-Heinemann. str. 44-53.,

<sup>33</sup> Slack, N., Brandon-Jones, A. i Johnston, R. (2013) Operations management. Seventh edition, Edinburgh Gate: Pearson Education Limited. str. 73.

Slika 12: Četiri perspektive operacijske strategije



Izvor: Vlastita izrada izvora: Slack, N., Brandon-Jones, A. i Johnston, R. (2013) Operations management. Seventh edition, Edinburgh Gate: Pearson Education Limited. str. 73.

#### 2.2.3.1. Princip stvaranja operacijske strategije

Faze procesa operacijske strategije prikazuju redoslijed odvijanja radnji kako bi se stvorio određeni rezultat da li u obliku dobra ili usluge. **Formuliranje operacijske strategije** je postupak pojašnjavanje različitih ciljeva i odluka koje čine strategiju i veza između njih. „Što bi trebali postići?“ Trebao bi pružiti skup radnji koje su pružale najbolji rezultat za organizaciju. **Implementacija operacijske strategije** je način na koji se strategije operacionaliziraju i provode. To znači osigurati da se planirane strategije zaista i postignu. Jasnost odluka, motivacijsko vođenje i upravljanje projektima važni su za implementaciju. **Nadzor operacijske strategije** bi trebao biti u mogućnosti pružiti rane indikacije dijagnosticiranjem podataka i pokretanjem odgovarajućih promjena u načinu provedbe operativne strategije. Plan provedbe mora se pratiti kako bi se osiguralo da se planirane aktivnosti doista i odvijaju. **Kontrola operacijske strategije** uključuje evaluaciju rezultata i praćenja provedbe. Aktivnosti, planovi i izvedba ocjenjuju se s namjerom da se korigiraju buduće akcije ako je to potrebno.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Slack, N., Brandon-Jones, A. i Johnston, R. (2013) Operations management. Seventh edition, Edinburgh Gate: Pearson Education Limited. str. 86-91.

Slika 13: Četiri faze procesa operacijske strategije



Izvor: Slack, N., Brandon-Jones, A. i Johnston, R. (2013) Operations management. Seventh edition, Edinburgh Gate: Pearson Education Limited. str. 87.

### **1. Formuliranje operacijske strategije**

Izrada strategije poslovanja je postupak razjašnjenja različitih ciljeva i odluka koji čine strategiju i veza između njih. Za razliku od svakodnevnog upravljanja operacijama, formuliranje operativne strategije vjerojatno će biti samo povremena aktivnost. Neka poduzeća će imati redoviti (godišnji) ciklus planiranja i operacijska strategija može biti sastavni dio toga, ali opseg bilo kakvih promjena izvršenih u svakom godišnjem ciklusu vjerojatno će biti ograničen. Drugim riječima, cjelovit proces formuliranja potpuno nove operacijske strategije bit će relativno rijedak događaj.

### **2. Implementacija operacijske strategije**

Provedba operativne strategije je način na koji se strategije operacionaliziraju ili provode. To znači pokušati osigurati da se planirane strategije zaista i postignu. Bez obzira koliko sofisticirani, intelektualni i analitički temelji strategije jesu, ostaju samo dokument dok se ne provedu. Ali način na koji se provodi bilo koja strategija uvelike će ovisiti o specifičnosti promjena koje ta strategija podrazumijeva i organizacijskim i okolišnim uvjetima koji se primjenjuju tijekom njezine primjene. Međutim, stručnjaci strategije često spominju tri pitanja kao važna za postizanje uspješne primjene: jasnoća strateških odluka, motivacijsko vodstvo i upravljanje projektima.

### **3. Monitoring operacijske strategije**

Naročito u trenucima kada se stvari brzo mijenjaju, kao što je to slučaj tijekom strateških promjena, organizacije često žele pratiti trajne rezultate kako bi osigurale da se promjene odvijaju prema planu. Nadzor bi trebao biti u stanju pružiti rane indikacije ili „zvono upozorenja“ dijagnosticiranjem podataka i pokretanjem odgovarajućih promjena u načinu provođenja operativne strategije. Nakon izrade plana za provedbu, svaki njegov dio mora se pratiti kako bi se osiguralo da se planirane aktivnosti doista i odvijaju. Svako odstupanje od onoga što bi se trebalo događati može se otkloniti kroz neku vrstu intervencije u operaciji.

#### 4. Kontrola operacijske strategije

Strateška kontrola uključuje evaluaciju rezultata praćenja provedbe. Aktivnosti, planovi i izvedba ocjenjuju se s namjerom da se korigiraju buduće akcije ako je to potrebno. Na neki je način taj strateški pogled na kontrolu sličan načinu njegovog operativnog djelovanja, ali postoje razlike. Na strateškoj razini kontrola može biti teška jer strateški ciljevi nisu uvijek jasni i jednoznačni. Mnoge su strategije za to previše složene. Dakle, umjesto da se pridržavamo unaprijed zadanog plana, možda bi bilo bolje prilagoditi se kako se okolnosti mijenjaju. Što je više neizvjesno okruženje, to više operacija mora naglasiti ovaj oblik strateške fleksibilnosti i razviti svoju sposobnost učenja iz događaja.

##### 2.2.3.2. Funkcije operacijske strategije

Funkcionalna razina organizacije je zapravo razina operativnih divizija i odjela. Strateška pitanja funkcionalne razine su vezana uz poslovne procese i lanac vrijednosti. Funkcionalna razina strategije u marketingu, financijama, operacijama, ljudskim resursima i odjelu za istraživanje i razvoj uključuju razvoj i koordinaciju resursa koji će omogućiti efikasnu implementaciju strategiju na razini poslovnih jedinica.<sup>35</sup>

Operacijske (funkcijske) strategije su presudne za ostvarenje korporacijskih i poslovnih strategija. Dije se na:<sup>36</sup>

#### 1. Strategija marketinga

Marketing je proces planiranja i izvršenja određene koncepcije, formiranja cijena, promocije i distribucije ideje, roba i usluga radi ostvarenja razmjene koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i poduzeća. Osnovne marketinške strategije su:

- **Strategija segmentacije** - koncepcija marketinga kojom se potrošači na raznovrsnim tržištima razvrstavaju u manje, sličnije ili istovrsne segmente.
- **Strategija pozicioniranja** - je položaj proizvoda u svijesti potrošača, odnosno asocijacija i percepcija potrošača o zadanom proizvodu.

---

<sup>35</sup> eBizMags (2010). Tri razine strategije - drugi dio. Dostupno na: <http://www.ebizmags.com/tri-razine-strategije-%e2%80%93-drugi-dio/> (02.04.2020.),

<sup>36</sup> Stipanović C. (2006). Operacijske (funkcijske) strategije u poslovnoj i razvojnoj politici. Rijeka: FTHM. Dostupno na: <https://fntu.lumens5plus.com/sites/fntu.lumens5plus.com/files/25-725948154c434fcf9c18b30687bb6708.pdf> (06.05.2020.).

- **Strategija marketing mix-a** - kombinacija marketing varijabli kojima se koristi poduzeće da bi se postigla tražena razina prodaje na ciljnom tržištu. Elementi marketinškog miksa su: proizvod, cijena, distribucija i promocija.

## 2. R/D strategija

R/D strategija uključuju istraživačko-razvojne aktivnosti i ulaganja u temeljna i primijenjena istraživanja i razvoj proizvoda i usluga, proizvodnih procesa i tehnologija. Cilj je priprema poduzeća za budućnost. Poduzeće koje želi biti vodeće mora prednjačiti novim proizvodima, uslugama ili novim proizvodnim procesima.

## 3. Strategija proizvodnje

Strategija proizvodnje utvrđuje resurse i načine ostvarenja ciljeva proizvodnje. Osnovni cilj: što veća razlika između izlaznih i ulaznih vrijednosti. Nužno je transformirati inpute u konačne proizvode koji mogu optimalno zadovoljiti potražnju uz postizanje maksimalne efikasnosti, produktivnosti i rentabilnosti. Proizvodni asortiman poduzeća se poboljšava na tri načina:

- **Modifikacija proizvoda** – optimalizacija i poboljšavanje određenih karakteristika proizvoda kojima se ostvaruje veće zadovoljstvo potrošača.
- **Eliminacija proizvoda** – uklanjanje i napuštanje proizvoda koji više ne zadovoljava potražnju, odnosno na kojem poduzeće ostvaruje gubitak i na kojem se više kvalitetno ne mogu izvršiti modifikacije.
- **Razvoj novih proizvoda** - temeljenih na istraživanju i razvoju kojim se pokušava ostvariti bolji prolaz na tržištu i bolji rezultati poslovanja.

## 4. Financijska strategija

Financijska strategija osigurava potrebni kapital za implementaciju strategije poduzeća. Temeljne odrednice financijske strategije su:

- **Struktura kapitala** – odnos duga i trajnog kapitala.
- **Akvizicija kapitala** – ulaganje kapitala: vlastiti i tuđi izvori.
- **Alokacija kapitala** – postoji više modela optimalizacije alokacije kapitala: model portfelj investiranja, model reinvesticije, model internog tržišta kapitala.

**5. Upravljanje dividendama** – temeljna odluka na kraju obračunskog razdoblja kako podijeliti profit: isplata dioničarima ili reinvesticija u poduzeće.

## 6. Strategija ljudskih resursa

Strategija ljudskih resursa definira osnovna pitanja: kvaliteta performansi, regrutiranje, permanentno obrazovanje, motivacija, zadovoljstvo, promocija, plaćanje



### 2.3. Strategija operacije i lanca nabave

Strategija operacija i lanaca opskrbe tiče se stvaranja opsežnih politika i planova za iskorištavanje sredstava organizacije i ona mora biti uklopljena u korporativnu strategiju poduzeća. Tako, primjerice, ako korporativna strategija poduzeća sadržava ciljeve koji se odnose na društvenu i ekološku odgovornost, tada i strategija operacija i lanaca opskrbe te ciljeve mora uzeti u obzir. Jedan od značajnih fokusa strategije operacija i lanaca opskrbe svakako je djelotvornost operacija. Djelotvornost operacija odnosi se na temeljne poslovne procese potrebne za samo poslovanje. Ti procesi obuhvaćaju sve poslovne funkcije i kreću se od preuzimanja narudžbi potrošača, rješavanja vraćene robe, proizvodnje, ažuriranja internetske stranice do isporuke proizvoda. Djelotvornost operacija odražava se izravno u troškovima povezanima s poslovanjem. Strategije povezane s djelotvornosti operacija, kao što su osiguranje kvalitete, kontrolne mjere, redizajn procesa, sustavi za planiranje i kontrolu te ulaganja u tehnologiju, mogu pokazati brze, skore (od 12 do 24 mjeseci) rezultate. Strategija operacija i lanaca opskrbe može se smatrati dijelom procesa planiranja koji koordinira operativne ciljeve s onima veće organizacije. Budući da se ciljevi veće organizacije s vremenom mijenjaju, strategija operacija mora biti oblikovana tako da predviđa buduće potrebe. Sposobnosti operacija i lanaca opskrbe poduzeća mogu se smatrati portfeljem koji će najlakše prilagoditi proizvodu koji prolazi kroz promjene i/ili uslužnim potrebama potrošača te organizacije. Strategija planiranja proces je baš kao izrada proizvoda ili pružanje usluge. Proces podrazumijeva niz aktivnosti koje se ponavljaju u različitim intervalima tijekom vremena. I baš kao što se proizvodi uvijek iznova proizvode, iznova se ponavljaju i aktivnosti planiranja strategije. Velika se razlika sastoji u tome da te aktivnosti obavljaju direktori u sobi za sastanke.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Jacobs, F.R. i Chase, R.B. (2018) Upravljanje operacijama i lancem opskrbe. Zagreb: MATE. str. 23-24.

Slika 14: Proces strategije zatvorene petlje



Izvor: Vlastita izrada izvora: Jacobs, F.R. i Chase, R.B. (2018) Upravljanje operacijama i lancem opskrbe. Zagreb: MATE. str. 23.

Slika 14 prikazuje osnovne aktivnosti tipičnog procesa planiranja strategije. Aktivnost pod brojem 1 ponavlja se barem jedanput godišnje i tiče se razvoja cjelokupne strategije. Ključan je dio ovog koraka „strateška analiza”, koja podrazumijeva promatranje i predviđanje kako će se poslovni uvjeti koji utječu na strategiju poduzeća mijenjati u budućnosti. Ovdje se razmatraju stvari kao što su promjene u željama potrošača, utjecaj novih tehnologija, promjene u demografiji stanovništva te očekivanja novih konkurenata. Uspješna strategija predvidjet će promjene i oblikovati nove inicijative kao odgovor na te promjene. Inicijative su značajni koraci koji se moraju poduzeti da bi se postigao uspjeh. Mnoge se od tih inicijativa ponavljaju iz godine u godinu kao što je poboljšanje dizajna postojećih proizvoda i rada proizvodnih tvornica u različitim dijelovima svijeta. Nove inicijative koje na inovativan način odgovaraju na dinamiku tržišta osobito su važne za uspjeh poduzeća. Inicijative koje se, primjerice, tiču razvoja novih proizvoda ili koje otvaraju nova tržišta, osiguravaju budući porast prihoda. Druge inicijative koje smanjuju troškove izravno utječu na profitabilnost poduzeća. Poduzeće sa strategijom trostruke osnove mogu imati inicijative koje se tiču smanjenja otpada ili unaprjeđenja dobrobiti mjesne zajednice. Aktivnost pod brojem 2 prikazana na slici 14 tiče se poboljšanja i nadopunjavanja ukupne strategije i zna se

ponavljati četiri puta godišnje. Ovdje se ocjenjuje svaka inicijativa i razvijaju se procjene odgovarajućeg proračuna za iduću godinu ili čak duže. Potrebne su mjere uspješnosti svake inicijative tako da se na nepristran i objektivan način može ocijeniti uspjeh ili neuspjeh. Zbog brzo promjenjive prirode globalnog poslovanja, mnoge organizacije svoje planove moraju revidirati nekoliko puta godišnje. Aktivnosti planiranja operacija i lanaca opskrbe prikazane su u trećoj kućici (Slika 14). One se tiču koordiniranja operativnih planova koji se odnose na funkcionalna područja kao što su marketing, proizvodnja, skladištenje, prijevoz i nabava. Ta koordinacija obično obuhvaća razdoblje od šest mjeseci do godine i pol. Funkcionalna područja uključena u koordinaciju mogu se znatno razlikovati što ovisi o potrebama poduzeća. Ove su koordinacije uglavnom usmjerene na prilagođavanje kapaciteta i dostupnosti sredstava na temelju očekivane potražnje.<sup>38</sup>

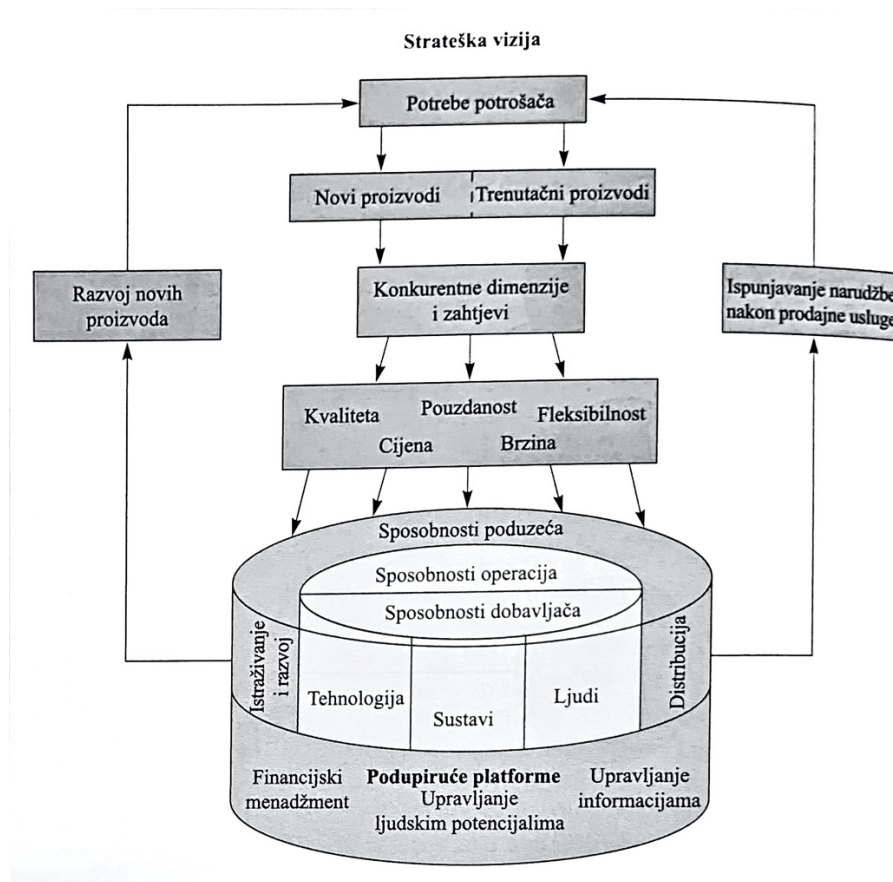
Integriranje strategije operacija i logističkih lanaca sa sposobnostima operacija organizacije. To podrazumijeva odluke koje se tiču dizajna procesa i infrastrukture koja je potrebna kao podrška tim procesima. Dizajn procesa podrazumijeva odabir odgovarajuće tehnologije, određivanje veličine procesa tijekom vremena, utvrđivanje uloge zaliha u procesu te lociranje procesa. Odluke o infrastrukturi podrazumijevaju logiku povezanu sa sustavima za planiranje i kontrolu, osiguranjem kvalitete i pristupima kontroli, strukturom plaćanja rada te organizacijom funkcija operacija i lanaca opskrbe. Sposobnosti operacija poduzeća mogu se smatrati portfeljem koji će se najlakše prilagoditi proizvodu koji prolazi kroz promjene i/ili uslužnim potrebama potrošača te organizacije.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Jacobs, F.R. i Chase, R.B. (2018) Upravljanje operacijama i lancem opskrbe. Zagreb: MATE. str. 24-25.,

<sup>39</sup> Jacobs, F.R. i Chase, R.B. (2018) Upravljanje operacijama i lancem opskrbe. Zagreb: MATE. str. 25.

Slika 15: Okvir strategije operacija i lanca opskrbe: od potrebe potrošača do ispunjenja narudžbe



Izvor: Jacobs, F.R. i Chase, R.B. (2018) Upravljanje operacijama i lancem opskrbe. Zagreb: MATE. str. 30.

Strategija operacija ne može biti dizajnirana u vakuumu. Ona vertikalno mora biti povezana s potrošačima, a horizontalno s drugim dijelovima poduzeća. Slika 15 prikazuje veze između potreba potrošača, njihovih izvedbenih prioriteta i zahtjeva koji se tiču proizvodnih operacija te sposobnosti operacija, i s njima povezanih sposobnosti sredstava poduzeća, potrebnih da bi se zadovoljile te potrebe. Ono što prekriva ovaj okvir strateška je vizija organizacije višeg menadžmenta. Općenito govoreći, ta vizija identificira ciljano tržište, proizvodnu liniju poduzeća i njezine temeljne sposobnosti poduzeća i operacija.<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Jacobs, F.R. i Chase, R.B. (2018) Upravljanje operacijama i lancem opskrbe. Zagreb: MATE. str. 29.

### 3. Održivost u poslovanju

**Održivi je razvoj** proces koji ima više definicija, a najpoznatija i najčešće upotrijebljena je ona objavljena u izvješću „Naša zajednička budućnost“ UN-ove Komisije za okoliš i razvoj iz 1987. godine. Prema njoj, održivi je razvoj: „razvoj kojim se zadovoljavaju potrebe današnjih naraštaja a da se pritom ne ugrožava mogućnost budućih naraštaja u zadovoljavanju njihovih potreba“. To znači da pri odlučivanju i provođenju aktivnosti kojima svaka organizacija stvara vrijednost treba sustavno uzimati u obzir ekonomske i društvene činitelje te činitelje vezane za zaštitu okoliša. Održivi je razvoj takav razvoj u kojem su procesi promjena, upotreba resursa, smjer investicija, tehnološki razvoj i institucionalne promjene koje se provode konzistentni s potrebama današnjih i budućih naraštaja.<sup>41</sup>

Slika 16: Razdoblja održivog razvoja

| Autori   | Godina      | Značajke  |
|--|-------------|---|
| 1974.-1987.- razdoblje dominantno teorijskih rasprava        |             |   |
| Dasgupta i Heal  | 1974.       | Uloga diskontne stope u razmatranju održivosti  |
| Stiglitz   | 1974.       | Uloga tehnološkog napretka  |
| Solow  | 1974.       | Moralna dimenzija koncepta održivosti   |
| Hartwick   | 1977.       | Hartwickovo pravilo: cjelokupna renta iz iscrpljivanja neobnovljivih prirodnih resursa treba se investirati u fizički kapital koji može zamijeniti prirodne resurse                               |
| Norton   | 1982.       | Uloga međugeneracijske pravednosti  |
| Page; Parfit   | 1983.       | Uloga međugeneracijske pravednosti i uvođenje moralnih kriterija  |
| 1987.-1996. - razdoblje «filozofske analize»                 |             |   |
| Barbier  | 1987.       | Uvodi pojmove poput prirodnog kapitala, okolišne održivosti, društveno i kulturno održivog razvoja; u fokusu istraživanja pojavljuje se i pitanje siromaštva                                      |
| Toman  | 1994.       | Uvodi pojam minimalnog standarda sigurnosti koji bi trebao pomiriti razlike u pristupima održivosti između ekonomista i filozofa  |
| Howarth  | 1995.       | Razmatra načelo opreza (predostrožnosti)  |
| Tijekom devedesetih – analitički i empirijski radovi         |             |   |
| Howarth i Norgaard   | 1990.-1992. | Učinkovitost i međugeneracijska pravednost; uvođenje analitičkog okvira preklapajućih generacija  |
| Pearce i Atkinson  | 1993.       | Mjerenje održivog razvoja; pokazatelji slabe održivosti   |
| Norton i Toman; Farmer i Randall                             | 1997.-1998. | Formaliziranje međugeneracijskih transfera i minimalnog standarda sigurnosti  |
| Page   | 1997.       | Usporedba dvaju različitih pristupa pitanju međugeneracijske pravednosti i učinkovitosti (u prvom se pojmovi razmatraju odvojeno, dok su u drugom pristupu pravednost i učinkovitost integrirani) |
| Pezzey   | 1997.       | Opravdanje različitih varijanti održivosti; pozivanje na «moralne institucije» prilikom odlučivanja između konfliktnih izbora   |
| Wietzman   | 1997.       | Pokušaj objedinjavanja teorije i empirijskih istraživanja; istražuje veze između mjera društvenih računa i održivosti   |
| Nakon 2000. – mjerenje i operacionalizacija održivog razvoja |             |   |
| Gerlagh i Keyzer; Pezzey i Toman; Pezzey                     | 2001.-2004. | Pokušaj kombiniranja postavki politike zaštite okoliša i politike održivosti  |
| Asheim   | 2002.       | Mjerenje održivog razvoja   |
| World Bank   | 2006.       | Istraživanje mogućnosti održivog razvoja pojedinih sektora i regija   |
| Mäler; Norton  | 2005.-2008. | Istraživanje odnosa između razvoja i otpornosti ekosustava  |
| Frame i Brown  | 2008.       | Istraživanje uloge suvremenih tehnologija u postizanju održivosti   |

Izvor: Kordej-De Villa, Ž., Stubbs, P. i Sumpor, M. (2009) Participativno upravljanje za održivi razvoj. Zagreb: Gaea Studio. str. 28.

<sup>41</sup> Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj (2010). Održiv razvoj. Dostupno na: <https://www.dop.hr/odrzivi-razvoj/> (20.04.2020.).

Prijelomna točka za globalno prihvaćanje koncepta održivog razvoja bila je konferencija UN-a o okolišu i održivom razvoju, održana 1992. godine u Rio de Janeiru, poznata pod nazivom „Earth Summit“. Konferencija u Rio de Janeiru definirala je smisao sintagme „održivi razvoj“ kao usklađenost gospodarskog rasta, s jedne strane, i racionalnog korištenja prirodnih resursa, s druge strane. Rezultati konferencije bili su sljedeći:<sup>42</sup>

1. **Agenda 21** (program za 21. stoljeće) - globalni plan kako razvoj učiniti ekološki, gospodarski i društveno održivim.
2. **Deklaracija o okolišu i razvoju** - načela u vezi s pravima i obvezama država u nastojanju postizanja razvoja i dobrobiti čovječanstva.
3. **Deklaracija o šumama** - načela o usmjeravanju upravljanja, očuvanja i održivog razvoja šuma.
4. **Okvirna konvencija UN-a o klimatskim promjenama** - s ciljem smanjenja emisija stakleničkih plinova u atmosferu.
5. **Konvencija o biološkoj raznolikosti** - jedan od najvažnijih međunarodnih sporazuma u zaštiti prirode. Širi okvire zaštite prirode s posebno zaštićenih dijelova prirode (područja i/ili vrsta), na zaštitu i očuvanje sveukupne biološke i krajobrazne raznolikosti Zemlje.

### 3.1. Ciljevi održivog razvoja

Ujedinjeni narodi, kao glavno tijelo koje daje smjernice za održivi razvoj, 2015. godine prezentirali su dokument **Agenda 2030** i njegovih 17 globalnih ciljeva za održivi razvoj koje planiraju ostvariti do 2030. godine. Prema UN-u, opći cilj održivog razvoja je dugoročna stabilnost gospodarstva i okoliša što je moguće ostvariti samo integracijom i osvješćivanjem gospodarskih, ekoloških i socijalnih problema tijekom procesa donošenja odluka. Možemo reći da bi održivi razvoj trebao osigurati rješenja u smislu zadovoljavanja ljudskih potreba, postizanja jednakosti, omogućavanja socijalne identifikacije i kulturne raznolikosti te pritom zadržati ekološki integritet, uvažavajući razvoj i zaštitu okoliša.<sup>43</sup> Sedamnaest globalnih ciljeva za održivi razvoj (engl.

---

<sup>42</sup> Frajman-Jakšić, A., Ham, M. i Redek, T. (2010). Sreća i ekološka svjesnost - čimbenici održivog razvoja. Osijek: Ekonomski vjesnik, 23(2). str. 469. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/63476> (21.04.2020.),

<sup>43</sup> LORA (2018). Što je održivi razvoj. Dostupno na: <http://lora.bioteka.hr/sto-je-odrzivi-razvoj/> (21.04.2020.).

Sustainable Development Goals, SDGs), poznati i kao Globalni ciljevi, novi su, univerzalni ciljevi i pokazatelji za koje se očekuje da će ih članice Ujedinjenih naroda koristiti u kreiranju svojih programa i politika u sljedećih petnaest godina.<sup>44</sup>

Slika 17: Ciljevi održivog razvoja (SDG)



Izvor: IDOP. 17 globalnih ciljeva za održivi razvoj koji će do 2030. promijeniti sliku svijeta. Dostupno na: <http://idop.hr/hr/dop-trendovi/ciljevi-odrzivog-razvoja/opcenito-o-globalnim-ciljevima-odrzivog-razvoja/17-globalnih-ciljeva-za-odrzivi-razvoj-koji-ce-do-2030-promijeniti-sliku-svijeta/> (29.04.2020.)

#### Ciljevi održivog razvoja:<sup>45</sup>

1. Iskorijeniti sve oblike siromaštva svuda u svijetu.
2. Iskorijeniti glad, postići sigurnost hrane i poboljšanu ishranu te promicati održivu poljoprivredu.
3. Osigurati zdrav život i promicati blagostanje za ljude svih generacija.
4. Osigurati uključivo i pravedno kvalitetno obrazovanje te promicati mogućnosti cjeloživotnog učenja za sve.
5. Postići rodnu ravnopravnost i osnažiti sve žene i djevojčice.

<sup>44</sup> IDOP. 17 globalnih ciljeva za održivi razvoj koji će do 2030. promijeniti sliku svijeta. Dostupno na: <http://idop.hr/hr/dop-trendovi/ciljevi-odrzivog-razvoja/opcenito-o-globalnim-ciljevima-odrzivog-razvoja/17-globalnih-ciljeva-za-odrzivi-razvoj-koji-ce-do-2030-promijeniti-sliku-svijeta/> (29.04.2020.),

<sup>45</sup> IDOP. 17 globalnih ciljeva za održivi razvoj koji će do 2030. promijeniti sliku svijeta. Dostupno na: <http://idop.hr/hr/dop-trendovi/ciljevi-odrzivog-razvoja/opcenito-o-globalnim-ciljevima-odrzivog-razvoja/17-globalnih-ciljeva-za-odrzivi-razvoj-koji-ce-do-2030-promijeniti-sliku-svijeta/> (29.04.2020.).

6. Osigurati pristup pitkoj vodi za sve, održivo upravljati vodama te osigurati higijenske uvjete za sve.
7. Osigurati pristup pouzdanoj, održivoj i suvremenoj energiji po pristupačnim cijenama za sve.
8. Promicati kontinuiran, uključiv i održiv gospodarski rast, punu i produktivnu zaposlenost i dostojanstven rad za sve.
9. Izgraditi prilagodljivu infrastrukturu, promicati uključivu i održivu industrijalizaciju i poticati inovativnost.
10. Smanjiti nejednakosti unutar i između država.
11. Učiniti gradove i naselja uključivim, sigurnim, prilagodljivim i održivim.
12. Osigurati održive oblike potrošnje i proizvodnje.
13. Poduzeti hitna djelovanja u borbi protiv klimatskih promjena i njihovih posljedica.
14. Očuvati i održivo koristiti oceane, mora i morske resurse za održiv razvoj.
15. Očuvati, ponovno uspostaviti i promicati održivo korištenje kopnenih ekosustava, održivo upravljati šumama, suzbiti dezertifikaciju, zaustaviti degradaciju tla te spriječiti uništavanje biološke raznolikosti.
16. Promicati, u svrhe održivog razvoja, miroljubiva i uključiva društva, osigurati pristup pravosuđu za sve i izgraditi učinkovite, odgovorne i uključive institucije na svim razinama.
17. Ojačati načine provedbe te učvrstiti globalno partnerstvo za održivi razvoj.

### 3.2. Koncept održivog razvoja

**Održivi razvoj** temeljen je na razumijevanju povezanosti njegove tri sastavnice: društvo, okoliš i gospodarstvo. Ravnoteža između sve tri sastavnice i njezina operacionalizacija u praksi osigurava dugoročan razvoj ljudskog društva u očuvanom okolišu.<sup>46</sup>

1. **Društvena komponenta** podrazumijeva njegovanje zajednica uz poticanje kulturološke raznolikosti i očuvanje kulturne baštine, osiguravanje jednake dostupnosti na obrazovanje i zdravstvenu skrb, postizanje ravnopravnosti svih članova društva te unaprjeđenje socijalnih prava.

---

<sup>46</sup> LORA (2018). Što je održivi razvoj. Dostupno na: <http://lora.bioteka.hr/sto-je-odrzivi-razvoj/> (21.04.2020.).



2. **Okolišna komponenta** uključuje razvoj strategija i planova upravljanja za očuvanje okoliša, smanjenje i zaustavljanje zagađenja okoliša, brigu za stabilnost klime, razumnu i učinkovitu eksploataciju prirodnih dobara i brigu o njihovim kapacitetima te zaštitu bioraznolikosti i prirode.
3. **Gospodarski segment** treba omogućiti porast blagostanja ljudi, održavanje stabilnosti cijena i zaposlenja uz zadovoljavajuće prihode, uštedu troškova te ekonomsku efikasnost.

Slika 18: Stupovi održivog razvoja



Izvor: LORA (2018). Što je održivi razvoj. Dostupno na: <http://lora.bioteka.hr/sto-je-odrzivi-razvoj/> (21.04.2020.)

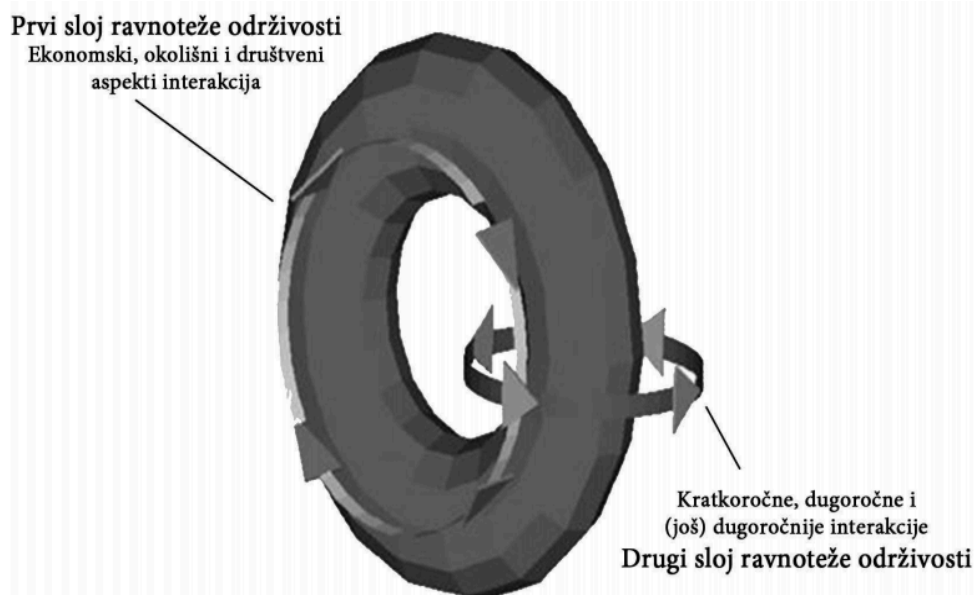
Razvoj koncepta održivog razvoja uopće može se grubo podijeliti na tri vremenska razdoblja:

- Razvoj ideje održivosti do 20. st. pri čemu govorimo o idejama koje su se provlačile kroz manifeste raznih koncepata, uglavnom prirodoslovne-biološke ili okolišne usmjerenosti, izvorno nastaje u šumarstvu gdje se govori o potrebi upravljanja i obnavljanja prirodnim resursom šuma.
- Rani koncept održivog razvoja nastaje tijekom 60-ih i 70-ih godina 20. st. te svoj završni oblik dobiva u izvješću Bruntland komisije 1987. godine.

- Moderan koncept održivog razvoja nastao je u posljednja dva desetljeća gdje se održivi razvoj formira kao globalna i društvena vizija, a očituje se kao razvojni, višedimenzionalni, futuristički i vizionarski cilj.

S ciljem olakšavanja razumijevanja i širenja svijesti o problematici održivog razvoja često se koriste različiti vizualni, odnosno grafički prikazi i modeli, kao što su koncentrični krugovi i Vennov dijagram. Ali kako Lozano (2008) naglašava, oni pate od nekoliko ključnih nedostataka što su prepoznali znanstvenici, istraživači i praktičari, koji su izazvali njihovu točnost i moć prikazivanja održivosti. Kritike najčešće idu u smjeru tvrdnji kako postojeći grafički modeli prikazuju održivost kao stabilno stanje, ne postoji puna integracija i povezanost između različitih aspekata, a posebno se naglašava nedostatak razmatranja dinamične vremenske perspektive. Stoga je Lozano (2008) razvio novi integrativni i holistički način prikazivanja održivosti putem vizualnog modela Dvoslojne ravnoteže održivosti (engl. Two Tiered Sustainability Equilibria (TTSE)), gdje su problemi u svakom aspektu gospodarski, okolišni i društveni, u interakciji jedan s drugima, s problematikom u drugim aspektima i kroz vrijeme. Slika 19 dvoslojne ravnoteže održivosti jasno prikazuju složene interveze i među odnose između prvog i drugog sloja ravnoteže održivosti.<sup>47</sup>

Slika 19: Dvoslojna ravnoteža održivosti



Izvor: Rončević, N. i Rafajac, B. (2012) Održivi razvoj – izazov za sveučilište. Rijeka: FFRI. str. 15.

<sup>47</sup> Rončević, N. i Rafajac, B. (2012) Održivi razvoj - izazov za sveučilište. Rijeka: FFRI. str. 15.

### 3.3. Društveno odgovorno poslovanje

Definicije korporacijske društvene odgovornosti prolazile su svoju evoluciju, pa se sada pojam koristi naizmjenično s pojmovima “društvene odgovornosti”, “održivoga razvoja”, “korporacijskoga građanstva”. Također, pojam je povezivan sa srodnim područjem poslovnog ugleda, pri čemu je nerazvijena korporativna društvena odgovornost velika opasnost za ugled, a razvijena korporativna društvena odgovornost osiguranje od štete za ugled, koje je vidljivo u poslovnom upravljanju prema dokazano najboljim praksama. Takvo se pak upravljanje odražava u izvješćivanju o trostrukom učinku na ekonomskom, ekološkom i društvenom aspektu.<sup>48</sup> Održivi razvoj postao je dijelom povelje koju su potpisale i pristale primjenjivati članice UN-a prisutne na Konferenciji, Rio de Janeiru 1992. godine. Iz pojma održivog razvoja i pritiska koji je na poslovni sektor narastao nakon „Samita o Zemlji“ razvijaju se različiti koncepti pomoću kojih korporacije pokušavaju prihvatiti i komunicirati svoje prihvaćanje odgovornosti za neželjene učinke svojih aktivnosti. Jedan od široko prihvaćenih oblika ponašanja koji su poslovne organizacije prihvatile kao odgovor na potrebu za održivim razvojem jest društveno odgovorno poslovanje (DOP). Od održivog razvoja prema društveno odgovornom poslovanju, na temelju razvoja politike održivog razvoja, u pokušaju operacionalizacije ciljeva razvija se metodologija društvene odgovornosti kao instrument za primjenu održivog razvoja.<sup>49</sup>

Kako ističe M. Buble, javlja se dilema oko toga je li poduzeće ekonomskog entiteta pa mu je stoga cilj ostvarivanje profita za svoje vlasnike ili je pak socioekonomskog entiteta kojemu je cilj ostvarivanje ekonomskog i socijalnog doprinosa društvu. Odgovori na ova pitanja su u osnovi razlikovanja dva modela društvene odgovornosti:<sup>50</sup>

1. stockholder ili klasični ekonomski model i
2. stakeholder ili socioekonomski model.

---

<sup>48</sup> Tafra-Vlahović, M. (2009). Konceptualni okvir društveno odgovornog poslovanja. Dubrovnik: MediAnali: međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima, 3(5), str. 163-184. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/39297> (04.05.2020.),

<sup>49</sup> Matešić, M., Pavlović, D. i Bartoluci, D. (2015) Društveno odgovorno poslovanje. Zagreb: VPŠ Libertas. str. 9-92.,

<sup>50</sup> Kurtić, A. (2009). Društvena odgovornost - novi svjetski pokret i poslovni imperativ savremenog menadžmenta. BiH: Tranzicija, 11 (23-24), 90-100. str. 8-9. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/45989> (13.05.2020.).

**Stockholder model** ili klasični ekonomski model polazi od toga da je poduzeće u privatnom vlasništvu te da za cilj ima isključivo maksimiziranje profita. S obzirom na različite interesne grupe, kao što su zaposlenici, kupci, dobavljači i drugi, društvena odgovornost poduzeća najbolje se manifestira tržišnim transakcijama. Što se pak tiče menadžera, oni svoju društvenu odgovornost najbolje ispunjava ako vode računa o financijskim interesima dioničara. Ovaj pristup se označuje i kao pristup efikasnosti, a ponekad i kao pristup nevidljive ruke. Jedina zadaća korporacija je povećavanje profita sve dotle dok se drže pravila igre. Ukratko, ekonomska dobit, odnosno profit je jedina društvena odgovornost poslovnih menadžera.

**Stakeholder model** ili socioekonomski model, odnosno pristup, polazi od toga da poduzeće nema samo jedan već više ciljeva te da treba služiti društvu kao cjelini. Poduzeće je društveno odgovorno ako vodi računa o interesima različitih interesnih utjecajnih grupa - stakeholdera. Ovaj pristup izražava svijest menadžera da uspjeh njihovih organizacija dugoročno ovisi o uvažavanju interesa i potreba različitih interesno utjecajnih grupa pri odlučivanju i djelovanju same organizacije.

Uobičajene definicije društveno odgovornog poslovanja obično se fokusiraju na održivi razvoj, a bitna komponenta im je u tome što tematiziraju odnos poslovanja prema društvu. Prema jednoj od dvije dominantne teorije o društveno odgovornom poslovanju; stakeholder teoriji, organizacije nisu odgovorne samo vlastitim dioničarima, već svim interesnim dionicima na koje njihovo poslovanje na neki način utječe. Freeman (1984) navodi, interesni je dionik bilo koji pojedinac ili zajednica na koju poduzeće utječe pri ostvarivanju svojih ciljeva.<sup>51</sup>

Društveno odgovorno poslovanje samoregulirano je od strane poslovnog subjekta koja ga poduzima pa izvještavanje o tom dijelu poslovanja obuhvaća različite aspekte i ima širok okvir. Tri su temeljne dimenzije izvještavanja o društvenoj odgovornosti (engl. Corporate Social Responsibility Reporting): ekonomska dimenzija koja obuhvaća temeljna financijska izvješća, društvena dimenzija i dimenzija okoliša. U praksi se izvještavanje o društvenoj odgovornosti često izjednačava s izvještavanjem o održivosti (engl. Sustainability Reporting). Izvještavanje o održivosti ima temelje u izvještavanju o utjecaju na okoliš (engl. Environmental Reporting) iz kojeg se

---

<sup>51</sup> Buzar, S. (2015). Analiza globalnog etičkog kodeksa za turizam u kontekstu društveno odgovornog poslovanja. Zagreb: Acta Economica Et Turistica, 1(1). str. 41-57. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/150821> (04.05.2020.).

vremenom razvilo računovodstvo održivosti (engl. Sustainability Accounting) koje uključuje društvenu komponentu kao i informacije o proekološkim aktivnostima. Izvještaj o društvenoj odgovornosti uglavnom obuhvaća sljedeće informacije koje proizlaze iz odnosa s različitim kategorijama dionika:<sup>52</sup>

- **Ljudski resursi** tj. informacije o strukturi djelatnika s obzirom na obrazovanje, spol i dr., zapošljavanje, izdvajanja za usavršavanje djelatnika, izostanci s posla, nagrađivanje i druge beneficije za zaposlenike, unutar organizacijsko komuniciranje, zaštita na radu, zadovoljstvo zaposlenih, prava zaposlenika, opunomoćenje zaposlenika, disciplinske mjere.
- **Dioničari**, analiza kretanja cijene dionica i drugih informacija koji se uz njih vezuju, korporativno upravljanje, odnosi s investitorima i sl.
- **Kupci**, tržišni razvoj, zadovoljstvo kupaca, lojalnost kupaca, informacije o proizvodima i uslugama, informacije o proizvodima/uslugama koji pokrivaju etička i ekološka pitanja.
- **Dobavljači**, njihove politike upravljanja odnosima s dobavljačima i uvjeti ugovaranja.
- **Financijski partneri**, primjerice odnosi s bankama i osiguravajućim društvima.
- **Javni sektor**, odnosi s lokalnim autoritetima, prevencija korupcije i sukladnost sa zakonima.
- **Zajednica**, izravna pomoć zajednici, potpore putem neprofitnih organizacija i humanitarne aktivnosti.
- **Okoliš**, potrošnja energije, voda, materijali, emisije i otpad, prijevoz, bioraznolikost, strategija zaštite okoliša, ekološki projekti i ostalo.
- 

Dvije su dimenzije društveno odgovornog ponašanja, **unutar poduzeća**, socijalno (društveno) odgovorna praksa uključuje zaposlenike i odnosi se na područja kao što su investiranje u ljudski kapital, zdravlje i sigurnost te upravljanje promjenama. Odgovorna praksa u sferi zaštite okoliša odnosi se uglavnom na upravljanje prirodnim resursima koji se upotrebljavaju u proizvodnji. Kao i dimenzija koja se proteže i **izvan samog poduzeća** na lokalnu zajednicu i različite dionike (pored zaposlenika i

---

<sup>52</sup> Rogošić, A. i Kundid, A. (2012). Izvještavanje o društvenoj odgovornosti banaka u Hrvatskoj. Virovitica: Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 3(2). str. 15-16. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/96976> (28.04.2020.).

dioničara): poslovne partnere i dobavljače, potrošače, javnu upravu, lokalne udruge i sl.<sup>53</sup>

Slika 20: Dimenzije društveno odgovornog poslovanja



Izvor: Vlastita izrada izvora: Pavić-Rogošić, L. (2004). Naša zajednica naša odgovornost: priručnik za uspješno organiziranje lokalne zajednice. Zagreb: Odras. Dostupno na: <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf> (28.04.2020.)

**Društveno odgovorno poslovanje (DOP)** predstavlja poseban koncept poslovanja u kojem poduzeća dobrovoljno i bez ikakve zakonske prisile nastoje uskladiti svoje poslovanje s potrebama društva u najširem mogućem smislu. Stoga se pojam i praksa društvene odgovornosti poduzeća odnose na cjelokupni raspon njegova djelovanja. Što poduzeće proizvodi, na koji način proizvodi, koje resurse upotrebljava, kako kupuje, kako prodaje, kako utječe na okoliš, kako zapošljava, kako se odnosi prema zaposlenicima, na koji ih način osposobljava za rad, kakvi su radni uvjeti, kako ulaže u društvenu zajednicu te poštuje li ljudska i radna prava samo su neka od pitanja koja određuju ukupni utjecaj tog poduzeća na društvo.<sup>54</sup>

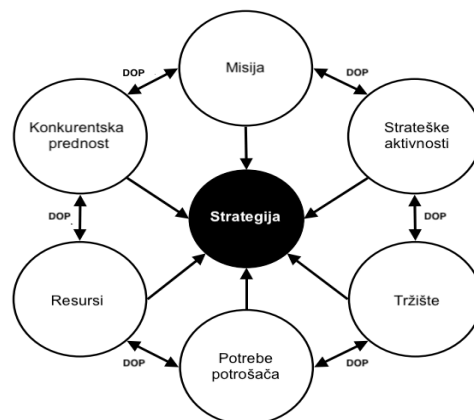
<sup>53</sup> Pavić-Rogošić, L. (2004). Naša zajednica naša odgovornost: priručnik za uspješno organiziranje lokalne zajednice. Zagreb: Odras. Dostupno na: <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf> (28.04.2020.),

<sup>54</sup> Vrdoljak Raguž, I. i Hazdovac, K. (2014). Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. Dubrovnik: Oeconomica Jadertina, 4(1). str. 40-43. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/130001> (26.04.2020.).

### 3.3.1. Društveno odgovorno poslovanje u kontekstu strategije

Galbreath (2007) u svom članku Building Corporate Social Responsibility into strategy navodi da strategija služi kao temelj za stvaranje poslovanja poduzeća, istovremeno uspostavljajući njezinu poziciju na tržištu, konkurentnost i stalno napredovanje. Kako bi se postigli ovi aspekti, planiranje je neophodno da bi se mogla osmisliti ili formulirati i obnoviti ili promijeniti strategija, kako to uvjeti zahtijevaju. Planiranje se uglavnom odvija u kontekstu šest dimenzija strategije, vidljivo na slici 21. Dakle, DOP se istražuje unutar svake dimenzije. Interes je u tome da se DOP u potpunosti integrirati u strategiju poduzeća, a ne putem koraka koje poduzeće treba poduzeti kako bi formulirala strategiju. Ta rasprava nije sekvencijalna, već istražuje sastavne dijelove strategije i kako se DOP može ugraditi u svaku komponentu. Slijedom takvog pristupa očekuje se da će doći do čvršće integracije DOP-a sa strategijom, ali svrha nije postavljanje ispravnog puta koji treba poduzeti i postupak koji treba slijedi. Već ugraditi elemente društvene odgovornog poslovanja u svoju strategiju i da budu razmatrani u kontekstu društvene odgovornosti poslovne strategije poduzeća.<sup>55</sup>

Slika 21: Društveno odgovorno poslovanje u kontekstu strategije

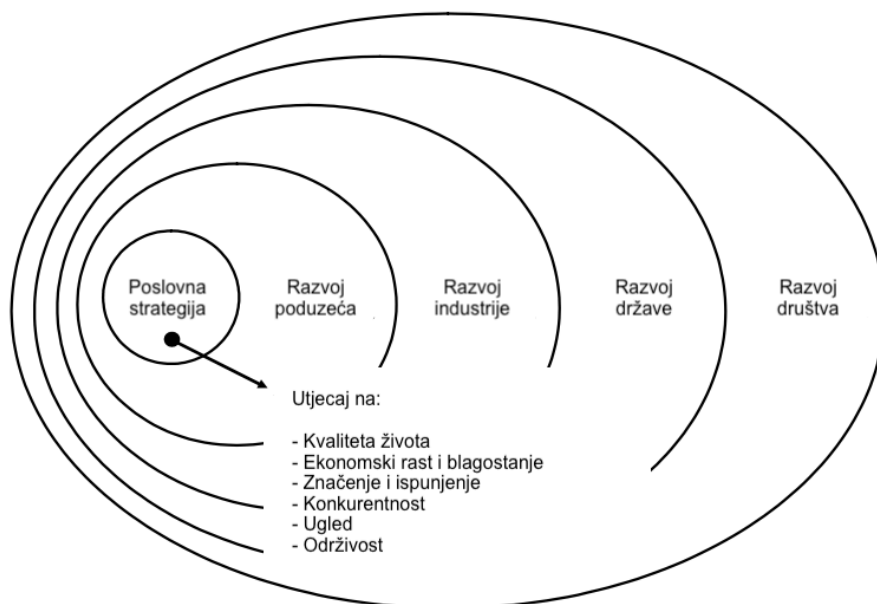


Izvor: Vlastita izrada izvora: Galbreath, J. (2009). Building Corporate Social Responsibility into strategy. European Business Review, 21(2). str. 113. Dostupno na: [https://pdfs.semanticscholar.org/be91/989a5913cb6ed015120939b66f9c74601436.pdf?\\_ga=2.12228788.1819726242.1595068039-2061953417.1589203310](https://pdfs.semanticscholar.org/be91/989a5913cb6ed015120939b66f9c74601436.pdf?_ga=2.12228788.1819726242.1595068039-2061953417.1589203310) (18.07.2020.)

<sup>55</sup> Galbreath, J. (2009). Building Corporate Social Responsibility into strategy. European Business Review, 21(2). str. 113-114. Dostupno na: [https://pdfs.semanticscholar.org/be91/989a5913cb6ed015120939b66f9c74601436.pdf?\\_ga=2.12228788.1819726242.1595068039-2061953417.1589203310](https://pdfs.semanticscholar.org/be91/989a5913cb6ed015120939b66f9c74601436.pdf?_ga=2.12228788.1819726242.1595068039-2061953417.1589203310) (18.07.2020.).

Poslovna poduzeća ekonomski su motor društva, a zarada je društvena odgovornost. Međutim, u trenutnoj klimi, pitanja društvenog karaktera utječu na poduzeće do te mjere da je DOP nova bitka za konkurentski uspjeh na tržištu. Ako je to istina, poduzeća ne moraju biti zabrinuta samo kako najbolje ispuniti interese svojih dioničara, već i interese društva u cjelini. U tom smislu, strategija poprima značenje ne samo u pogledu ispunjavanja društvenih odgovornosti i razvoja poduzeća, već i u pogledu razvoja i održivosti društva i okoliša. Poduzeća koja bolje razumiju svoje društvene odgovornosti i počinju adekvatnije istraživati kako ugraditi DOP u strategiju poslovanja poduzeća, najvjerojatnije će u budućnosti doprinijeti višoj konkurentskih pozicija, u korist svojih dioničara, ali i u korist cjelovitog društva.<sup>56</sup>

Slika 22: Strategija u kontekstu društva



Izvor: Vlastita izrada izvora: Galbreath, J. (2009). Building Corporate Social Responsibility into strategy. European Business Review, 21(2). str. 122. Dostupno na: [https://pdfs.semanticscholar.org/be91/989a5913cb6ed015120939b66f9c74601436.pdf?\\_ga=2.12228788.1819726242.1595068039-2061953417.1589203310](https://pdfs.semanticscholar.org/be91/989a5913cb6ed015120939b66f9c74601436.pdf?_ga=2.12228788.1819726242.1595068039-2061953417.1589203310) (18.07.2020.)

<sup>56</sup> Galbreath, J. (2009). Building Corporate Social Responsibility into strategy. European Business Review, 21(2). str. 121-122. Dostupno na: [https://pdfs.semanticscholar.org/be91/989a5913cb6ed015120939b66f9c74601436.pdf?\\_ga=2.12228788.1819726242.1595068039-2061953417.1589203310](https://pdfs.semanticscholar.org/be91/989a5913cb6ed015120939b66f9c74601436.pdf?_ga=2.12228788.1819726242.1595068039-2061953417.1589203310) (18.07.2020.).



### 3.3.2. Norme društvenog odgovornog poslovanja

Norme u području DOP-a omogućavaju organizacijama upravljanje rizicima koji se javljaju u dnevnom poslovanju i poboljšanje učinkovitosti. Smjernice za primjenu i procjenu DOP-a u području sigurnosti i zaštite zdravlja daju mogućnost za učinkovitije upravljanje aspektima zdravlja i zaštite na radu istovremeno vodeći računa o sprečavanju nezgoda, smanjenju rizika te dobrobiti radnika i drugih članova društva. Certifikatima se dokazuje da sustav upravljanja unutar organizacije osigurava proaktivnu zaštitu okoliša, zdravlja i sigurnost radne snage, ekonomsku i svekoliku zaštitu ostalih dionika te pokazuje usklađenost sustava sa standardima najbolje prakse u svijetu.<sup>57</sup>

**Norma ISO 26000** oznaka je međunarodne norme koja daje upute o društvenoj odgovornosti. Namijenjena je svim vrstama organizacija u javnom i privatnom sektoru u razvijenim zemljama i zemljama u razvoju. Norma predstavlja pomoć u nastojanjima organizacija da posluju na društveno odgovoran način, što društvo u sve većoj mjeri zahtijeva. Spomenuta norma ne sadržava zahtjeve nego smjernice, pa se stoga niti neće primjenjivati kao norma za certifikaciju. Ona predstavlja srž međunarodnog stručnog znanja o društvenoj odgovornosti; što ona znači, kojim se pitanjima organizacije trebaju baviti kako bi poslovale na društveno odgovoran način i koja je najbolja praksa u uvođenju društvene odgovornosti. Norma će biti alat koji će pomoći organizacijama da prijeđu s dobrih namjera na dobre postupke. Ovu normu izradila je radna skupina WG SR pod zajedničkim vodstvom članica ISO-a iz Brazila (ABNT) i Švedske (SIS), a sudjelovale su 54 države i 33 organizacije sa statusom suradničkog članstva. Zastupljene su sve glavne interesne skupine: industrija, vlada, radnici, potrošači, nevladine organizacije, usluge, logistika, istraživanje i druge, a među sudionicima osigurana je i geografska ravnoteža kao i ravnoteža spolova.<sup>58</sup>

Pojava i razvoj **norme SA 8000** (engl. Social Accountability - društvena odgovornost) predstavlja univerzalno poznatu početnu referentnu točku i jedan je od glavnih elemenata engl. Corporate Social Responsibility (CSR). Normu SA 8000 razvio je u

---

<sup>57</sup> Šijaković, A., Krišto, I. i Batak, M. (2013). Društveno odgovorno poslovanje i zaštita zdravlja i sigurnost na radu. Zagreb: Sigurnost, 55(4). str. 365. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/112843> (26.04.2020.),

<sup>58</sup> Šijaković, A., Krišto, I. i Batak, M. (2013). Društveno odgovorno poslovanje i zaštita zdravlja i sigurnost na radu. Zagreb: Sigurnost, 55(4). str. 363. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/112843> (26.04.2020.).

New Yorku 1997. godine SAI (engl. Social Accountability International) bivši CEPAA (engl. Council on Economic Priorities Accreditation Agency) u suradnji s velikim brojem organizacija, nevladinih organizacija (engl. Amnesty International) i sindikata. Norma SA 8000 stvorena je na načelima 12 konvencija Međunarodne organizacije rada, Svjetske deklaracije o pravima čovjeka, konvencije UN o pravima djeteta, konvencije UN o suzbijanju svih oblika diskriminacije žena te na konsolidiranim normama ISO 9001 i ISO 14001. Norma SA 8000 objavljena je 1997. godine i doživjela je nekoliko dopuna, imajući za cilj borbu protiv iskorištavanja djece i neljudskih radnih uvjeta u organizacijama kao i kod dobavljača. Godine 2008. izdana je zadnja verzija norme SA 8000 u kojoj je zaštita proširena i na radnike koji svoj rad obavljaju kod kuće. Ova dobrovoljna norma stvorena je zbog osiguranja poštovanja prava i morala u proizvodnji dobara i usluga, može se primijeniti na sve vrste organizacija bez obzira na veličinu i djelatnost i u bilo kojem dijelu svijeta. Osnovni postulat norme je da bi svako radno mjesto trebalo biti vođeno na način koji podržava osnovna ljudska prava i da je uprava na sebe spremna preuzeti odgovornost za to. Područja koja obuhvaća SA 8000 su prisilni i dječji rad, zaštita zdravlja i sigurnosti, sloboda udruživanja i kolektivnog pregovaranja, diskriminacija, disciplinski postupci, radno vrijeme, naknade i sustavi upravljanja. Sustavom društvene odgovornosti svojim kupcima dokazujete da štite prava zaposlenika i osiguravate proizvodnju dobara i pružanja usluga na etičkim načelima.

Dobrobit od uvođenja i certificiranja SA 8000:<sup>59</sup>

- usklađivanje s globalnim standardima i smanjenje opasnosti od pojave nemara, neželjenog pojavljivanja u javnosti ili pravne ugroženosti,
- dokazivanje predanosti prema društvenoj odgovornosti i konstruktivan odnos prema radnicima s težištem na etičko ponašanje i poštovanje međunarodnih praksi,
- dokazivanje svojeg društveno odgovornog ponašanja prilikom natjecanja na međunarodnim i lokalnim natjecanjima te
- građenje imidža organizacije koji pojačava lojalnost suradnika, kupaca i partnera.

---

<sup>59</sup> Šijaković, A., Krišto, I. i Batak, M. (2013). Društveno odgovorno poslovanje i zaštita zdravlja i sigurnost na radu. Zagreb: Sigurnost, 55(4). str. 363-364. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/112843> (26.04.2020.).

**Norma IQNet SR-10** je najmlađa u nizu normi društvene odgovornosti. Kreirana je od stručnjaka i auditora cijele IQNet mreže koji su sudjelovali i u izradi ISO 26000:2010 (engl. Guidance on social responsibility – Smjernice za društvenu odgovornost), ali je namjera ove norme certifikacija sustava upravljanja društvenom odgovornošću, što ISO 26000:2010 ne omogućuje. Norma IQNet SR-10 propisuje zahtjeve koje organizacija treba ispuniti da bi uspješno implementirala sustav upravljanja društvenom odgovornošću, a koji za cilj ima zadovoljenje interesa zainteresiranih strana i ispunjenje postavljene politike i ciljeva društvene odgovornosti.

Dobrobit od uvođenja i certificiranja IQNet SR-10:<sup>60</sup>

- alat za upravljanje kojem je cilj stalno poboljšanje prema PDCA krugu,
- primjenjiva je u svim organizacijama, neovisno o njihovoj veličini ili djelatnosti, obilježjima ili lokaciji,
- razmatra i daje odgovore svim zainteresiranim stranama,
- jednostavno se integrira i kompatibilna je s ostalim sustavima upravljanja zasnovanim na normama ISO i ostalim sustavima (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 9004, EFQM itd.),
- stavlja u primjenjivu praksu načela, smjernice i preporuke norme ISO 26000:2010,
- društvena odgovornost poslovanja je povećanje profita i
- povećanje profita trebaju pratiti načela i vrijednosti koji prate nove društvene, ekonomske i okolišne izazove.

**ISO 14000** jer norma za sustave upravljanja okolišem koja je primjenjiva za bilo koji posao, bez obzira na veličinu, lokaciju ili prihode. Cilj norme je smanjiti tragove koja svaka organizacija ostavlja za sobom u smislu onečišćavanja i zagađenja okoliša koji proizlaze iz procesa samih organizacija. Zadnja verzija norme izdana je 2004. godine od strane Međunarodne Organizacije za Standardizaciju (engl. International Organization for Standardization, (ISO)), koja ima predstavnike iz cijeloga svijeta. Norme ISO 14000 postoje kako bi pomogle organizacijama da minimiziraju negativan utjecaj na okoliš koji proizlazi iz njihovog poslovanja. Kako bi organizaciji bilo moguće dodijeliti certifikat ISO 14001, prvo mora biti eksterno auditirana (nadzor-revizija) od

---

<sup>60</sup> Šijaković, A., Krišto, I. i Batak, M. (2013). Društveno odgovorno poslovanje i zaštita zdravlja i sigurnost na radu. Zagreb: Sigurnost, 55(4). str. 364-365. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/112843> (26.04.2020.).

strane tijela koje posjeduje akreditaciju od strane akreditacijskog tijela. ISO 14001 specificira zahtjeve za sustav upravljanja okolišem koji omogućuju organizaciji razvoj i provedbu politike i ciljeva koji uzimaju u obzir zakonske zahtjeve i druge uvjete koje organizacija odluči uspostaviti, kao i informacije o značajnim aspektima okoliša. To se odnosi na one aspekte okoliša koje organizacija identificira kao one koje se mogu kontrolirati i one na koje se može utjecati. Norma sama ne sadržava specifične kriterije. ISO 14001 je primjenjiv na svaku organizaciju koja želi uspostaviti, implementirati, održavati i unaprijediti sustav upravljanja okolišem. Svi zahtjevi u normi ISO 14001 su namijenjeni za implementaciju u bilo koji sustav upravljanja okolišem. Opseg i primjene ovisit će o faktorima kao što su Politika upravljanja okolišem, priroda djelatnosti, proizvod, usluga i lokacija. Sustavni pristup ISO 14001 zahtijeva da organizacija izradi detaljnu analizu sa svih aspekata poslovanja te tako dobije jasnu sliku s kojim se sve aktivnostima djeluje na okoliš. To može dovesti do pogodnosti kao što su:<sup>61</sup>

- smanjenje troškova gospodarenja otpadom,
- uštede u potrošnji energije i materijala,
- niži troškovi distribucije,
- poboljšanje korporativne „slike“ kod zakonodavnih tijela, kupaca i javnosti,
- okvir za stalno poboljšanje performanse zaštite okoliša.

### 3.4. Dimenzije održivog poslovanja

Strategija bi trebala opisati kako poduzeće planira stvoriti i održati vrijednost svojim trenutačnim dioničarima. Dodavanjem „održivosti“ konceptu, dodajemo zahtjev zadovoljavanja tih trenutačnih potreba bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da i one zadovolje svoje vlastite potrebe. Dionici su oni pojedinci ili organizacije na koje aktivnosti poduzeća, izravno ili neizravno utječu. Ovaj proširen pogled znači da opseg strategije poduzeća više ne smije biti usmjeren samo na ekonomsku održivost dioničara, nego bi se trebalo razmišljati i o njegovu ekološkom i društvenom utjecaju na dionike.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> SKLAD (2017). ISO14000. Dostupno na: <http://www.sklad-savjetovanje.hr/index.php/usluge/iso-14001> (13.05.2020.),

<sup>62</sup> Jacobs, F.R. i Chase, R.B. (2018) Upravljanje operacijama i lancem opskrbe, Zagreb: MATE. str. 22.

Razvoj menadžerske svijesti u poduzećima evoluirao je od tradicionalnog, reaktivnog načina razmišljanja, gdje su se aktivnosti iz ekološke domene tretirale kao nužno zlo, prema odgovornom, anticipativnom pristupu. On podrazumijeva poduzeće koje unaprijed djeluje kako bi poboljšao svoj utjecaj na okoliš. Takvim pristupom, poduzeće prihvaća tehnologije koje znatno manje onečišćuju okoliš. Sve to prate marketinške akcije u cilju predstavljanja poduzeća kao "dobrog susjeda", istinskog zaštitnika prirode. Rezultat te akcije je povećani ugled menadžmenta u društvu što na kraju rezultira pozitivnim odnosom kupaca prema njihovim proizvodima. Krajnja posljedica takvog odgovornog ponašanja jest rast profita.<sup>63</sup>

Dvije su grupe razloga za prihvaćanje šireg pogleda na odgovornost organizacije kakav nudi Model TBL.<sup>64</sup>

- 1. Etički pristup: „Ispravno je napraviti tako“.** Prema tom pristupu, poduzeće u privatnom vlasništvu imaju moralnu i etičku odgovornost da razmotre utjecaj svojeg poslovanja na sve dionike, baš kako to trebaju činiti i vladina tijela. Rađa se nova koncepcija svrhe poslovanja poduzeća. Sve veći broj glavnih izvršnih direktora i njihovih organizacija odbija prihvatiti prevladavajući uski pogled na svrhu poslovanja kao ostvarivanja dobiti. Umjesto toga nastoje stvoriti dugoročnu vrijednost za sve svoje dionike, uključujući kupce, zaposlenike, dobavljače, zajednice i ulagače. Takve organizacije nastoje stvoriti mnogo različitih oblika društvenog bogatstva, daleko više angažiranih i zadovoljnih zaposlenika, lojalne kupce kod kojih se razvilo povjerenje, inovativne i profitabilne dobavljače, uspješne i ekološki zdrave zajednice.
- 2. Pragmatični pristup: TBL je dobar za dobit!** Sve je više dokaza da hibridne organizacije postižu znatno bolje financijske rezultate od tradicionalnih organizacija, a istovremeno stvaraju mnogo drugih oblika dobrobiti. U širem smislu, hibridne organizacije smatraju da priroda predstavlja vrijednost za cijeli sustav i da od nje koristi ima cijelo društvo te njezino očuvanje smatraju ciljem kojemu se vrijedi posvetiti.

---

<sup>63</sup> Šačić, M. (2016). Utjecaj zaštite okoliša na poslovanje i konkurentsku poziciju poduzeća. Hercegovina: Putokazi, 4 (2). str. 6-7. Dostupno na: [http://putokazi.eu/?page\\_id=295](http://putokazi.eu/?page_id=295) (20.04.2020.),

<sup>64</sup> Dwyer, L. (2015). Model trostruke bilance kao osnova održivog turizma: Mogućnosti i izazovi. Zagreb: Acta turistica, 27 (1). str. 37-38. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/141803> (21.04.2020.).

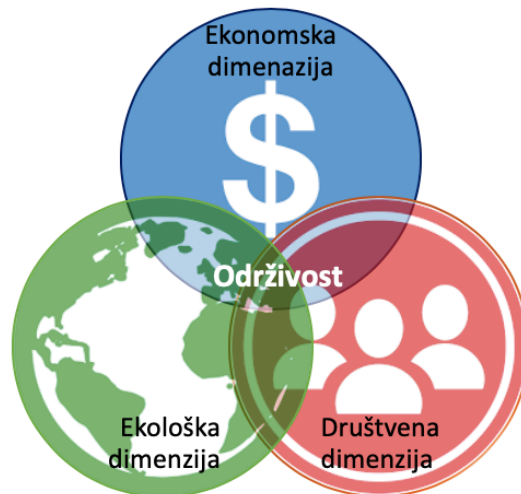
Postoje dvije razine održivosti, makro-razina održivosti koja uključuje inicijative za održivost provedene na razini države, grada i industrijskog vlasništva. Suprotno tome, održivost na mikro-razini koja se odnosi na održivost same organizacije, koji obuhvaća ekonomski napredak, društvenu dobrobit i ekološku zaštitu.<sup>65</sup>

Danas je u osnovi svih definicija održivi razvoj koncept koji obuhvaća međusobno isprepletene ekonomsku, društvenu i ekološku dimenziju:<sup>66</sup>

- **Ekonomsku održivost** mogli bismo definirati kao ostvarivanje rasta, učinkovitosti i pravedne distribucije bogatstva.
- **Društvena održivost** podrazumijeva sudjelovanje u donošenju odluka, mobilnost i koheziju, ostvarivanje društvenog identiteta, razvoj institucija i sl.
- Treći aspekt održivosti je **ekološka održivost**. Ona poštuje cjelovitost različitih ekosustava, prihvatni kapacitet i zaštitu prirodnih resursa.

Tako ekonomisti održivi razvoj sužavaju i ograničavaju svodeći ekonomske ciljeve na rast i učinkovitost, društvene na pravednu distribuciju i smanjenje siromaštva, a ekološka održivost nastoji se postići samo upravljanjem prirodnim resursima.

Slika 23: Trostruka osnova



Izvor: Vlastita izrada autora rada

<sup>65</sup> Garbie, I. (2016) Sustainability in Manufacturing Enterprises: Concepts, Analyses and Assessments for Industry 4.0. Switzerland: Springer. str. 169.,

<sup>66</sup> Kordej-De Villa, Ž., Stubbs, P. i Sumpor, M. (2009) Participativno upravljanje za održivi razvoj. Zagreb: Gaea Studio. str. 18-29.

### 3.4.1. Ekonomska dimenzija

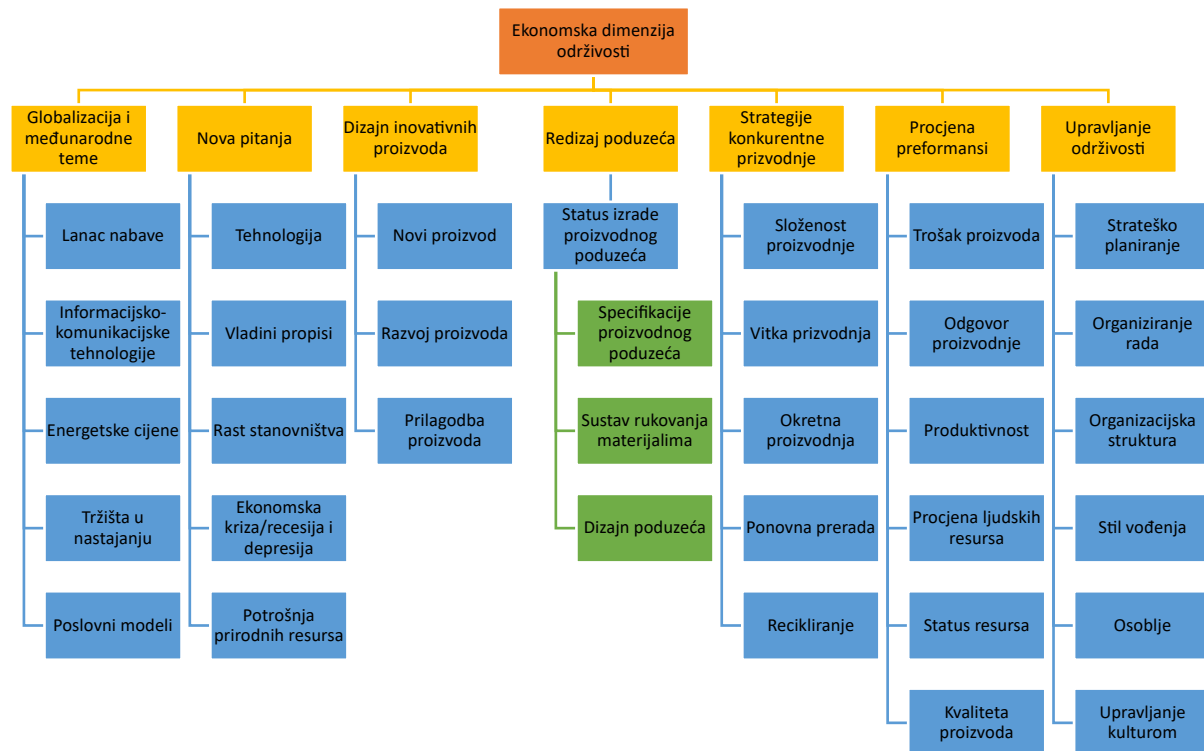
Ekonomska dimenzija održivog razvoja traži nove odgovore na izazove globalne konkurentnosti kroz učinkovitiju uporabu i povećanje produktivnosti raspoloživih resursa uz uklanjanje ili minimiziranje negativnih utjecaja na okoliš. To zahtijeva temeljne i dugoročne promjene koje bi u konceptu održivog razvoja trebale biti povoljne prilike te uključuju otvaranje novih radnih mjesta i zapošljavanje, plaće kao egzistencijalnu osnovu, nova ulaganja, inovacije na svim razinama i razvoj poduzetništva pod geslom „Živjeti od zemljinog dohotka, a ne od njenog kapitala“. Ekonomska održivost označava pomak od gledanja na društvenu sredinu i socijalnu problematiku isključivo putem stručnih timova i stručnjaka, ka gledanju na ova pitanja kao obveza čitave organizacije.<sup>67</sup> Poduzeće je dužno kompenzirati dioničare koji osiguravaju kapital kupnjom dionica ili drugim financijskim instrumentima, konkurentnim povratom od ulaganja. Strategije organizacije trebale bi poticati rast i dugoročnu vrijednost toj interesnoj skupini u obliku dobiti. U okviru održivosti, ova se dimenzija ne tiče samo dobiti za organizaciju nego i društvu osigurava dugotrajnu ekonomsku korist.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Štrbac, N., Vuković, M., Voza, D. i Sokić, M. (2012). Održivi razvoj i zaštita životne sredine: Reciklaža i održivi razvoj. Beograd: ITNMS. str. 22. Dostupno na: [https://www.rsd.tfbor.bg.ac.rs/?page\\_id=54](https://www.rsd.tfbor.bg.ac.rs/?page_id=54) (23.04.2020.),

<sup>68</sup> Jacobs, F.R. i Chase, R.B. (2018) Upravljanje operacijama i lancem opskrbe, Zagreb: MATE. str. 23.

Slika 24: Aspekti ekonomske dimenzije



Izvor: Vlastita izrada izvora: Garbie, I. (2016) Sustainability in Manufacturing Enterprises: Concepts, Analyses and Assessments for Industry 4.0. Switzerland: Sprineger. str. 11-99.

## S aspekta ekonomske dimenzije razmatramo:<sup>69</sup>

### 1. Globalizacija

Jedan je od glavnih pokretača i motivacija za održivost, ne samo s ekonomske perspektive, već i iz društvene i okolišne perspektive. Pet aspekata globalizacije: upravljanje lancem opskrbnog lanca, informacijsko-komunikacijske tehnologije, cijene energije, tržišta u nastajanju i poslovni modeli. Ova pitanja mogu imati značajan utjecaj na održivost i održivi razvoj proizvodnih poduzeća.

### 2. Nova pitanja

Predstavljaju glavna razmatranja u ekonomskoj dimenziji održivosti. One se moraju uzeti u obzir prilikom razmatranja održivosti ili održivog razvoja u oblikovanju proizvodnog poduzeća. Tu spadaju: napredna tehnologija, propisi za pravedno

<sup>69</sup> Garbie, I. (2016) Sustainability in Manufacturing Enterprises: Concepts, Analyses and Assessments for Industry 4.0. Switzerland: Sprineger. str. 11-99.



poslovanje, rast broja stanovnika, ekonomska kriza, recesija i depresija koje uzrokuju fluktuacije ekonomije, racionalno korištenje prirodnih resursa.

### **3. Proizvod**

Proizvode treba učiniti održivima ne samo zbog ekonomskih razloga, već i za smanjenje ili uklanjanje utjecaja proizvoda na okoliš. Inovativni dizajn proizvoda sve je više potrebni za poduzeća i svijet. Dizajniranje novih proizvoda ili redizajniranje postojećih koji zadovoljavaju kupčeve potrebe u pogledu kvalitete i kvantiteta. Takav inovativni dizajni mora biti ugrađeni u samu srž poduzeća.

### **4. Redizajn poduzeća**

Danas se poduzeća suočavaju s vrlo turbulentnim okruženjem na koja moraju biti sposobna brzo reagirati uz potpuno iskorištavanje resursa. Redizajnom poduzeća se smatra podesivo poduzeće koje može promijeniti raspored komponenti (npr. strojevi, oprema, materijali i sl.).

### **5. Konkurentna strategija poduzeća**

Minimiziranje složenosti, maksimiziranje vitkosti, poticanje okretnosti, prerada i recikliranje smatraju se glavnim ciljevima današnjice za postizanje održivosti u konkurentnoj strategiji poduzeća.

### **6. Procjena performansi**

Ciljevi poduzeća trebaju se odrediti organizacijskim učinkom. Brojni zapisi imaju detaljne procjene uspješnosti poduzeća, ali ne bave se važnošću ovih mjera uspješnosti posebno u pogledu ekonomske održivosti: troškovima proizvoda, odzivom, produktivnošću, ocjenom ljudskih resursa, statusom resursa i kvalitetom proizvoda.

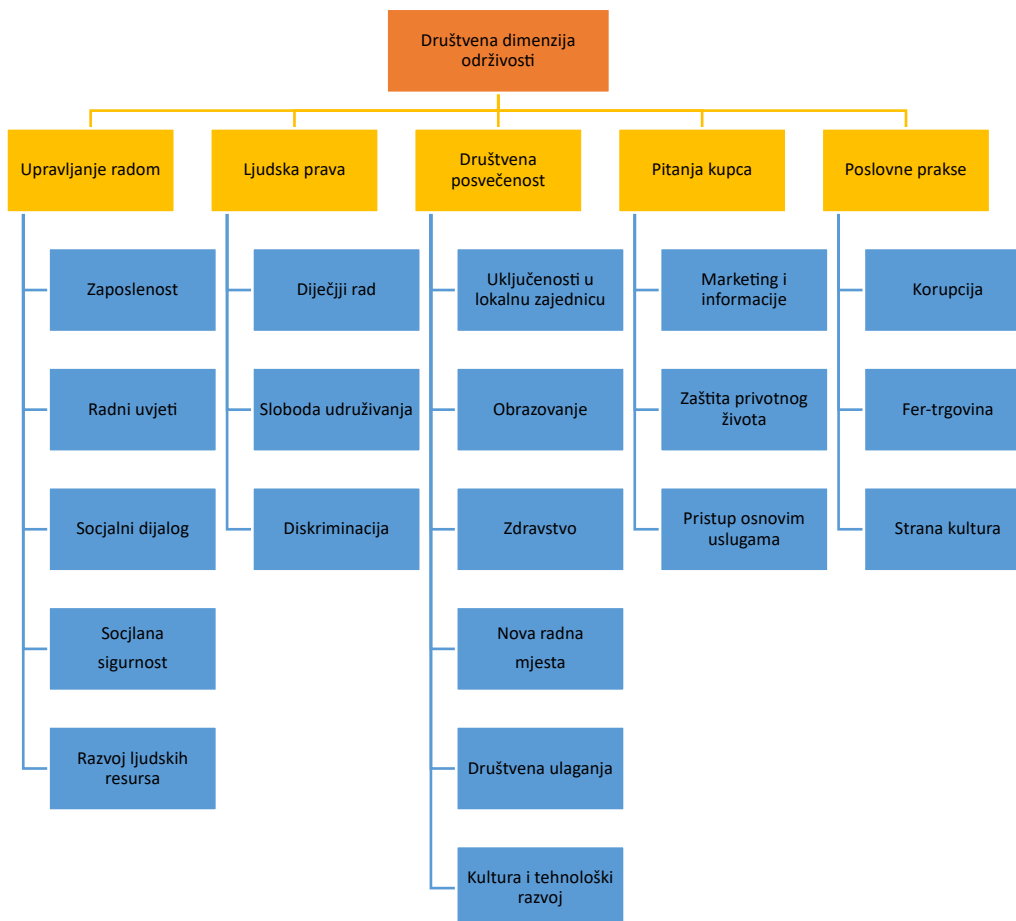
### **7. Upravljanje održivosti**

Upravljanje održivosti smatra se jednim od motiva za promjene poduzeća kako bi mogla globalno konkurirati. Većina glavnih svjetskih trgovinskih partnera (SAD, Japan, Kina i Europa) usvojila je promjene u upravljanju kao bitan sastojak svojih dugoročnih razvojnih strategija. Današnji menadžeri mogu se susresti s rastućim poduzećem, novim zadatkom, promjenom potreba kupaca ili očekivanjima zaposlenika i promjenom konkurencije. Fleksibilno upravljanje organizacijama jedna je od glavnih komponenti ekonomske održivosti. Kako bi se vidio odnos fleksibilne organizacije i ekonomski održivih poduzeća treba uzeti u obzir strateško planiranje, organiziranje rada, organizacijsku strukturu, stilove vođenja, osoblje i kulturu upravljanja.

### 3.4.2. Društvena dimenzija

Društvena dimenzija odnosi se na poslovne prakse koje su pravedne i povoljne za radnu snagu, zajednicu i regiju u kojoj poduzeće posluje. Poduzeće trostruke osnove nastoji biti od koristi svojim radnicima, zajednici i drugim društvenim entitetima na koje postojanje organizacije utječe. Poduzeće ne smije zapošljavati djecu kao radnu snagu, mora svojim radnicima isplaćivati pravedne plaće, održavati sigurno radno okruženje s razumnim radnim satima te ne smije ni na koji način iskorištavati zajednicu i njezinu radnu snagu. Također može doprinijeti snazi i razvoju svoje zajednice ulaganjem u zdravstvenu skrb, obrazovanje i druge posebne programe.<sup>70</sup>

Slika 25: Aspekti društvene dimenzije



Izvor: Vlastita izrada izvora: Garbie, I. (2016) Sustainability in Manufacturing Enterprises: Concepts, Analyses and Assessments for Industry 4.0. Switzerland: Springer. str. 104-114.

<sup>70</sup> Jacobs, F.R. i Chase, R.B. (2018) Upravljanje operacijama i lancem opskrbe. Zagreb: MATE. str. 22.

Socijalna održivost stvara vrijednost prema održivom društvu putem filozofskih, etičkih, ekonomskih, psihičkih i tehnoloških gledišta. Socijalna održivost temelji se na unutarnjim ljudskim resursima, vanjskom stanovništvu i društvenoj uspješnosti. Aspekti socijalne održivosti:<sup>71</sup>

### **1. Upravljanje radom**

Radnim mjestima se može upravljati kroz razumijevanje koncepata upravljanja radom. Mnogo je područja koje pripadaju upravljanju radom. Omjer nezaposlenost prema zaposlenosti mora se svesti na najmanju moguću mjeru prema održivosti. Broj novih zaposlenika godišnje s obzirom na postojeći broj može se koristiti kao pokazatelj održivosti zapošljavanja. Radni uvjeti, poput buke, rasvjete, klimatizacije, itd., također se smatraju važnim pitanjem za održivo radno mjesto, a niz nezgoda godišnje ili broj odsutnih dana zbog ozljeda koristi se kao pokazatelj za ocjenu radnih uvjeta. Socijalni dijalog igra presudnu ulogu u postizanju odnosa između zaposlenika i industrijske organizacije. Postotak razgovora među dionicima također se koristi kao pokazatelj održivosti.

### **2. Ljudska prava**

Ljudska prava poznata su kao važan dio društvene održivosti i dio su društvenih očekivanja. Sastoje se od dječjeg rada koji se mjeri postotkom zapošljavanja djece. Sloboda udruživanja predstavljena je kao postotak stvaranja udruga. Diskriminacija također je predstavljena postotkom među različitim zaposlenima koji su stekli napredovanju, primili dodatke i naknade na plaću.

### **3. Društvena posvećenost**

Društvena posvećenost i/ili društvena odgovornost pripadaju pitanjima prema društvu. Zastupljena je u nekoliko potkategorija i ocjenjuje se pokazateljima održivosti. Razina uključenosti u lokalnu zajednicu predstavlja postotak uključenosti u zajednicu. Razina obrazovanja koristi se kao pokazatelj za ocjenu važnosti obrazovanja. Postotak zdravstvene usluge osigurane zaposlenima koristi se kao pokazatelj za ocjenu stupnja zdravstvene zaštite. Otvaranje novih radnih mjesta procjenjuje se brojem novih ponuđenih radnih mjesta godišnje. Kultura i tehnološki razvoj mjeri se postotkom tehnologije i kulture koja pruža društvu.

---

<sup>71</sup> Garbie, I. (2016) Sustainability in Manufacturing Enterprises: Concepts, Analyses and Assessments for Industry 4.0. Switzerland: Springer. str. 103-114.

#### **4. Pitanja kupaca**

Pitanja koja se tiču kupaca smatraju se jednim od najnužnijih pitanja. S obzirom na društvenu održivost, ona uključuju marketing i informacije, zaštitu privatnog života i pristup osnovnim uslugama.

#### **5. Poslovne prakse**

Poslovne vještine su uglavnom usmjerene na razumijevanje korupcije, fer trgovine i poštivanje stranih kultura. Koriste se za smanjenje raznolikosti. Te su prakse predstavljene u nekoliko područja borba protiv korupcije, fer trgovina i razumijevanje stranih kultura.

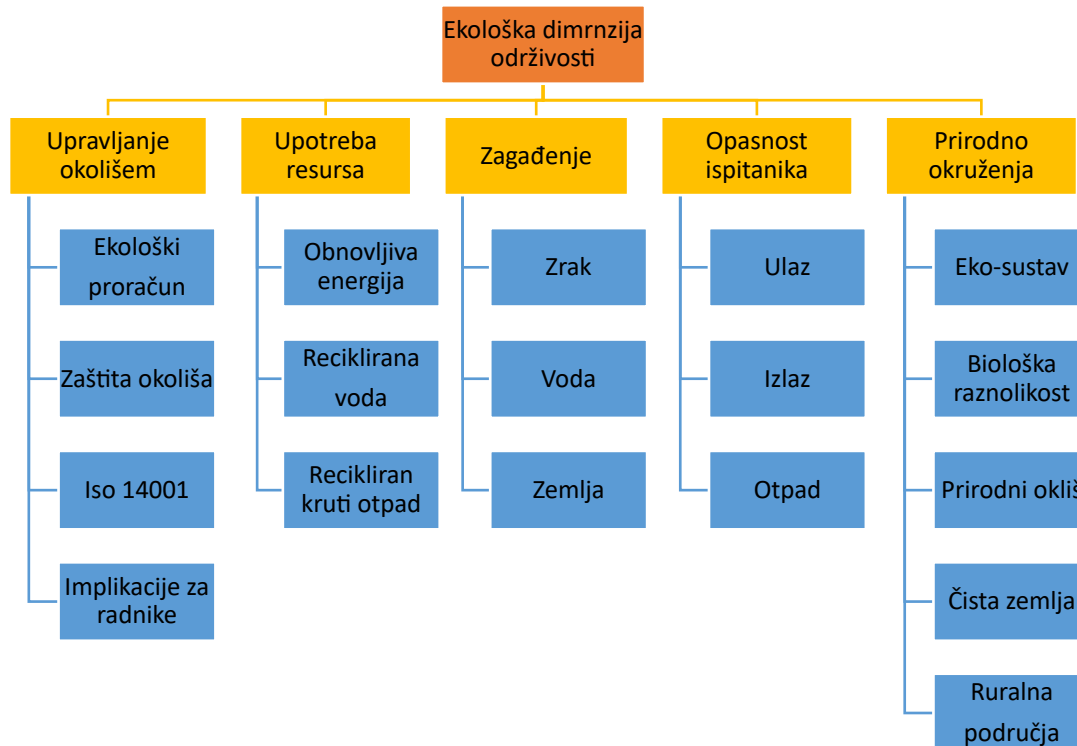
#### 3.4.3. Ekološka dimenzija

Ekološka dimenzija odnosi se na utjecaj poduzeća na okoliš. Poduzeće bi morala štiti okoliš što je više moguće ili barem ne činiti štetu. Menadžeri bi trebali djelovati u smjeru smanjivanja utjecaja poduzeća na okoliš tako što će voditi računa o tome kako poduzeće iskorištava prirodne izvore, raditi na smanjivanju otpada, ali i tako što će se pobrinuti za to da je otpad poduzeća manje toksičan prije negoli ga se ona riješi na siguran i zakonit način. Mnoga poduzeća danas provode „od kolijevke do groba” procjene proizvoda kako bi utvrdile koji su pravi ekološki troškovi od obrade sirovine preko proizvodnje i distribucije do eventualnog bacanja proizvoda u otpad.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> Jacobs, F.R. i Chase, R.B. (2018) Upravljanje operacijama i lancem opskrbe. Zagreb: MATE. str. 23.

Slika 26: Aspekti ekološke dimenzije



Izvor: Vlastita izrada izvora: Garbie, I. (2016) Sustainability in Manufacturing Enterprises: Concepts, Analyses and Assessments for Industry 4.0. Switzerland: Sprineger. str. 117-124.

Održivost okoliša istražuje se prema učinaku određenog skupa korištenja, recikliranja i smanjenje otpada te sprječavanje onečišćenja okoliša poduzeća. Također, neke ekonomske održivosti poput upravljanja lancem opskrbe isto utječu na održivost okoliša. Troškovi zaštite okoliša potrebni su za praćenje i upravljanja okolišem radi minimiziranja otpada i onečišćenja kako bi se poboljšala održivost. Postoje neke specifične prakse proizvodnje za dobrobit okoliša, a to su smanjenje upotrebe sirovina, recikliranje čvrstog otpada i redizajniranje proizvoda.

Aspekti ekološke dimenzije su:<sup>73</sup>

### 1. Upravljanje okolišem

Upravljanje okolišem kreće od dizajniranja proizvoda pa sve do njegovog uklanjanja i odlaganja sa tržišta. Upravljanje okolišem uključuje proračun zaštite okoliša, ekološku certifikaciju, brige o okolišu, poštivanje propisa i zakona. S obzirom na proračun zaštite

<sup>73</sup> Garbie, I. (2016) Sustainability in Manufacturing Enterprises: Concepts, Analyses and Assessments for Industry 4.0. Switzerland: Sprineger. str. 117-124.

okoliša, proračun plaćen za održavanje okoliša koristi se kao pokazatelj održivosti. Usklađenost sa ISO 14001 sustavom upravljanja okolišem koristi se kao pokazatelj za ocjenu certifikacije okoliša. Također, procjena utjecaja na okoliš koristi se kao mjerilo kojim se usmjeravaju problemi zaštite okoliša i usklađenost s njima.

## **2. Upotreba resursa**

Korištenje resursa postalo je jedan od najvažnijih pitanja zaštite okoliša. Resursi su važni zadržati se kao kapitalna investicija u okoliš. Kapitalni resursi sastoje se od obnovljivih izvora energije, reciklirane vode i recikliranog čvrstog otpada. U pogledu obnovljivih izvora energije, postotak korištenja obnovljivih izvora energije u odnosu na ukupnu potrošenu energiju koristi se kao pokazatelj održivosti. Postotak ukupne potrošnje reciklirane vode u odnosu na postojeću tekuću vodu koristi se kao pokazatelj za ocjenu reciklirane vode. Postotak ukupne potrošnje čvrstog otpada koji se može reciklirati u usporedbi s postojećim čvrstim otpadom koristi se također kao pokazatelj održivosti.

## **3. Zagađenja**

Zagađenje je opći pojam u održivom životu svakog pojedinca. Važno je razmotriti zagađenje ne samo na području gradovi već općenito i u industrijskim gospodarstvima i proizvodnim poduzećima kao posebno stanje koje se smatra kao glavni izvor zagađenja okoliša. Možemo razmotriti tri različite vrste onečišćenja, to su zagađenje zraka, zagađenje vode i zagađenje zemlje. Zagađenje zraka procjenjuje se na temelju emisije plinova u kg. Zagađenje vode također se procjenjuje na temelju emisije čestica u vodu u kg. Kao i koliko je  $\text{kg/m}^3$  čvrstog otpada korišteno također se koriste kao pokazatelj održivosti za ocjenu onečišćenja zemlje.

## **4. Opasnost ispitnika**

Iako se opasnost smatra jednim od najvažnijih pitanja za održivost okoliša, rješavanje problema koji proizlaze iz nje nije lako i zahtijeva velike zadatke. Opasnost može biti podijeljena u tri različite komponente; opasni ulaz, opasni izlaz i opasni otpad. U pogledu opasnog unosa,  $\text{kg/m}^3$  opasnih materijala koriste se kao pokazatelj za ocjenjivanje održivosti. Što se tiče opasne proizvodnje, ocjenjuje se  $\text{kg/m}^3$  opasnih tvari koje se šire izvan proizvodnih poduzeća. Opasni otpad procjenjuje se kao  $\text{kg/m}^3$  opasnog otpada koji je bio potreban za odlaganje ili odbacivanje.

## **5. Prirodno okruženje**

Prirodno okruženje mora se održavati čistim te je predstavljeno izdavanjem usluga ekosustava, biološke raznolikosti, korištenja zemljišta i razvoja ruralnih područja. S obzirom na usluge ekosustava, razina ugljičnog dioksida u atmosferi koristi se kao pokazatelj održivosti jer je od pojave industrijalizacije porastao na više od 30%. Biološka raznolikost je mjera zdravlja ekosustava i može se koristiti kao postotak zdravlja okoliša. Kao pokazatelj održivosti za procjenu korištenja zemljišta koristi se m<sup>2</sup> potrošene zemlje. Također, postotak godišnjeg proračuna u odnosu na razvoj ruralnih područja koristi se kao pokazatelj održivosti za problem ruralnog područja, što se može dogoditi premještanjem tvornica ili pogona.

## 4. Održivo poslovanje na primjeru poduzeća Toyota Motor Corporation

### 4.1. Povijesni pregled poslovanja poduzeća Toyote

Toyota Industries Corporation osnovana je 1926. godine od strane Sakichi Toyode. Obitelj Toyoda se prije ulaska u automobilsku industriju bavila proizvodnjom tkalačkih strojeva. Premda je danas Toyota poznata po automobilima, nekima je poznato da još uvijek proizvode i šivaće mašine i kompjuterizirane tkalačke strojeve, što je upravo posljedica nasljeđa izvorne kompanijine orijentacije. Nakon što se Sakichi Toyoda obogatio proizvodnjom tkalačkih strojeva, njegov je sin i nasljednik Kiichiro Toyoda pokrenuo automobilsku proizvodnju: Toyota Motor Corporation, pothvat koji je započeo 23. kolovoza 1937. godine. Tvornica je smještena u gradiću Koromo, koji je kasnije toliko postao vezan za kompaniju, da mu je ime 1959. godine promijenjeno u Toyota.<sup>74</sup> Tijekom Drugog svjetskog rata, poduzeće je uglavnom proizvodilo kamione za japansku vojsku. Prvi Toyota automobil pojavio se 1936. godine i zvao se Model AA. Prvi putnički automobil u poslijeratnim godinama objavljen je 1947. godine, zvao se Model SA. 1950. godine poduzeće je preživjelo najtežu financijsku krizu i jedini štrajk svojih radnika. Nakon toga, donesena je odluka o restrukturiranju organizacije, što je rezultiralo Toyota Motor Sales, podružnicom koja je prodavala proizvode. 1957. godine Toyota je svoje automobile prvi put predstavila Americi, a prvu tvornicu izgradila u Brazilu 1959. godine. 1962. bila je jubilarna godina, pušten je milijunski automobil Toyota. 1966. godine pustila je automobil koji je dugi niz godina postao zaštitno obilježje japanske organizacije, a zvao se Corolla te je prodana u više od 28.000.000 jedinica do sredine 2000. godine. 1990. godine obilježeno je otvaranjem vlastitog dizajnerskog centra Tokyo Design Center. 1997. godine lansiran je Prius, postajući prvi japanski hibridni automobil koji je razvijen u okviru programa zaštite okoliša. Toyota je prema ocjeni časopisa Business Week, postala najskuplja marka 2008. godine, model Yaris dobio je titulu ekološki najprihvatljivijeg automobila. Danas je Toyota najveći i auto-gigant na japanskom tržištu, te tri lidera u europskom rangu svjetskih proizvođača automobila.<sup>75</sup>

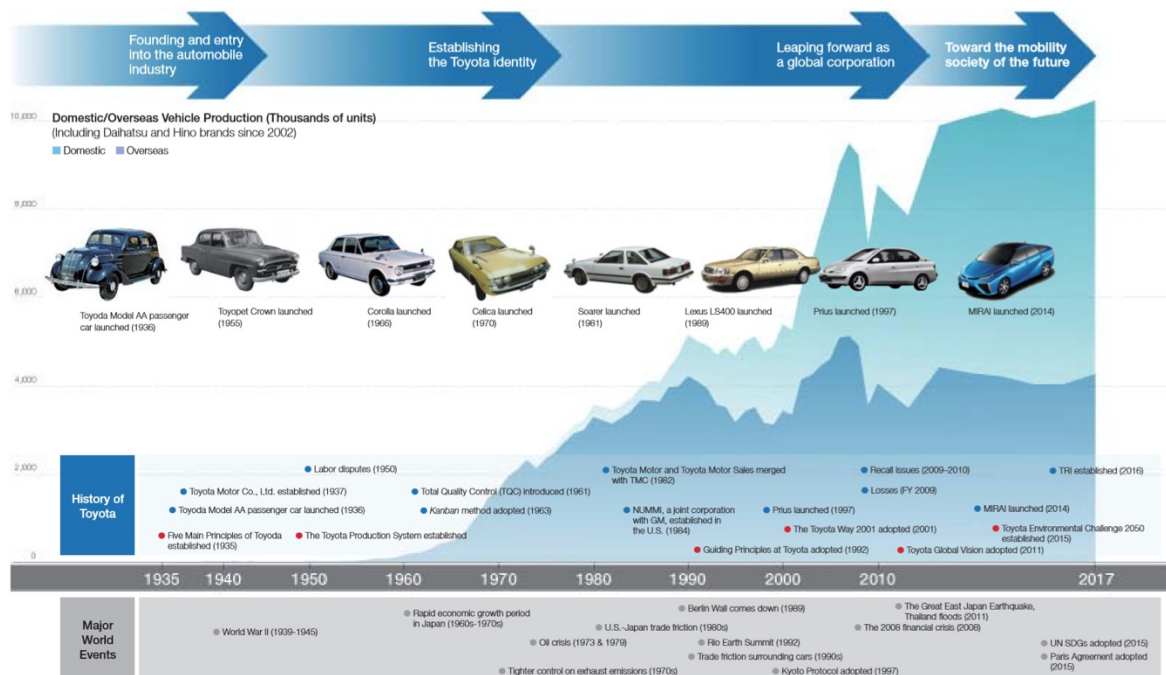
---

<sup>74</sup> Povijest: Tajna uspjeha obitelji i kompanije Toyota - 1937. Dostupno na: <https://povijest.hr/nadanasnjidan/tajna-uspjeha-obitelji-i-kompanije-toyota-1937/> (02.04.2020.),

<sup>75</sup> CFRS (2019). Sve marke marke Toyote, povijest Toyote. Dostupno na: <https://cfrs.ru/hr/obzory-mashin/vse-marki-toyota-istoriya-kompanii-toyota-vse-marki-toyota-ves-avtomobilnyi-ryad-toyota.html> (02.04.2020.).



Slika 27: 75 godina razvoja Toyote



Izvor: Toyota (2020) Povijest Toyote. Dostupno na: <https://global.toyota/en/company/trajectory-of-toyota/history/> (02.04.2020.)

#### 4.2. Pregled poslovanja poduzeća Toyota danas

Toyota Motor Corporation jedna je od vodećih međunarodnih proizvođača automobila sa sjedištem u Japanu, središnji ured: Toyota-Cho, Toyota City, Aichi, glavni ured Tokyo: Koraku, Bunkyo-ku, Tokyo i ured Nagoya: Meieki, Nakamura-ku, Aichi. Toyota Motor Corporation je japansko poduzeće koja se bavi dizajnom, proizvodnjom, montažom i prodajom osobnih automobila, minivanova, komercijalnih vozila te srodnih dijelova i dodatka prvenstveno u Japanu, Sjevernoj Americi, Europi i Aziji. Neke od brendova uključuju Toyota, Lexus, Daihatsu, Hino i sl. Toyota je prva u svijetu počela masovno proizvoditi ekološke automobile na hibridni pogon 1997. godine Toyota Prius s 18.000 prodanih jedinica prve godine. Toyota je iz korijena svog poduzetničkog ulaganja prerasla u mnoštvo drugih područja izvan automobilske proizvodnje, uključujući stanovanje, financijske usluge, komunikacije, pomorstvo i biotehnologiju i pošumljavanje.<sup>76</sup>

<sup>76</sup> Toyota (2020). Profil. Dostupno na: <https://global.toyota/en/company/profile/> (30.04.2020.).

Slika 28: Logo Toyota



Izvor: Toyota (2020). Logo. Dostupno na: <https://www.toyota.hr/> (30.04.2020.)

1990. godine Toyota je na američkim vozilima predstavila tri preklapajuća logotipa Ellipsesa. Toyota Ellipses simbolizira ujedinjenje srca naših kupaca i Toyotinih proizvoda. Prostor u pozadini predstavlja Toyotin tehnološki napredak i bezgranične mogućnosti koje predstoje.<sup>77</sup>

Počevši s nadom da će doprinijeti društvu kroz proizvodnju, Kiichiro Toyoda osnovao je automobilski odjel za automobile u Toyoda Power Loom Company, Ltd. Od tada, slušajući potrebe vremena, odlučno su se bavili različitim pitanjima, nadilazeći svoju maštu i sposobnost da automobile proširimo ljubavlju širom svijeta. Nagomilavanje nada i vještina svih ljudi stvorilo je današnju Toyotu. Koncept "stvaranja sve boljih automobila" Toyotin je duh kakav je bio i uvijek će biti.<sup>78</sup>

Slika 29: Izrada automobila u oku Toyote

"Stvaranje  
sve boljih  
automobila"

---

**Okoliš i automobili**

Nastojanje izrade automobila koji su ekološki prihvatljiviji

---

**Sigurnost i automobili**

Nastojanje da napravimo sigurnije automobile

---

**Proizvodnja i automobili**

Nastojanje izrade automobila više kvalitete

---

**Ljubav i automobili**

Nastojanje da napravimo više voljenih automobila

---

Izvor: Vlastita izrada izvora: Toyota (2020) Informacije o Toyoti. Dostupno na: <https://global.toyota/en/company/profile/overview/> (30.04.2020.)

---

<sup>77</sup> Toyota (2020). Što predstavlja Toyota logo. Dostupno na: [http://toyota.custhelp.com/app/answers/detail/a\\_id/7649/related/1](http://toyota.custhelp.com/app/answers/detail/a_id/7649/related/1) (16.05.2020.),

<sup>78</sup> Toyota (2020). Informacije o Toyoti. Dostupno na: <https://global.toyota/en/company/profile/overview/> (30.04.2020.).

Kapital Toyota Motor Corporation 31. ožujka 2019. iznosi 635 milijardi jena sa 370.087 broja zaposlenih. Financijski rezultati za 2019. godinu iznose: neto prihodi od 30.226 milijardi jena, operativni prihod 2,468 milijardi jena te neto dobit 1.883 milijardi jena. **Financijski izvještaj:** Toyota City, Japan, 28. travnja 2020. - Toyota Motor Corporation (TMC) objavljuje rezultate prodaje, proizvodnje i izvoza za fiskalna godina od 1. travnja 2019. do ožujka 31, 2020, uključujući one za podružnice Daihatsu Motor Co., Ltd. i Hino Motors, Ltd.<sup>79</sup>

Slika 30: Rezultati prodaje, proizvodnje i izvoza od 1. travnja 2019. godine do 31. ožujka 2020. godine

|                              | Toyota           | daihatsu        | Hino            | ukupno            |
|------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| <b>Prodaja širom svijeta</b> | 9.465.868 (-0,9) | 810.423 (-4,9)  | 180.302 (-11,2) | 10,456,593 (-1,4) |
| <b>Prodaja unutar Japana</b> |                  |                 |                 |                   |
| <b>Uklj. minivehicles</b>    | 1,587,297 (1,1)  | 639.734 (-1,8)  | 66.806 (-6,6)   | 2,293,837 (0,1)   |
| Tržišni udio                 | 31,5 (+1,7)      | -               | -               | 45,5 (+1,9)       |
| <b>Bez. minivehicles</b>     | 1,552,707 (1,3)  | -               | -               | -                 |
| Tržišni udio                 | 48,8 (+2,9)      | -               | -               | -                 |
| <b>Prodaja izvan Japana</b>  | 7,878,571 (-1,2) | 170.689 (-14,9) | 113,496 (-13,8) | 8,162,756 (-1,8)  |

|                                  | Toyota           | daihatsu         | Hino            | ukupno            |
|----------------------------------|------------------|------------------|-----------------|-------------------|
| <b>Proizvodnja širom svijeta</b> | 8,740,698 (-2,2) | 1,476,810 (-0,2) | 180,674 (-17,9) | 10,398,182 (-2,2) |
| <b>Proizvodnja unutar Japana</b> | 3,303,688 (2,8)  | 966,984 (3,9)    | 142,495 (-14,6) | 4,413,167 (2,4)   |
| <b>Proizvodnja izvan Japana</b>  | 5,437,010 (-5,0) | 509,826 (-7,0)   | 38,179 (-28,4)  | 5,985,015 (-5,4)  |

|              | Toyota          | daihatsu | Hino           | ukupno          |
|--------------|-----------------|----------|----------------|-----------------|
| <b>izvoz</b> | 2,043,690 (4,9) | 0 (-)    | 74,552 (-11,9) | 2,118,242 (4,2) |

Izvor: Toyota (2020). Rezultati prodaje, proizvodnje i izvoza od 1. travnja 2019. godine. Dostupno na: <https://global.toyota/en/company/profile/production-sales-figures/202003.html> (30.04.2020.)

<sup>79</sup> Toyota (2020). Rezultati prodaje, proizvodnje i izvoza od 1. travnja 2019. godine. Dostupno na: <https://global.toyota/en/company/profile/production-sales-figures/202003.html> (30.04.2020.).

### 4.3. Strategija poduzeća Toyota

Strategija poduzeća Toyota Motors nam govori kako im je u cilju povećati konkurentnu snagu pomoću napredne tehnologije, tehnologija zaštite okoliša (potrošnja goriva, emisija, emisijska iskoristivost), hibridna vozila i gorivne ćelije nove generacije te smanjenje troškova poslovanja. Povećan je naglasak na financijskim uslugama i informacijskom komunikacijskom sustavu. Zaštita proizvoda uključujući osiguranje automobila, servisiranje vozila, zajam za automobile i leasing automobila, pogodan izvor financiranja, najam itd.<sup>80</sup>

Toyotini osnovni proizvodi i usluge:<sup>81</sup>

- Proizvodnja automobila: Toyota razvija nove tehnologije u proizvodnji udobnih i sigurnih vozila.
- Ekološke tehnologije: Toyota brine o zagađenju okoliša, stoga stvaranja hibridne automobile s novim motorima, novim vrstama goriva i novim tehnologijama recikliranja.
- ITS: izum sustava cestovnog prometa.
- Vozila za osobnu pokretnost: nove vrste vozila za nove tehnologije.
- Robot tehnologija: proizvodnja različitih robota pod konceptom „sklada s ljudima“.
- Financijski servis: poduzeće pruža različite financijske usluge kao što su kreditiranje, lizing, osiguranje itd.

Niz godina Toyota dobiva nadgrade kao najbolja u automobilskoj industriji kao što su: NHTSA 5-Star Overall Safety Rating, IIHS TSP+, Car and Driver Editors' Choice Award, Best Retained Value Award from Edmunds. Tako je i 2020. godine dobila nagradu: 2019. Toyota - Najbolja vrijednost za daljnju prodaju: Marka, prema knjizi KBB.com poduzeća Kelley Blue.<sup>82</sup>

---

<sup>80</sup> Lawaspect: Toyota, Automotive industry. Dostupno na: <https://lawaspect.com/toyota-automotive-industry-2/> (18.05.2020.),

<sup>81</sup> Sosnovskikh, S. (2016). Toyota Motor Corporation: Organizational Culture. London: Philosophy Study, 6(7). str. 442-454. Dostupno na: <http://www.davidpublisher.org/Public/uploads/Contribute/57eb2125d693a.pdf> (20.05.2020.),

<sup>82</sup> Toyota (2020). Toyota Awards & Ratings. Dostupno na: <https://www.toyota.com/awards/> (21.05.2020.).

Slika 31: 2019 Toyota - Best Resale Value: Brand



Izvor: Kelley Blue Book (2020). Dostupno na: <https://www.kbb.com/> (21.05.2020.)

Toyotina izjava o viziji: "Toyota će voditi buduće društvo mobilnosti, obogaćujući živote svijeta najsigurnijim i najodgovornijim načinima kretanja ljudi. Našim zalaganjem za kvalitetu, neprekidne inovacije i poštovanje planeta, nastojimo nadmašiti očekivanja i biti nagrađeni osmijehom potrošača. Iznimne ćemo ciljeve ispuniti angažirajući talent i strast ljudi koji vjeruju da uvijek postoji bolji način."<sup>83</sup>

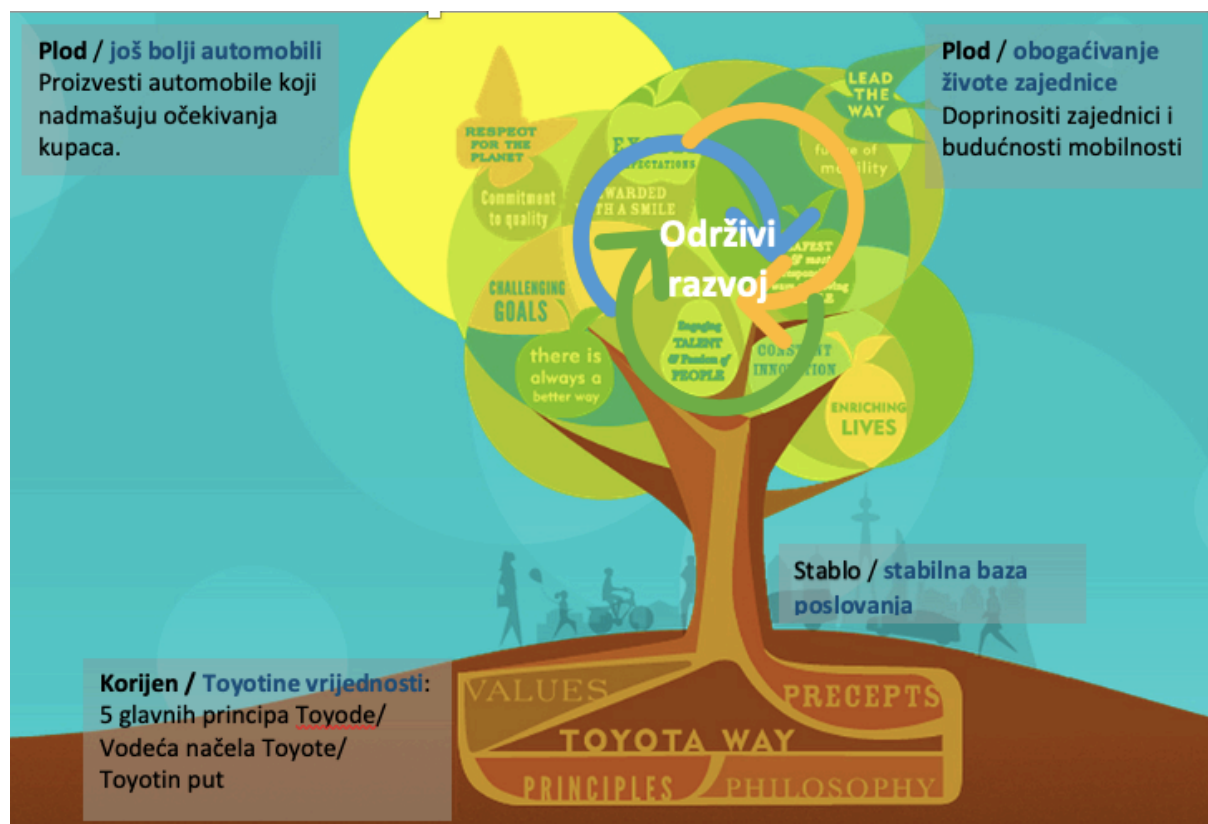
- **Vodeći put** - Toyota je vodeća kompanija koja iskorištava prilike i investira u budućnost.
- **Stvaranje budućeg društva mobilnosti** - Razviti nove oblike prijevoza i slijediti nove načine povezivanja tehnologije s ljudima.
- **Obogaćivanje života širom svijeta** - Organizacija vjeruje u povratak društvu stvarajući više radnih mjesta i pomažući ljudima.
- **Pomicanje ljudi sigurno i odgovorno** - Sigurnost je naš glavni prioritet, kako za naše kupce, tako i za naše zaposlenike.
- **Posvećenost kvaliteti** - Neprekidno podižemo naše standarde za pouzdanost i zadovoljstvo kupaca.
- **Neprekidna inovacija** - Toyota ostaje ispred svojih konkurenata neprestano ulaganjem u istraživanje i razvoj koji daje svojim proizvodima i uslugama prednost u odnosu na konkurenciju.
- **Poštujući planet** - Toyota čvrsto vjeruje u korištenje obnovljivih izvora energije i smanjivanje njezinih emisija na gotovo nulu. Njihov proizvod zračni kompresor koji dovodi kisik bio je jedan od izuma koji je proizvod njihove vizije.

---

<sup>83</sup> Toyota (2020). Toyota Global Vision. Dostupno na: <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/global-vision/> (18.05.2020.).

- **Nadmašivanje očekivanja** - Predvidite potrebe onih kojima služimo i isporučite proizvode i usluge koji zadovoljavaju i premašuju potrebe i očekivanja naših kupaca.
- **Nagrada s osmijehom** - Najvažnija stvar u Toyota Motorsu je zadovoljstvo kupaca.
- **Izazovni ciljevi** - Toyota voli razmišljati izvan okvira i raditi zajedno. Ovakav stav pomaže im da smisle proizvode koji nikad prije nisu predstavljeni na tržištu, kao što je hibridni automobil.
- **Angažiranje talenta i strasti ljudi** - Da biste napravili najbolji proizvod, trebate surađivati s najtalentiranijim ljudima. Zato Toyota vjeruje u zapošljavanje pojedinaca koji između ostalog pokazuju profesionalnu izvrsnost.
- **Uvijek postoji bolji način** - Duh kaizen, dostizanje višeg i izazov sebi da pronađemo bolji način u svemu što radimo, svakog pojedinog dana. Toyota Motors očekuje da će njegovi zaposlenici svaki dan raditi na bolji način.

Slika 32: Vizija poduzeća Toyote „od korijena do ploda“



Izvor: Vlastita izrada izvora: Toyota (2020). Toyota vizija. Dostupno na: <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/global-vision/> (16.05.2020.)

Izjava misije Toyota Motor U.S.A., Inc.: „Privući i zadržati kupce visoko ciljanim proizvodima i uslugama i najisplativijim vlasničkim iskustvom u Americi.“<sup>84</sup>

- **Privlačenje i zadržavanje kupaca proizvodnjom vrhunskih proizvoda** - U današnjoj industriji koja ima žestoku konkurenciju na svim razinama, jedna greška može sniziti cijene dionica. Stoga Toyota želi zadržati pouzdanost svoje marke i nikada ne kompromitirati kvalitetu svojih proizvoda ili usluga.
- **Budite najzadovoljniji vlasničkim iskustvom u Americi** - Najvrjednija imovina poduzeća su kupci. Ako su kupci zadovoljni proizvodima, generiraju se prihodi, a poduzeće raste. Dakle, najveći prioritet Toyote Motor je iskustvo kupca s proizvodom, a oni se pobrinu da to bude nezaboravno.

#### 4.3.1. Korporativna strategija

Korporativno upravljanje poduzećem Toyota svodi se na dugogodišnjem rastu i razvoju počevši od 1937. godine kada je Toyota Motor Corporation osnovana i ubrzo postala jedna od najznačajnijih proizvođača automobila diljem svijeta te se još dan danas razvija i prodire na različita nacionalna tržišta u cijelom svijetu.<sup>85</sup> Iako je Toyota imala neuspješna iskustva prilikom osnivanja neovisne proizvodne podružnice u Kaliforniji, s ciljem da se domogne tržišta vozila u Sjedinjenim Američkim Državama. Čime je poduzeće poboljšalo kvalitetu u skladu s lokalnim uvjetima i postiglo preokret u Sjedinjenim Državama tijekom kasnih 1960-ih. Uz to, nakon rasta cijena nafte nepredvidivo se povećala potražnja za Toyotinim vozilima koja štede gorivo. Od tog vremena globalna trgovina Toyote izvozom bilježi snažan rast. Da bi se nosila s preprekama uvoza poput lokalnih pravila o sadržaju i uvoznih kvota, poduzeće je osnovalo zajedničko ulaganje 50/50, tj. New United Motor Manufacturing, Inc., s General Motorom u SAD-u, tijekom 1983. godine. Također je osnovala proizvodnu jedinicu s potpunim vlasništvom u Velikoj Britaniji tijekom 1989. godine, a drugu u Francuskoj tijekom 1997. godine. Toyota je također osnovala zajedničko ulaganje 50/50 zajedno sa francuskim proizvođačem automobila Peugeot u Češkoj tijekom

---

<sup>84</sup> Business Strategy Hub (2019). Toyota vizija, misija, vrijednost, filozofija. Dostupno na: <https://bstrategyhub.com/toyota-vision-mission-values-philosophy/> (16.05.2020.),

<sup>85</sup> Sosnovskikh S. (2016). Toyota Motor Corporation: Organizational Culture. London: *Philosophy Study*, 6(7). str. 442-454. Dostupno na: <http://www.davidpublisher.org/Public/uploads/Contribute/57eb2125d693a.pdf> (20.05.2020.).

2002. godine.<sup>86</sup> Toyota Motor Corporation i Panasonic Corporation (Panasonic) objavili su 2020. godine da su odlučili osnovati Prime Planet Energy & Solutions, Inc., zajedničko ulaganje specijalizirano za automobilske baterije.<sup>87</sup> Hoseus i Liker (2008) navode da je Toyota kultura odraz japanske kulture, ali je i jedinstvena jer Toyota ima specifičan pristup upravljanju poduzećem. Na primjer, kada je nakon Drugog svjetskog rata većina japanskih kompanija kopirala američke sustave masovne proizvodnje, Toyota je pokušavala stvoriti svoj jedinstveni proizvodni sustav koji bi mogao savršeno odgovarati Japanu. Kako Winfield i Kerrin (1994) navode Japan je zemlja s gotovo nikakvim prirodnim resursima. Trompenaars i Hampden-Turner (1997) karakteriziraju japansku kulturu kao vrstu obiteljske kulture, gdje postoje topli odnosi između menadžera i zaposlenika, gdje je voditelj, vođa tima i učitelj. Hofstede (2009) navodi da je japanska kultura kolektivističko društvo s dominacijom muškaraca, strogim pravilima, zakonima o radu i dugoročnom orijentiranim poslovanjem. Svi ovi elementi bitni su dijelovi Toyotinog stila upravljanja koji čine Toyotu jedinstvenom i uspješnom na međunarodnim tržištima navode Winfield i Kerrin (1994). Načela prikazana u daljem tekstu rada (poglavlje 4.4.) također igraju važnu ulogu u formulaciji strateške strategije poduzeća Toyota. Kada Toyota osniva podružnicu u novoj zemlji, poduzeće provodi dubinsko istraživanje o nacionalnim potrebama, ekološkim zahtjevima i traži najbolje načine za primjenu Toyotine kulture navode Hoseus i Liker (2008). Toyota slijedi politiku „pravi automobili za prava tržišta“. Kao primjer, Toyota je izumila hibridne automobile za kupce koji se brinu o okolišu te pick-up automobile poput Tundra ili Highlander posebno dizajniranih za američko tržište automobila, gdje je velika potražnja za velikim automobilima. Toyotina strategija usmjerena je na prodor na razna međunarodna tržišta i na smanjenje troškova bez žrtvovanja kvalitete svojih proizvoda. Prema tome Toyota razvija svoje napredne tehnologije i inovativne procese.<sup>88</sup>

Iz perspektive korporativne razine, Ansoffova matrica koristi se za određivanje rizičnosti korištenih strategija rasta. Toyota je slijedila strategiju diversifikacije

---

<sup>86</sup> Khalil, R. (2016). Toyota Operational Excellence – Management Model. San Diegu: International Journal of Scientific & Engineering Research 7(2). Dostupno na: <https://www.ijser.org/researchpaper/Toyota-Operational-Excellence---Management-Model.pdf> (20.05.2020.),

<sup>87</sup> Toyota (2020). Toyota and Panasonic Decide to Establish Joint Venture Specializing in Automotive Prismatic Batteries. Dostupno na: <https://global.toyota/en/newsroom/corporate/31477926.html> (20.05.2020.),

<sup>88</sup> Sosnovskikh, S. (2016). Toyota Motor Corporation: Organizational Culture. London: Philosophy Study, 6(7). str. 442-454. Dostupno na: <http://www.davidpublisher.org/Public/uploads/Contribute/57eb2125d693a.pdf> (20.05.2020.).



pokretanjem vlastite luksuzne linije kroz marku Lexus. Lexus je bio uspješan u SAD-u (2005), ali treba uložiti više truda ka razumijevanja tržišta, a na putu da to postigne morali su imati strategiju manjih grupa proizvoda navodi Parker (2016). Općenito, Toyota je uspješnija zbog svoje jedinstvene sposobnosti postizanja hibridne strategije uz pomoć snažne kulture. Unatoč tome, Toyotine performanse mogu biti privremene jer se industrija dinamično mijenja zbog inovacija.<sup>89</sup>

#### 4.3.2. Poslovna strategija

Poslovna strategija poduzeća Toyote na principu Toyotinog proizvodnog sustava (TPS), koristi koncepte poput genchi genbutsu, Just-in-Time (JIT), Kaizen, Kanban i Jidoka što poduzeće dovodi do visoke razine učinkovitosti u poslovanju. Toyota je prepoznala kvalitetu kao jedan od najvažnijih čimbenika koji utječe na zadovoljstvo kupaca i nastojala je postići izvrsnost u proizvodnji kvalitetnih proizvoda. Toyota je postavila sustave osiguranja kvalitete u različitim odjelima, uključujući razvoj, kupnju i proizvodnju kako bi se osiguralo nula pogreška. Zatim usvaja „Toyota Way“ skup načela upravljanja koja obznanjuje svim svojim proizvodnim pogonima. Zbog svoje učinkovitosti u proizvodnji, Toyota je postala jedna od najpouzdanijih marki u svjetskoj automobilskoj industriji. Takva znanstvena metoda i kontrolirani eksperiment se ne nameće Toyotinim radnicima, već je ugrađen u njih. Uključivanjem osoblja u takve aktivnosti, Toyota je razvila organizaciju za učenje koja je u stanju stalno inovirati i poboljšavati. Toyota je svoju poslovnu strategiju usredotočila na zadovoljstvo orijentirano kupcima, a ne na vrijednost dioničara iz čega proizlazi:

- Diferencijacija - Toyota postavlja svoj fokus na kvalitetu, sigurnost i pouzdanost proizvoda.
- Troškovno vodstvo - Toyota se fokusira na pristupačnost i ekonomičnost goriva.

Toyotina poslovna strategija, posebno konkurentna strategija usredotočena je na liderstvo u proizvodima, koristeći metrike poput kvaliteta, sigurnost i pouzdanost, troškova konkurentnost, ekonomičnost i pristupačnost te korisničko iskustvo. Zbog ove poslovne strategije i stavljanja klijenta u prvi mentalitet, Toyota se posvetila provođenju kontroliranih eksperimenata i organizacijskih vještina učenja. Stalna poboljšanja

---

<sup>89</sup> Kamal, S. B. A. (2017). In depth Corporate Strategy Analysis: Toyota vs BMW. UK: Warwick Business School. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/316147123\\_In\\_depth\\_Corporate\\_Strategy\\_Analysis\\_Toyota\\_vs\\_BMW\\_-65?channel=doi&linkId=58f251c2a6fdcc11e569ec1c&showFulltext=true](https://www.researchgate.net/publication/316147123_In_depth_Corporate_Strategy_Analysis_Toyota_vs_BMW_-65?channel=doi&linkId=58f251c2a6fdcc11e569ec1c&showFulltext=true) (20.05.2020.).

procesa omogućila su Toyoti dizajn i proizvodnju vozila koja zadovoljavaju sve veće potrebe kupaca u pogledu sigurnosti, pouzdanosti, uštede goriva i pristupačne cijene. Sve je to doprinijelo kolektivnom zadovoljstvu kupaca, pa je tako pomoglo u uspostavljanju Toyotine reputacije i osvajanja tržišnog udjela.<sup>90</sup> Putem Porterovog modela generičke strategije možemo zaključiti kako je vrijednost preprodaje i dalje visoka, jer je proizvod dugotrajan i pouzdan. Isto tako može se reći da Toyota u potpunosti ne pristupa troškovnoj usmjerenosti usprkos aktivnoj ulozi u smanjenju troškova. Lexus je primjer njihove hibridne strategije kombiniranjem diferencijacije i troškovne prednosti. Ali upravo zbog tog što nisu zamijenili niske troškove za kvalitete, leži uspjeh poslovanja te je to posljedica njihove kulture neprekidnog poboljšanja.<sup>91</sup>

Toyotina analiza pet sila pokazuje kako najznačajniji utjecaj ima konkurencija i pregovaračka moć kupaca, koji su ujedno i najjači vanjski čimbenici u automobilskoj industriji. Pet sila i njihov intenzitet koji utječu na Toyotu:<sup>92</sup>

- **Konkurencija (jaka sila)**

Automobilske industrije su agresivne jedna prema drugoj u pogledu čimbenika kao što su inovacija i marketing. Iako Toyota konkurrira samo malom broju velikih poduzeća, ipak ovaj dio Toyotine analize pet sila pokazuje da poduzeće mora imati sveobuhvatnu strategiju za rješavanje snažne konkurencije.

- **Pregovaračka moć kupaca (snažna sila)**

Niski troškovi prebacivanja znače da kupci bez problema mogu prelaziti iz Toyote na konkurentne, zbog toga Toyota mora osigurati da njeni proizvodi odgovaraju na želje i očekivanja ciljanih kupaca.

- **Pregovaračka moć dobavljača (slaba sila)**

Velika dostupnost opskrbe koja se koristi za proizvodnju Toyotinih proizvoda slabi snagu dobavljača. Dakle, ovaj dio Toyotine analize pet sila ističe relativnu lakoću poduzeća u rješavanju sile pregovaračke moći dobavljača.

---

<sup>90</sup> Tesfaye, N.G. (2013). The Rise of Toyota: An assessment of the company strategy. Alumnus: University of South Africa. Dostupno na: [https://www.academia.edu/4872748/Table\\_of\\_Contents\\_The\\_Rise\\_of\\_Toyota\\_An\\_assessment\\_of\\_the\\_company\\_strategy](https://www.academia.edu/4872748/Table_of_Contents_The_Rise_of_Toyota_An_assessment_of_the_company_strategy) (20.05.2020.),

<sup>91</sup> Kamal, S. B. A. (2017). In depth Corporate Strategy Analysis: Toyota vs BMW. UK: Warwick Business School. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/316147123\\_In\\_depth\\_Corporate\\_Strategy\\_Analysis\\_Toyota\\_vs\\_BMW\\_-65?channel=doi&linkId=58f251c2a6fdcc11e569ec1c&showFulltext=true](https://www.researchgate.net/publication/316147123_In_depth_Corporate_Strategy_Analysis_Toyota_vs_BMW_-65?channel=doi&linkId=58f251c2a6fdcc11e569ec1c&showFulltext=true) (20.05.2020.),

<sup>92</sup> Panmore Institute (2017). Toyota's Five Forces Analysis. Dostupno na: <http://panmore.com/toyota-five-forces-analysis-porters-model> (20.05.2020.).

- **Prijetnja supstituta ili zamjene (umjerena sila)**

Zamjenski proizvodi Toyote uključuju javni prijevoz, bicikle i druge vrste prijevoza. U ovom dijelu Toyotine analize pet sila, kombinacija takvih vanjskih čimbenika u automobilskoj industriji stvara umjerenu prijetnju kojoj se Toyota mora pozabaviti čineći svoje proizvode dostupnima, pristupačnijima i povoljnijima.

- **Prijetnja novih sudionika ili novog ulaska (slaba sila)**

Novi sudionici potencijalni su konkurenti koji prijete Toyotinom poslovanju. Zbog visoki troškovi osnivanja novog poduzeća i održavanja u automobilskoj industriji Toyota se suočava sa slabom prijetnjom od novih ulaska. Dakle, ova je sila od manjeg značaja nego konkurencija i pregovaračka moć kupaca u Toyotinom poslovanju.

Na temelju analiza pet sila može se zaključiti da se Toyota mora usredotočiti na osiguravanje konkurentne prednosti kako bi mogla izdržati jaku konkurenciju. Pored toga, Toyota mora maksimizirati svoje sposobnosti kako bi zadovoljila sklonosti i očekivanja kupaca, koji također snažno djeluju na poslovanje i automobilsku industriju.

#### 4.3.3. Funkcijska strategija

Toyotine automobilske operacije uključuju dizajn, proizvodnju, montažu i prodaju putničkih vozila, minivanova i komercijalnih vozila poput kamiona i srodnih dijelova. Toyotine financijske usluge sastoje se od financiranja trgovaca i njihovih kupaca za kupnju ili zakup Toyotinih vozila.<sup>93</sup> Funkcijska strategija Toyote opisuje način provođenja različitih operacija u procesu automobilske industrije. Pretvarajući inpute u outpute, u montaži i proizvodnji Toyota koristi različite pristupe kako bi postala efikasna i efektivna, a jedan od najpoznatijih pristupa je Toyota proizvodni sustav (engl. Toyota Production System - TPS). Osnova uspjeha i izvor održive konkurentnosti kompanije Toyota je upravo nje proizvodni sustav koji je nastao kao alternativa američkoj masovnoj proizvodnji automobila. Nakon Drugog svjetskog rata inženjeri kompanije Toyota otišli su u stručnu posjetu američkoj kompaniji Ford kako bi se upoznali s karakteristikama masovne proizvodnje i mogućnostima njene implementacije u Japanu. Po povratku u Japan i nakon upoznavanja menadžmenta i ostalih inženjera kompanija sa američkom praksom masovne proizvodnje, zaključili su da ovaj uvid proizvodnje nije adekvatan za poduzeće koje bi poslovalo u Japanu. U tom smislu,

---

<sup>93</sup> FORM 20-F (2019). Toyota Motor Corporation. Washington, D.C.: United States Securities And Exchange Commission. Dostupno na: [https://global.toyota/pages/global\\_toyota/ir/library/sec/20-F\\_201903\\_final.pdf](https://global.toyota/pages/global_toyota/ir/library/sec/20-F_201903_final.pdf) (21.05.2020.).

TPS nastaje kao logičan odgovor organizacije na prijetnje i prilike u japanskom poslovnom i u širem društvenom okruženju. Kao odraz specifičnosti poslovnog ambijenta u Japanu, TPS počiva na dva ključna elementa:<sup>94</sup>

1. Imajući u vidu činjenicu da su troškovi inputa u Japanu veći u odnosu na troškove inputa u Europi i SAD, u ovoj zemlji je razvijena svijest o tome da se mora uložiti dodatni napor kako bi se smanjili ukupni troškovi proizvodnje. Ovo je prvi faktor okruženja koji su u Toyoti prepoznali i ugradili u osnovu koncepta smanjenja ukupnih troškova na bazi eliminiranja otpada. Sve osim minimalno potrebne količine materijala, dijelova, opreme i rada radnika je višak koji utiče na rast troškova.
2. Kako bi bile iskorištene prednosti povoljnog radnog okruženja, radnike, prije svega, treba tretirati kao ljudska bića i na taj način ih motivirati da daju svoj maksimum. Tako će u potpunosti biti iskorišten njihov potencijal.

Toyotin proizvodni sistem je alat koji optimizira proizvodne procese s minimalnim troškovima, artiklima koji se koriste upravo onda kada su potrebni (JIT), i potpunom kontrolom kvalitete. Toyotin proizvodni sistem potiče članove tima na optimiziranje kvalitete konstantnim unapređivanjem procesa i uklanjanjem nepotrebnog „otpada“ u prirodnim, ljudskim i korporativnim potencijalima. TPS utječe svaki aspekt Toyota organizacije i uključuje uobičajeni set vrijednosti, znanja i procedura. Povjера zaposlenicima jako dobro definiranu odgovornost u svakom koraku proizvodnje i ohrabruje svakog člana tima da teži sveopćeg poboljšanja. Kao rezultat, Toyotin Proizvodni sistem donosi sljedeće ključne koristi:<sup>95</sup>

- Kvaliteta je involvirana u Toyotine proizvode.
- Troškovi su svedeni na minimum zahvaljujući dobrom povratu investicije.
- Isporuka je upravo na vrijeme, i prema planiranim standardima, dozvoljavajući kupcima Toyote planirati i održavati svoje operacije uspješnima.
- Okoliš je briga koju Toyota dijeli sa svojim kupcima, od proizvodnje do recikliranja na kraju radnog vijeka stroja.
- Sigurnost je Toyotina briga - jednako za svoje i kupčeve zaposlenike Just-in-time.

---

<sup>94</sup> Toyota-in proizvodni sistem (2018). Srbija: Ekonomski Fakultet u Niši. Dostupno na: [http://www.eknfak.ni.ac.rs/dl/upr\\_proizvodnjom/Toyotin%20proizvodni%20sistem.pdf](http://www.eknfak.ni.ac.rs/dl/upr_proizvodnjom/Toyotin%20proizvodni%20sistem.pdf) (21.05.2020.),

<sup>95</sup> Skladišna-logistika (2020). Toyotin proizvodni sistem (TPS). Dostupno na: [https://www.skladisna-logistika.hr/o-nama/toyotin-proizvodni-sistem-\(tps\).html](https://www.skladisna-logistika.hr/o-nama/toyotin-proizvodni-sistem-(tps).html) (21.05.2020.).

Slika 33: Toyota proizvodni sustav - TPS



Izvor: Vlastita izrada izvora: Kumar, A. (2013) Strategy Analysis – Toyota. Mumbai: K. J. Somaiya Institute of Management Studies and Research. str. 21. Dostupno na: <https://www.slideshare.net/AjitKumar162/toyota-strategy> (21.05.2020.)

**Just in time** (upravo na vrijeme) Toyotin proizvodni sistem ispunjava zahtjeve kupaca efikasno i promptno povezujući sve proizvodne procese zahtjevom prema stvarnom tržištu. JIT proizvodnja oslanja se na točno podešene procese u proizvodnim linijama koristeći samo točno definiranu kvantitet artikala, samo kada su oni potrebni. **Jidoka**, kada je kvaliteta u pitanju, u Toyotinom proizvodnom sistemu nema mjesta kompromisima. Jidoka sadrži kontrolu kvalitete u svakom koraku proizvodnje. Osiguravajući svaki proces transparentnim, Jidoka pomaže osigurati prepoznavanje svake pogreške odmah. Kvaliteta je pod stalnom kontrolom, u kojoj svaki član tima ima odgovornost izvršavanja kontrole kvalitete prije nego isporuči proizvod u sljedeći proces na proizvodnoj liniji. Ako se primijeti pogreška, na nju se odmah ukazuje, čak i ako to zahtjeva privremeni zastoj proizvodnje. Jidoka je podržana od strane četiri važna elementa koji osiguravaju ispunjenje kvalitete na svakom stupnju: genchi genbutsu, proizvodna ploča, standardizacija i dokaz pogreške. **Kaizen**, Toyota proizvodni sistem potiče članove timova na razmišljanje o procesima i donošenje odluka kako bi proizvodnja tekla bez pogrešaka, a ne gleda na zaposlenike kao robote koji izvršavaju zadatke. Upravo to uključivanje svakog pojedinca kreira odgovornost za

postizanje uspjeha, podižući moral ljudi i kvalitetu izvedbe. Svako jutro se održava sastanak u kojem se diskutira o devijacijama kvalitete proizvoda i uklanjaju se njihovi uzroci. Tu Kaizen ima ključnu ulogu jer nije baziran samo na poboljšanjima koje donosi viši upravljački tim, već uključuje svakog radnika, oslanjajući se na znanje, iskustvo i vještine svakog tko radi u procesu proizvodnje. **Zdravlje i sigurnost** ne predstavlja samo prioritet u Toyotinom proizvodnom sistemu, već potrebu. Neumoran je trud Toyote učiniti proizvode najboljim mogućim te ne može dovesti sigurnost pojedinca u pitanje. Razvoj kvalitete podrazumijeva i razvoj sigurnosti. Tvornice Toyote su postigle **OHSAS 18001 certifikat**, internacionalni standard za upravljanje zdravljem i sigurnosti. Certifikat potvrđuje prevenciju i smanjenje potencijalnih rizika zdravlja i sigurnosti na radnim mjestima. Radna mjesta su dizajnirana kako bi se mogla lako koristiti, uz obavljanje posla na vrijeme, komforno i efikasno. U sklopu kaizena (konstantni napredak) svi članovi Toyota tima sudjeluju u tečajevima o sigurnosti kako bi mogli davati sugestije o unapređenju sigurnosti u svim procesima. **Okoliš**, Toyota se obvezala na brigu o okolišu. Kroz široki spektar aktivnosti Toyota pokazuje svoju brigu o okolišu. Politika Toyote je analiza efekata u svakoj životnoj fazi proizvoda razvoju, proizvodnji, djelovanju i recikliranju. Filozofija Toyotine proizvodnje uključuje 3 važna čimbenika za zaštitu okoliša smanjiti, ponovno koristiti i reciklirati. Naglasak na smanjenje otpada u proizvodnji je jedan od ključnih principa i koristi od strane Toyote proizvodnog sistema. U svim tvornicama praksa sortiranja otpada je implementirana već dugo vremena i u tu svrhu tvornice su dostigle **ISO 14001 certifikat**. **Genchi genbutsu (vraćanje ka izvoru)** poboljšanja su često rezultat otkrivanja i rješavanja problema. Imati potpuno razumijevanje tog problema znači „vratiti se izvoru“ problema i procijeniti ga. **The andon board (proizvodna ploča)** je jednostavna, ali vrlo vidljiv elektronički znak koji prikazuje status svake proizvodne linije. Ploča odmah ukazuje voditelju pogrešku u proizvodnoj liniji i njenu točnu lokaciju, ukoliko je radnik na nju ukazao. Radnici imaju individualnu odgovornost za kvalitetu proizvodnje i moć zaustaviti liniju kada je to potrebno. Proizvodna linija neće biti ponovo pokrenuta sve dok se razlog zaustavljanja ne ukloni.<sup>96</sup>

Tvorac bogatstva obitelji Toyoda bio je slavni Sakichi Toyoda, kojeg nazivaju Ocem japanske industrijske revolucije i kraljem japanskih izumitelja. On je izumio tehniku

---

<sup>96</sup> Skladišna-logistika (2020). Toyotin proizvodni sistem (TPS). Dostupno na: [https://www.skladisna-logistika.hr/o-nama/toyotin-proizvodni-sistem-\(tps\).html](https://www.skladisna-logistika.hr/o-nama/toyotin-proizvodni-sistem-(tps).html) (21.05.2020.).

nazvanu „5 zašto?“. To je način rješavanja problema pri kojem se pet puta za redom pita zašto?, sve dok se ne dođe do korijena problema. To je možda prava tajna uspjeha poduzeća Toyota.<sup>97</sup> Polazeći od stava da je skuplje pustiti da se defektni dijelovi ugrade u gotov proizvod, nego da se linija zaustavi, u Toyoti je svaki izvršni radnik u proizvodnji mogao da na znak defekta zaustavi. Iako su na početku funkcioniranja sistema proizvodne linije često bile zaustavljene, s vremenom su radnici stjecali iskustvo u identificiranju uzroka grešaka i moguća rješenja što je značajno smanjilo zaustavljanje linija. Kada je uspostavljeno okruženje u kome je svaki radnik mogao zaustavi liniju, linija se s vremenom rijetko kad zaustavljala. Ovakav pristup odražava glavnu razliku između masovne i lean proizvodnje kada je u pitanju rješavanje problema grešaka u proizvodnji. Pristup masovne proizvodnje predstavlja pristup liječenja simptoma, kada se greška pojavi ona se otklanja s nadom da se neće ponoviti. S druge strane, TPS je pristup liječenja uzroka, kada se greška pojavi, treba je pratiti unazad kako bi se otkrio uzrok njenog nastajanja. U tom smislu je u Toyoti osmišljen sistem rješavanja problema poznat po nazivu "5 zašto?". Ovaj pristup podrazumijeva da se pri svakom novom nastalom problemu postavi pitanje zašto se desio sve dok se ne dođe do korijena, tj. do prvog uzroka problema.

Primjer rješavanja problema putem 5 zašto? Mašina je stala;<sup>98</sup>

1. Zašto je mašina stala? Zato što je bila preopterećena i osigurač je pukao.
2. Zašto je mašina bila preopterećena? Zato što nije bilo dovoljno vazelina na ležajevima.
3. Zašto ležajevi nisu bili podmazani? Zato što pumpa za podmazivanje nije dobro radila.
4. Zašto pumpa za podmazivanje nije dobro radila? Zato što je osovina bila oštećena.
5. Zašto je osovina bila oštećena? Zato što nije bilo filtera pa je upao metalni otpad.

Da pitanja nisu postavljana do identificiranja samog korijena uzroka, jednostavno bi bio zamijenjen osigurač i problem bi se ubrzo opet pojavio.

---

<sup>97</sup> Povijest. Tajna uspjeha obitelji i kompanije Toyota – 1937. Dostupno na: <https://povijest.hr/nadanasnjidan/tajna-uspjeha-obitelji-i-kompanije-toyota-1937/> (21.05.2020.),

<sup>98</sup> Toyota-in proizvodni sistem (2018). Srbija: Ekonomski Fakultet u Niši. Dostupno na: [http://www.eknfak.ni.ac.rs/dl/upr\\_proizvodnjom/Toyotin%20proizvodni%20sistem.pdf](http://www.eknfak.ni.ac.rs/dl/upr_proizvodnjom/Toyotin%20proizvodni%20sistem.pdf) (21.05.2020.).

#### 4.4. Održivo poslovanje poduzeća Toyota

Temeljne vrijednosti Toyotine korporativne aktivnu su: Pet glavnih načela poduzeća Toyoda, vodeća načela kompanije Toyota i Toyota Way 2001. Toyota je izjavila da kako bi bili održivi u društvu, nastoje implementirati pozitivan ciklus stvaranjem boljih automobila koji premašuju očekivanja kupaca, doprinoseći obogaćivanju života u zajednicama, nagrađeni osmijehom kupaca i zajednice, te postizanje stabilne poslovne baze.

Politika društvene odgovornosti poduzeća doprinos održivom razvoju, koji uključuje objašnjenje vodećih načela Toyote (1935) s obzirom na odnose koje izgrade sa svojim dionicima. Pet glavnih načela osnivača Sakichi Toyoda:<sup>99</sup>

1. Uvijek budite vjerni svojim dužnostima i tako doprinosite društvu i općem dobru.
2. Uvijek budite studiozni i kreativni, nastojte ostati ispred vremena.
3. Uvijek budite praktični i izbjegavajte neozbiljnost.
4. Uvijek nastojite stvoriti atmosferu domaće na poslu koja je topla i prijateljska.
5. Uvijek imajte poštovanja prema duhovnim stvarima i ne zaboravite biti zahvalni u svakom trenutku.

Od svog osnutka pa sve do danas, Toyota je predana svojim Pet glavnim načelima Toyode objavljenih u listopadu 1935. godine koja utjelovljuju razmišljanje osnivača Toyote, Sakichi Toyoda, te su osnova korporativnog upravljanja. Godine 1992, kao odgovor na promjene u društvenoj i poslovnoj strukturi, Toyota je osnovala vodeća načela u Toyoti (revidirano travnja 1997. godine) kako bi pojasnila kako se Toyota planira ponaša u skladu s nastalim promjena te kako su snažne politike važne za pronalaženje načina za nastavak napredovanja, posebno u vremenu drastične promjene okruženja.<sup>100</sup>

1. Poštujte jezik i duh zakona svake zemlje i regije i poduzmite otvorene i poštene poslovne aktivnosti da biste bili snažan korporativni građanin svijeta.
2. Poštujte kulturu i običaje svake zemlje i regije i doprinosite ekonomskom i društvenom razvoju kroz korporativne aktivnosti u njihovim zajednicama.

---

<sup>99</sup> Toyota (2020). Guiding Principles at Toyota. Dostupno na: <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/guiding-principles/> (30.04.2020.),

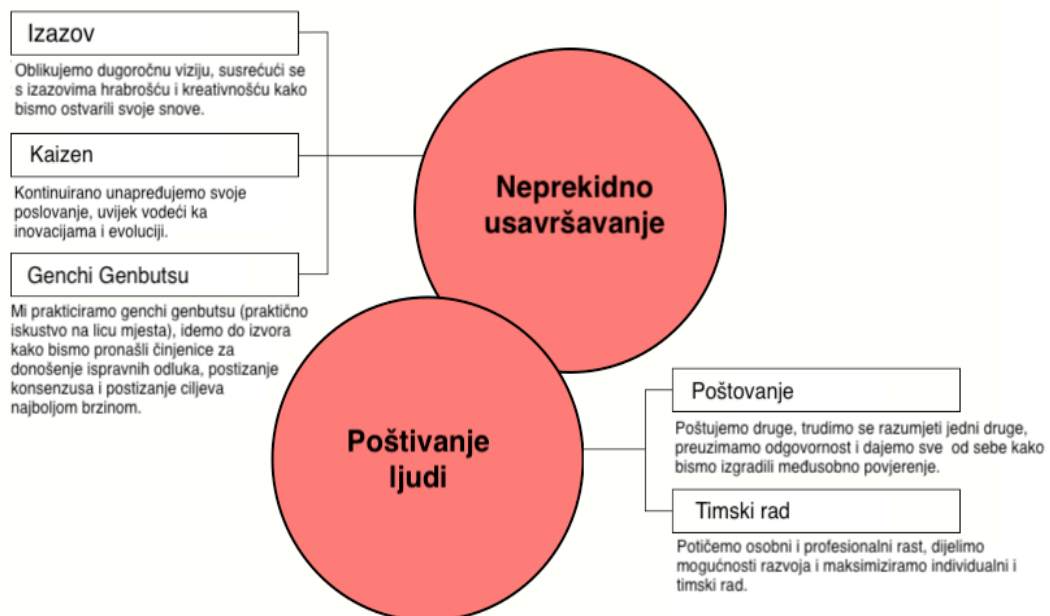
<sup>100</sup> Toyota (2019). Sustainability Data Book. Dostupno na: [https://global.toyota/pages/global\\_toyota/sustainability/report/sdb/sdb19\\_en.pdf](https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/sdb/sdb19_en.pdf) (01.05.2020.).



3. Posvetite svoje poslovanje pružanju čistih i sigurnih proizvoda i poboljšanju kvalitete života svuda kroz sve naše aktivnosti.
4. Stvorite i razvijajte napredne tehnologije i pružite izvanredne proizvode i usluge koji zadovoljavaju potrebe kupaca širom svijeta.
5. Njegujte korporativnu kulturu koja povećava individualnu kreativnost i vrijednost timskog rada, istodobno poštujući međusobno povjerenje i poštovanje rada i menadžmenta.
6. Slijediti rast kroz harmoniju s globalnom zajednicom putem inovativnog upravljanja.
7. Radite s poslovnim partnerima u istraživanju i proizvodnji kako biste postigli stabilan, dugoročni rast i obostranu korist, a istovremeno ostanite otvoreni za nova partnerstva.

**Toyota Way 2001** definiran u travnju 2001. godine pojašnjava vrijednosti i poslovne metode koje svi zaposlenici trebaju prihvatiti u svrhu obavljanja Vodećih načela Toyote. Toyota Way podržavaju dva glavna stupa a to su: "Neprekidno usavršavanje" i "Poštovanje ljudi."

Slika 34: Toyota Way 2001



Izvor: Vlastita izrada izvora: Toyota (2019). Sustainability Data Book. str. 6. Dostupno na: [https://global.toyota/pages/global\\_toyota/sustainability/report/sdb/sdb19\\_en.pdf](https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/sdb/sdb19_en.pdf) (01.05.2020.)

#### 4.4.1. Ekonomska dimenzija

Ekonomska dimenzija održivosti poduzeća Toyota obuhvaćaju sljedeće aspekte:<sup>101</sup>

##### **1. Globalizacija**

Svjetsko tržište automobila izrazito je konkurentno. Toyota se suočava s intenzivnom konkurencijom proizvođača automobila na tržištima na kojima djeluje. Iako se globalno gospodarstvo i dalje postupno oporavlja, konkurencija u automobilskoj industriji dodatno se pojačala u teškim tržišnim uvjetima. Uz to, konkurencija će se vjerojatno dodatno pojačati u svjetlu daljnje kontinuirane globalizacije u automobilskoj industriji, što će možda rezultirati reorganizacijama industrije. Čimbenici koji utječu na konkurenciju uključuju kvalitetu i karakteristike proizvoda, sigurnost, pouzdanost, ekonomičnost goriva, vrijeme potrebno za inovacije i razvoj, cijene, korisničku uslugu i uvjete financiranja. Pojačana konkurencija može dovesti do manje prodaje vozila, što može rezultirati daljnjim pritiskom na cijene i negativno utjecati na Toyotino financijsko stanje i rezultate poslovanja. Toyotine sposobnosti adekvatnog reagiranja na nedavne brze promjene u automobilskoj industriji te održavanje konkurentne pozicije biti će temeljne za njen budući uspjeh na postojećim i novim tržištima kao i zadržavanje udjela na tržištu.

##### **2. Postupak nabave**

Toyota kupuje dijelove, sirovine, opremu i druge potrepštine od više konkurentskih dobavljača smještenih širom svijeta. Toyota usko surađuje sa svojim dobavljačima na optimalnoj nabavi. Toyota vjeruje da ova politika potiče tehnološke inovacije, smanjenje troškova i druge mjere za jačanje konkurentnosti vozila. Toyota planira nastaviti kupnju po istom principu i ne predviđa poteškoće u nabavi stabilnih zaliha u doglednoj budućnosti. Politika nabave Toyote:

- Poštena konkurencija na temelju pravila otvorenih vrata - Toyota je otvorena i fer prema svim dobavljačima, bez obzira na nacionalnost, veličinu ili da li su prije poslovali. Dobavljače ocjenjuju kvalitetom, tehnološkim mogućnostima i pouzdanošću u isporuci potrebnih količina na vrijeme i naporima koji se bave društvenim odgovornostima, poput pitanja zaštite okoliša.

---

<sup>101</sup> FORM 20-F (2019). Toyota Motor Corporation. Washington, D.C.: United States. Securities And Exchange Commission. Dostupno str. 8-89. Dostupno na: [https://global.toyota/pages/global\\_toyota/ir/library/sec/20-F\\_201903\\_final.pdf](https://global.toyota/pages/global_toyota/ir/library/sec/20-F_201903_final.pdf) (22.05.2020.).

- Međusobna korist zasnovana na uzajamnom povjerenju - razvijaju obostranu korist u dugoročnim vezama. Kako bi ojačali povjerenje, nastavljaju blisku komunikaciju s dobavljačima.
- Lokalizacija s dobrim korporativnim građanstvom - aktivno nabavljaju od lokalnih dobavljača, dijelove, materijale, alate, opremu i ostalo. Na ovaj način žele doprinijeti lokalnom društvu i biti dobar korporativni građanin.

### **3. Neizravni i izravni ekonomski učinci**

Toyota je izložena raznim rizicima povezanim s poslovanjem u svijetu. Ti rizici uključuju prirodne katastrofe, politička i ekonomska nestabilnost, nedostatak goriva, prekid društvene infrastrukture, opskrba energijom, transportni sustav, plin, voda ili komunikacijski sustav, ratovi, terorizam, štrajkovi rada i prekidi rada. Ako bilo koji od ovih događaja utječe na velika tržišta na kojima Toyota kupuje materijale, dijelove i zalihe za proizvodnju Toyotinih proizvoda ili na kojima se Toyotini proizvodi proizvode, distribuiraju ili prodaju, to može dovesti do poremećaja i kašnjenja na radu. Ako se pojave značajni ili dugotrajni prekidi ili kašnjenja u vezi s Toyotinim poslovnim procesom, to može negativno utjecati na Toyotino financijsko stanje i rezultate poslovanja.

### **4. Strategija konkurentne proizvodnje**

Toyota je bila vodeća u međunarodno priznatom proizvodnom sustavu poznatom kao „Toyotin proizvodni sustav“ (TPS). TPS se temelji na Toyotinim vlastitim konceptima učinkovite proizvodnje samo potrebnih i kvalitetnih proizvoda i učinkovitog smanjenja troškova. Toyota vjeruje da TPS omogućava postizanje efikasnosti u masovnoj proizvodnji i u proizvodnji s malim količinama visokim udjelom proizvodnje. Ovo uvjerenje daje Toyoti fleksibilnost da odgovori na promjenu potražnje potrošača bez znatnog povećanja troškova proizvodnje. Iako je TPS i dalje osnova Toyotine automobilske proizvodnje, sustav je proširen i za upotrebu u Toyotinoj proizvodnji dijelova, logistike i uslugama za korisnike.

### **5. Zahtjevi tržišta**

Udovoljavanje potražnji kupaca uvođenjem atraktivnih novih vozila i smanjenjem vremena potrebnog za razvoj proizvoda presudno je za proizvođače automobila. Posebno je važno zadovoljiti potražnju kupaca s obzirom na kvalitetu, sigurnost i pouzdanost. Pravovremeno uvođenje novih modela vozila po konkurentnim cijenama, zadovoljavanje naglo mijenjajućih želja kupaca i potražnje najvažnije je za Toyotin uspjeh nego ikad, jer se automobilsko tržište brzo transformira u svjetlu globalne

ekonomije. Toyotina nesposobnost da pravodobno razvija i nudi proizvode koji udovoljavaju željama kupaca i potražnji s obzirom na kvalitetu, sigurnost, pouzdanost, stil i druge značajke može rezultirati manjim tržišnim udjelom i smanjenjem obujma i marži, a može negativno utjecati na Toyotine financijsko stanje i rezultati poslovanja.

#### 4.4.2. Društvena dimenzija

Društvenom dimenzijom poduzeća Toyota obuhvatit ćemo sljedeće aspekte poslovanja:<sup>102</sup>

##### **1. Inicijative za poboljšanje prometa**

Prema istraživanju Svjetske zdravstvene organizacije (WHO), u prometnim nesrećama poginulo je 1,35 milijuna ljudi širom svijeta. Iako se broj umrlih uslijed prometnih nesreća neznatno smanjuje u Japanu, Sjedinjenim Državama i Europi, on se konstantno povećava u zemljama u razvoju te zemljama u kojima obrazovanje o prometnoj sigurnosti i prometna infrastruktura nisu pratile porast broja automobila na cesti. Ako se ne provedu protumjere, predviđa se da će smrtni slučajevi do 2030. godine postati sedmi vodeći uzrok slučajne smrti. Kako bi se postigao Toyotin krajnji cilj nula nezgoda iz prometnih nesreća, razvoj sigurnih vozila je naravno važan, ali je također bitno educirati ljude, odnosno vozače i pješake, te osigurati sigurnu prometnu infrastrukturu, uključujući prometne signale i prometnice. U pravcu postizanja društva sigurne mobilnosti, Toyota vjeruje da je važno promovirati integriranu inicijativu u tri dijela koja uključuje ljude, vozila i prometno okruženje. Kao i ostvarenje sigurnost u stvarnom svijetu učeći od stvarnih nesreća i ugrađujući to znanje u razvoj vozila. Toyota je također definirala svoj koncept integriranog upravljanja sigurnošću kao osnovnu filozofiju koja stoji iza tehnologije za postizanje uklanjanja prometnih nesreća te ide naprijed sa razvojem takvih tehnologija.

##### **2. Sigurnost kupca na prvom mjestu i kvaliteta na prvom mjestu**

Porijeklo Toyotinih principa „Kupac na prvom mjestu“ i „Kvaliteta na prvom mjestu“ leži u pet glavnih načela poduzeća Toyoda koja utjelovljuju razmišljanje Sakichi Toyoda i Kiichiro Toyode. Od svog osnutka, Toyota je uspostavila korporativnu kulturu koja posebnu pažnju usredotočuje na kvalitetu koja će donijet osmijehe kupcima i kaizen

---

<sup>102</sup> Toyota (2019). Sustainability Data Book. str. 11-45. Dostupno na: [https://global.toyota/pages/global\\_toyota/sustainability/report/sdb/sdb19\\_en.pdf#page=62](https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/sdb/sdb19_en.pdf#page=62) (22.05.2020.).

(neprekidno unapređenje) postignute genchi genbutsu (praktičnim iskustvom na licu mjesta). U skladu s opredjeljenjem za kvalitetu kako je navedeno u Toyotinoj globalnoj viziji, svaki zaposlenik u svakom području održava stalnu i snažnu svijest o problemima i osjećaju vlasništva te ulaže stalne napore na implementaciji kaizen-a i uskoj suradnji s osobljem na drugim poljima kako bi poboljšali sigurnost kupaca, mir i zadovoljstvo. Toyota se nada da će putem automobila ponuditi vrhunske karakteristike u pogledu zaštite okoliša, sigurnosti i kvalitete, a istovremeno i unutarnju privlačnost automobila poput visokih performanse u vožnji po pristupačnoj cijeni. Ponizno i poslušno prihvaćaju informacije prodavača i povratne informacije kupca dobivene u centrima za pomoć kupcima, uzimajući ih u obzir i koristeći ih za izradu sve boljih automobila.

### **3. Mjere aktivnosti socijalnog doprinosa**

Na temelju Toyotinog principa utemeljenog na stvaranju automobila, u cilju im je doprinijeti održivom rastu društva. Okoliš, sigurnost u prometu i obrazovanje postavljeni su kao tri globalna prioriteta. Također društvene, kulturne i druge aktivnosti prema društvenim potrebama svake zemlje ili regije, koristeći resurse, tehnologije i stručnost kako bi na što bolji način doprinijeli održivosti. Pored toga, fokus stavljaju na volontiranje i prenošenje automobilske i proizvodne kulture na sljedeće generacije kako bi obogatiti život zajednica.

### **4. Poštivanje ljudskih prava**

Toyota je u skladu s lokalnim, nacionalnim i međunarodnim zakonima i propisima, te svoje poslovne operacije obavlja iskreno i integrirano. Nadalje, kako bi doprinijeli održivom razvoju, menadžment vodi važnu ulogu u interakciji sa svojim dionicima te nastoje izgraditi i održati dobre odnose sa svojim dionicima kroz transparentnu i poštenu komunikaciju. Također, Toyota poštuje osnovna ljudska prava svih pojedinaca, uključujući zaposlenike i one u opskrbnom lancu. Toyota je poduzeće koje prakticira filozofiju "Poštovanja ljudi." dijele uvjerenje da svaki Toyota zaposlenik ima beskonačnu mogućnost da poboljša sebe, poduzeće i društvo. Svaki doprinos zaposlenika stvaranju radno okruženje koje promiče sigurnost i zdravlje, poštuje dostojanstvo svakog radnika, bez diskriminacije i uznemiravanja, a ključno je za osiguravanje dostojnog radnog okruženja, što će dovesti do poboljšanja produktivnosti potrebne za rast poduzeća. Diskriminacija, nezdravo i nesigurno radno okruženje nisu samo kršenja ljudskih prava, već su i uvjeti koji će negativno utjecati na rad zaposlenika. Budući da zaposlenici provode dosta vremena na poslu, cilj im je stvoriti pozitivne radne uvjete i okruženja koja će im omogućiti izvrsnost i napredak.

## **5. Suradnja s poslovnim partnerima**

Kako bi dali doprinos društvu kroz proizvodnju automobila i primijenili u praksi načelo "Kupci na prvom mjestu", potrebno je dijeliti principe i surađivati s poslovnim partnerima kao što su dobavljači i trgovci. Toyota slijedi otvoreno i pošteno poslovanje, te sudjeluje u inicijativama za održivost kroz usku suradnju s poslovnim partnerima kako bi podigla kvalitetu u pogledu sigurnosti i zadovoljstva kupaca. Kako bi riješili sve veći interes za korporativnu društvenu odgovornost, uključujući i lanac opskrbe, vode dijaloge s rukovoditeljima dobavljača. Prije obavljanja poslovnih transakcija zaključuju ugovore koji jasno određuju poštivanje zakona, poštivanje ljudskih prava i održivost lokalnog i globalnog okruženja. Interno rade na podizanju svijesti svih zaposlenika, uključujući i kupce, kroz seminare i obuke.

## **6. Zaposlenici**

Cilj Toyotinog načina upravljanja ljudskim resursima je ostvarivanje poštovanja prema ljudima, odnosno pružanje prilika svim zaposlenicima da svojim radom postignu socijalni doprinos, te imaju slobodu kreativnog razmišljanja. Kako bi to postigli od suštinskog je značaja odnos međusobnog povjerenja i uzajamne odgovornosti između radnika i uprave. Ovu filozofiju provode sve Toyotine podružnice širom svijeta. Toyota vjeruje da će ove inicijative voditi zadovoljstvu kupaca, društvenom doprinosu, a samim tim i održivom rastu poduzeća i društva. Osnovna filozofija za sigurnost i zdravlje obuhvaća siguran rad, pouzdan rad i vješt rad.

## **7. Stvaranje imućnom društvu**

Kako bi pomogla ostvariti društvo mobilnosti budućnosti i imućnih stilova života, Toyota radi na širokom rasponu inicijativa koje nadilaze samu proizvodnju automobila, uključujući izgradnju ekološki prihvatljivih zajednica u kojima se ljudi slobodnije povezuju, razvijajući robotiku koja podržava život i sponzoriraju sportskih događaja poput olimpijske i paraolimpijske igre Tokio 2020. Toyota se kroz suradnju s vladom, lokalnim zajednicama, drugim korporacijama i znanstvenicima nastoji ostvariti održivo društvo za veću sreću svih.

#### 4.4.3. Ekološka dimenzija

U rujnu 2018. Toyota je najavila milijokaz 2030. godine koji ukazuju na status šest izazova, što čine srednjoročne i dugoročne inicijative za postizanje Toyota ekološkog izazova 2050. Uspostavljajući ga u kombinaciji s Toyotinim akcijskim planom za okoliš koji predstavlja posebne akcijske planove i ciljeve za svako petogodišnje razdoblje, bit će razjašnjene vrijednosti za postizanje Toyotinog ekološkog izazova 2050. godine.

Ciljevi/izazovi održivog razvoja Toyote:<sup>103</sup>

##### **1. Izazov novog vozila s nultom emisijom CO<sub>2</sub>**

Cilj im je do 2030. godine prodavati više od 5,5 milijuna elektrificiranih vozila širom svijeta, uključujući više od 1 milijun vozila s nultom emisijom (električnih vozila s baterijom i električnih vozila s gorivnim člancima). Procjena godišnjeg prosjeka smanjenja emisije CO<sub>2</sub> u g-CO<sub>2</sub>/km iz novih vozila je 35% ili više, ovisno o uvjetima na tržištu, u odnosu na razinu iz 2010.

##### **2. Izazov nulte emisije CO<sub>2</sub> u životnom vijeku**

Cilj im je do 2030. godine smanjiti emisiju CO<sub>2</sub> za 25 posto ili više kroz cijeli životni vijek vozila, u usporedbi s razinom iz 2013. godine. Kako bi postigli ciljeve izazova nulte emisije CO<sub>2</sub> u životnom vijeku rade na konstrukciji ekološki povoljnijih vozila koji koriste sirovine s manjom količinom ugljika. Osim toga, konstruiraju i vozila s manje dijelova. U većoj mjeri koriste biomaterijale iz obnovljivih izvora čineći pri tome vozila jednostavnijima za rastavljanje i recikliranje.

##### **3. Izazov tvornice s nultom emisijom CO<sub>2</sub>**

Cilj im je do 2030. godine smanjiti emisiju CO<sub>2</sub> iz svih tvornica za 35 posto u usporedbi s razinom iz 2013. godine. Izazov tvornice s nultom emisijom CO<sub>2</sub> uključuje racionalizaciju proizvodnih procesa njihovim skraćivanjem čime se smanjuje proizvodnja CO<sub>2</sub>. Učinit će pogone energetske učinkovitijima i uključiti obnovljive izvore energije kao što su solarna i energija vjetra, te energije s malim ispuštanjem ugljika kao što je vodikova energija.

---

<sup>103</sup> Toyota (2019). Globalni među-ciljevi za 2030. Dostupno na: <https://www.toyota.hr/world-of-toyota/feel/environment/environmental-challenge-2050/2030-global-mid-term-targets> (22.05.2020.).

#### **4. Izazov smanjenja na minimum i optimiranja potrošnje vode**

Cilj im je do 2030. godine uvesti mjere u četiri odabrane tvornice u sjevernoj Americi, Aziji i Južnoj Africi radi smanjenja potrošnje vode. Po pitanju kvalitete vode, isto tako će napraviti cjelokupnu procjenu utjecaja za sve 22 tvornice u Sjevernoj Americi, Aziji i Europi u kojima se korištena voda ispušta izravno u rijeke. Uvode niz akcija radi svođenja potrošnje vode na minimum i optimiranja njene potrošnje u proizvodnim pogonima. Prikupljanjem kišnice kako bi smanjili količinu vode koju tvornice crpe iz zemlje ili uzimaju kroz vodovodnu mrežu. Isto tako, razvili su postupke pročišćavanja kako bi se voda koju koriste mogla ponovno koristiti ili sigurno vratiti u lokalnu vodovodnu mrežu.

#### **5. Izazov uspostavljanja društva i sustava temeljenih na recikliranju**

Cilj im je do 2030. godine dovršiti globalno ustanovljavanje prikupljanja baterija i sustava recikliranja, kao i izrada 30 oglednih pogona koji odgovaraju lokalnim pogonima za primjerenu obradu i recikliranje vozila na kraju životnog vijeka. Kako bi pridonijeli izgradnji društva temeljenog na idealnom korištenju resursa/recikliranju, rade na četiri područja: značajnijem korištenju ekoloških materijala; konstruiranje i korištenje dijelova veće trajnosti; razvijanje učinkovitijih tehnologija s većim udjelom recikliranja te veće korištenje materijala skinutih s vozila prilikom njihovog zbrinjavanja za proizvodnju novih.

#### **6. Izazov uspostavljanja budućeg društva u skladu s prirodom**

Cilj im je do 2030. godine ostvariti 19 „Tvornica u skladu s prirodom“ (12 u Japanu i 7 širom svijeta), kao i uvesti aktivnosti u skladu s prirodom u svim područjima u kojima Toyota posluje u suradnji s lokalnim zajednicama i poduzećima. Povrh toga, nastavit će pridonositi aktivnostima očuvanja bio-raznolikosti u suradnji s nevladinim organizacijama te će širiti inicijative, unutar kompanije i izvan nje, koje jačaju ekološki osviještene ljude koji preuzimaju odgovornost za budućnost planeta. Vode brojne male i velike projekte širom svijeta kao podršku cilju uspostavljanja budućeg društva u skladu s prirodom. Ti projekti uključuju pošumljavanje i sadnju stabala, ozelenjivanje gradova i druge ekološke inicijative u krugu tvornica i izvan njih.



Zaštita okoliša jedan je od najvažnijih Toyotinih principa kako globalno tako i lokalno. 2017. godine Toyota je stekla međunarodni certifikat **ISO 14001: 2015**, koji postavlja standarde za cjelokupni sustav upravljanja okolišem. Glavna politika okoliša:<sup>104</sup>

1. Kao dobri korporativni zaposlenici provodit će poslovnu djelatnost vodeći računa o zaštiti okoliša, neprekidno stremeći očuvanju prirodnog okoliša, očuvanju energije i obnavljanju izvora. Uz sve to, poduzet će sve korake kako bi osigurali da djelatnost ne zagađuje okoliš.
2. U suradnji s kupcima i pridruženim poduzećima tražit će načina da iskoriste industrijski otpad, aktivno promičući poslovanje vezano za okoliš, kao što je očuvanje prirodnih resursa. Kroz ove napore žele doprinijeti ostvarenju gospodarstva temeljenog na recikliranju.
3. U poslovnim djelatnostima pratit će zakone, propise i industrijske standarde vezane uz okoliš koje će u potpunosti podržavati, kao i sve ostale obvezujuće zahtjeve.
4. Postavit će sustav upravljanja okolišom kako bi uveli i trajno poboljšavanje sustava upravljanja okolišem radi povećanja uspješnosti upravljanja okolišem. Ocjenjivanjem djelatnosti zaštite okoliša i pokazat će kreativnost u postavljanju ciljeva trajnog unaprjeđenja u svim pothvatima vezanim uz okoliš.
5. Internim programima izobrazbe promicat će potpuno razumijevanje politike okoliša podižući time svijest o okolišu svih zaposlenika.

---

<sup>104</sup> Toyota (2015). ISO 14001: 2015. Dostupno na: <https://www.toyota.hr/world-of-toyota/feel/iso-standardi.json> (22.05.2020.).

#### 4.5. Strategija operacije i lanac nabave poduzeća Toyota

Toyota koristi vitku proizvodnju kako bi promijenila prirodu proizvodnje automobila. Vitki lanac nabave je strategija koja se temelji na smanjenju troškova i fleksibilnosti, a usredotočena je na poboljšanja procesa, smanjenjem ili uklanjanjem svih otpada. Obuhvaća sve procese kroz životni ciklus proizvoda, počevši od dizajna proizvoda do prodaje proizvoda, od narudžbe kupca do isporuke. Lean pristup upravljanja, koji je razvio Taiichi Ohno (1998) u Toyota Motor Corporation u Japanu, čini osnovu za Toyotin proizvodni sustav (TPS) s dva glavna stupa: „autonomija“ i „u pravo vrijeme“ (JIT) proizvodnja. Fokus sklopljenog pristupa uglavnom je bio namijenjen smanjenju otpada radi povećanja stvarne dodane vrijednosti te radi ispunjavanja potreba kupaca i održavanja profita.

Toyota je globalna autoindustrija sa puno proizvoda i sa mnogo tržišta. Poduzeće obuhvaća tržišta diljem svijeta sa različitim karakteristikama (npr. Sjedinjene Države, Europa i Japan) koje jamče različite konfiguracije lanca opskrbe. Osim toga, razlike među vozilima kao što su Toyota, Lexus i Scion zahtijevaju različite postupke u lancu opskrbe. Iako su uobičajeni procesi na kojima se nalaze ovi lanci nabave, varijacije u tim lancima opskrbe pružaju dodatni uvid.

Principi učenja v4L kombinirani su u svim Toyotinim postupcima upravljanja lancem nabave kako bi se sustavno usredotočili na v4L ravnotežu: <sup>105</sup>

- **Raznolikost**, pažljivo se bira kako bi se uravnotežile potrebe tržišta i operativna učinkovitost. Raznolikost predstavlja presudan izbor dizajna lanca opskrbe koji ima utjecaja na sve sudionike opskrbnog lanca. Pri odabiru različite vrste proizvoda ili usluge, potrebno je dobiti povratne informacije kako bi se osigurala da odabrana vrsta najbolje odgovara trenutnim tržišnim uvjetima.
- Sljedeći ključni pojam je **brzina protoka lanca opskrbe** i očituje se u svim procesima u lancu opskrbe. Usredotočenost na održavanje stalnog protoka kroz sustav omogućuje planiranje kapaciteta za sinkronizaciju u opskrbnom lancu.
- **Promjenjivost narudžbi ili isporuka u lancu opskrbe** minimizirana je načinom izvođenja pojedinih procesa. Smanjenje varijabilnosti omogućava da svi protoci opskrbnog lanca djeluju s niskom razinom zaliha. Također omogućuje da procesi poboljšanja kvalitete funkcioniraju bez prekida,

---

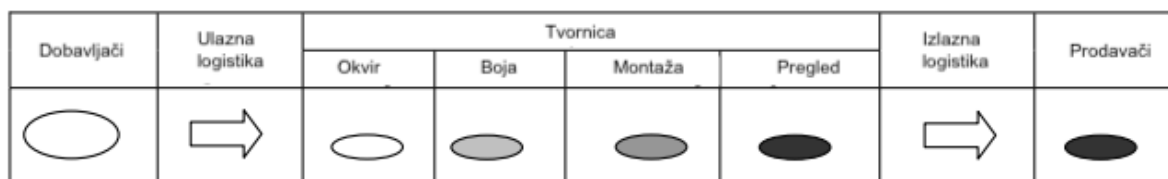
<sup>105</sup> Iyer, A. V., Seshadri, S. i Vasher, R. (2009) Toyota Supply Chain Management: A Strategic Approach to Toyota's Renowned System. USA: McGraw-Hill Education. str. 1-4.

omogućavajući kontinuirano smanjenje troškova i poboljšanja kvalitete. Možemo zaključiti da raznolikost, brzina i varijabilnost međusobno utječu na stabilizaciju performansi lanca opskrbe.

- **Vidljivost** svih procesa osigurava se primjenom ispravnih mjerivih podataka i zahtjevom da se postigne konsenzus prije promjene planova. U Toyoti, cilj je nagraditi ne samo kratkoročne uspjehe, već osigurati da se slijede ispravni procesi. Takav pristup osigurava da su reakcije trenutne, promjene namjerne, brzina održavana i da se raznolikost sinkronizira sa zahtjevima tržišta, a varijabilnost minimizira. Vidljivost omogućava kontinuirano učenje i protok povratnih informacija čime se jamči da izvršenje procesa ostaje sinkronizirano sa tržišnom stvarnošću

Lanac opskrbe ima kako fizičke komponente, tako i operativne i planirajuće procese. Fizički protok lanca opskrbe prikazan je na slici 35. Dijelove proizvode dobavljači i odvoze se logistikom do tvornice za montažu. U tvornici vozilo započinje u trgovini sklapanju samog okvira i tijela automobila, prelazi u tvornicu bojama, zatim u montažu i na kraju na pregled. Jednom kada se vozilo proizvede, ono se transportira u prodavaonice putem izlazne logistike.<sup>106</sup>

Slika 35: Fizički protok lanca opskrbe

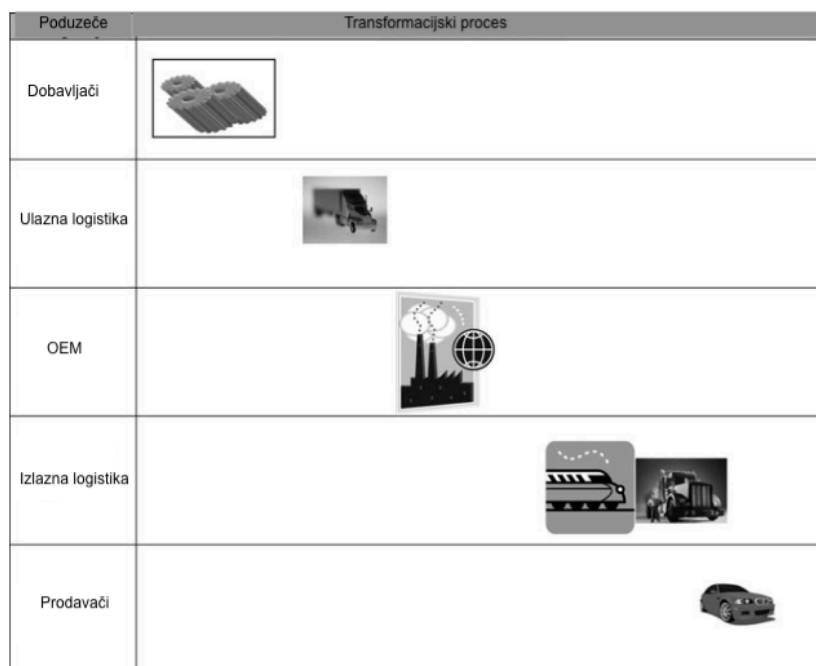


Izvor: Vlastita izrada izvora: Iyer, A. V., Seshadri, S. i Vasher, R. (2009) Toyota Supply Chain Management: A Strategic Approach to Toyota's Renowned System. USA: McGraw-Hill Education. str. 12.

<sup>106</sup> Iyer, A. V., Seshadri, S. i Vasher, R. (2009) Toyota Supply Chain Management: A Strategic Approach to Toyota's Renowned System. USA: McGraw-Hill Education. str. 12.

Za rad lanca opskrbe potrebni su razni operativni procesi. Na slici 36 je prikazan još jedan postupak transformacije koja se odvija od dijelova proizvedenih od dobavljača do vozila spremnih za prodaju kod prodavača.<sup>107</sup>

Slika 36: Transformacijski proces



Izvor: Iyer, A. V., Seshadri, S. i Vasher, R. (2009) Toyota Supply Chain Management: A Strategic Approach to Toyota's Renowned System. USA: McGraw-Hill Education. str. 16.

Povremeno se mora izvoditi nekoliko operativnih procesa kako bi se jamčilo da fizički opskrbeni lanac djeluje efektivno i efikasno. Ovi procesi integriraju i sinkroniziraju operativne procese s fizičkim procesima kako bi se osigurao vitsk lanac opskrbe. Ključni procesi su sljedeći:<sup>108</sup>

- **Planiranje mix** je postupak ograničavanja broja kombinacija izrade koje se naručuju za zalihe na svakom tržišnom području. Za potrebe planiranja miksa, specifikacije vozila su podijeljene u tri kategorije: tvornički instalirane opcije, boja i dodaci koji se mogu ugraditi nakon što se izgradi vozilo. Planiranje miksa u početku se provodi na godišnjoj osnovi prije pokretanja novog modela i može

<sup>107</sup> Iyer, A. V., Seshadri, S. i Vasher, R. (2009) Toyota Supply Chain Management: A Strategic Approach to Toyota's Renowned System. USA: McGraw-Hill Education. str. 15.,

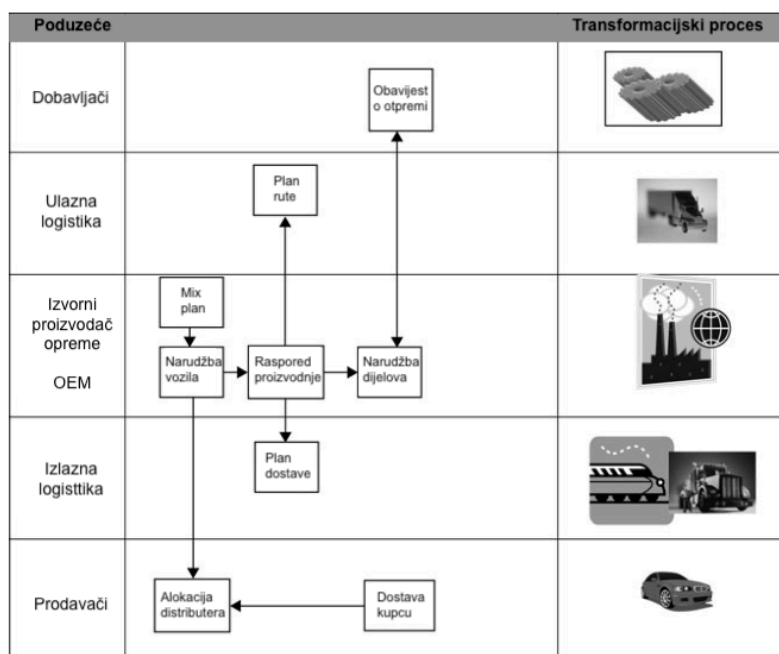
<sup>108</sup> Iyer, A. V., Seshadri, S. i Vasher, R. (2009) Toyota Supply Chain Management: A Strategic Approach to Toyota's Renowned System. USA: McGraw-Hill Education. str. 17-21.

se mjesečno prilagođavati tako da odražava promjene u potražnji i/ili sezonskim trendovima.

- **Naručivanje/predviđanje prodaje** jedna je od funkcija odjela prodaje gdje se predviđa mjesečna proizvodnja i proračun. Proces započinje odjelom prodaje i proizvodnje, prvo pristajući na planirani broj jedinica ili vozila koja će se proizvoditi svakog mjeseca. Oba odjela prodaje i proizvodnje surađuju kako bi postigli dogovor o ukupnoj planiranoj količini vozila za svaka sljedeća tri mjeseca.
- **Planiranje proizvodnje** je postupak uzimanja mjesečnih narudžbi i predviđanja iz prodaje, te dodjeljivanja datuma i slijeda proizvodnje svakom vozilu. Cilj je stvoriti raspored proizvodnje koji se izjednačava svaki dan svakog proizvodnog mjeseca koristeći princip heijunka.
- **Za dodjelu distributera** odgovorna je prodajna regija, prije postupka dodjele, trgovci mogu ažurirati svoj profil specifičnim smjernicama o vrsti vozila koja ili žele ili u nekim slučajevima ne žele dodijeliti.
- **Postupak naručivanja dijelova**, zapravo su dva različita procesa: jedan za lokalne dijelove i drugi za prekomorske dijelove. Lokalni postupak zahtijeva da se vozila predviđena za svaki dan postave u točnom redoslijedu koji bi bila izgrađena na montažnoj liniji. Sljedeći korak, nakon što je svako vozilo zakazano po danu, jest slijediti vozila u idealan redoslijed u kojem će se sastaviti.
- **Planiranje ulazne logistike**, po završetku predviđanja dijelova za sljedeći proizvodni mjesec treba utvrditi najučinkovitije rute za logističkog partnera koji će dijelove preuzeti od svih dobavljača. Za simuliranje različitih opcija rute potreban je sofisticirani softverski program. Neki potrebni unosi i ograničenja su lokacije svakog dobavljača, količina dijelova po dobavljaču prema vremenu preuzimanja, lokacija, mjesto montažnih pogona i cijena po kilometru. Potrebno je osigurati da će biti ispunjena svi rokovi isporuke dijelova i optimizirani troškovi upravljanja voznim.

Slika 37 prikazuje kako operativni procesi moraju biti integrirani i sinkronizirani da bi podržali protok transformacije fizičkih dijelova i vozila.

Slika 37: Transformacijski proces



Izvor: Vlastita izrada izvora: Iyer, A. V., Seshadri, S. i Vasher, R. (2009) Toyota Supply Chain Management: A Strategic Approach to Toyota's Renowned System. USA: McGraw-Hill Education. str. 21.

Završni procesi potrebni za cjelovitu sliku sveobuhvatnog lanca nabave izvodi se jednu do tri godine prije stvarne proizvodnje. Ovo su potrebni procesi:<sup>109</sup>

- 1. Planiranje proizvoda i dizajn vozila** započinje otprilike 36 mjeseci prije proizvodnje, a dovršava se oko 18 mjeseci prije proizvodnje. Tijekom faze dizajna dovršeni su fizički dizajn i funkcionalni dizajn uz sve dijelove i opremu. Dizajneri i inženjeri moraju surađivati na planiranju proizvoda, prodaji, marketingu, kupnji i proizvodnji na novom dizajnu vozila. Uz to, mnogi dobavljači surađuju s inženjerima na odabranim komponentama.
- 2. Dizajn postrojenja za kapacitet i fleksibilnost**, kod Toyote većina pogonskih sklopova dizajnirana je za proizvodnju više modela vozila na više montažnih linija. Taj dizajn pruža fleksibilnost za prebacivanje obujma proizvodnje s sporo

<sup>109</sup> Iyer, A. V., Seshadri, S. i Vasher, R. (2009) Toyota Supply Chain Management: A Strategic Approach to Toyota's Renowned System. USA: McGraw-Hill Education. str. 21-24.

prodajnog modela na brže prodajni model kako bi se osiguralo da svako postrojenje održava stabilan volumen proizvodnje.

3. **Dizajn paketa za logistiku**, ulazna logistika također se mora oslanjati na podršku Toyotinog nabavnog lanca. Stoga, kad je dizajnirana ambalaža dijelova, potrebno je pažljivo razmotriti kako bi se dijelovi mogli učinkovito kretati logističkom mrežom. Pored toga, Toyota ima snažnu „zelenu“ politiku, tako da gotovo sva ambalaža koristi spremnike koji se mogu ponovno vratiti i koristiti.
4. **Kupnja** je odgovorna za nabavu dijelova i sastavnih dijelova i mora usko surađivati s inženjeringom i kvalitetom. Kupnja uzima u obzir mnoge čimbenike pri odabiru dobavljača, kao što su sposobnost i kapacitet dobavljača, trenutna baza dobavljača, cijena, lokacija, lokalni ciljevi i ciljevi manjinskih dobavljača.
5. **Godišnje planiranje prodaje, operacija prodaje i proizvodnje** moraju surađivati u godišnjem planu za sva vozila koja se prodaju i proizvode na tržištu (npr., Sjeverna Amerika ili Europa). Taj postupak može biti vrlo sporan jer se ciljevi proizvodnje i prodaje prirodno sukobljavaju. Cilj proizvodnje je pokretati sva postrojenja punim kapacitetom stabilnog volumena i svesti na najmanju moguću mjeru prekid tijekom zamjene modela. Prodajni cilj je zadržati fleksibilnost kako bi se uskladio obujam proizvodnje s promjenom potražnje na tržištu i izbjeglo stvaranje previše vozila starih modela kada se planira predstavljanje novog modela. Jedan zajednički cilj je povećati profit, međutim, to je lakše reći nego učiniti.

Toyota je učinkovito implementirala Toyotin proizvodni sustav u svoj lancu nabave i dokazala svoju sposobnost da bude organizacija učenja na sljedeće načine:

- Promatranje nabavnog lanca kao vrlo širokog i sveobuhvatnog skupa procesa koji moraju biti dizajnirani tako da kohezivno funkcioniraju.
- Promicanje više funkcionalnog timskog rada kako bi se osiguralo da sve unutarnje i vanjske strane surađuju kako bi se uspostavile kaizen i procesa i operacija.
- Usklađenost lanca nabave putem sinkronizacije i integriranja tako da djeluje poput kvalitetnog švicarskog sata.

#### 4.6. Budućnost poslovanja poduzeća Toyota

Politika inovacija prema održivoj budućnosti u srcu je poslovne vizije poduzeća Toyota. Prakticiraju upravljanje ekologijom od 360° u svakom stupnju njihova procesa, od proizvodnje do recikliranja. A što se tiče emisija, hibridni automobili ne samo da drže CO2 emisije na niskim razinama, također štite kvalitetu zraka uz niske razine NOx plinova i čestica izgaranja. Stoga nije iznenađenje da je Toyota zadnjih nekoliko godina, među proizvođačima odnijela tituli „Najbolji globalni zeleni brand“.<sup>110</sup>

Jedan od ciljeva budućnosti Toyote u Japanu je izgradnja jednog pokusnog grada u kojemu bi pod realnim okolnostima testirao tehnologije poput autonomne vožnje. No u tom "živom laboratoriju" neće navodno samo biti testirani automobili, već su planirana i istraživanja vezana uz više generacijski suživot budućnosti, robotike, umrežavanja kućanstava pomoću umjetne inteligencije, novih formi javnih prijevoznih sredstava, novih pristupa u poljoprivredi i u zdravstvenom sektoru, kao i puno toga više. Veliki dio infrastrukture, na primjer baterijski pogoni za dobivanje energije, bit će izgrađen pod zemljom. Jer većina te infrastrukture bi trebala imati pogon na vodik. Zgrade bi trebale biti izgrađene od drveta i na krovovima bi se trebali postaviti solarni paneli.<sup>111</sup>

Također kako je već navedenu u poglavlju 4.4.3. Toyota provodi strategiju održivog razvoja i u cilju joj je ispuniti 6 izazova do 2050. godine kao i navedene ekonomske i društvene dimenzije. Ekološki izazov 2050. godine najavljen 2015. godine sastoji se od šest odvojenih izazova koji pokrivaju svaki aspekt poslovanja, istraživanja novih proizvoda i tehnologija te uloge posrednika za pojedince i zajednice u učenju o i poboljšanju prirodnog svijeta. Povrh toga, 2018. godine Toyota je ustanovila ciljeve za 2030. godinu za svaki od šest ekoloških izazova. Ovi ciljevi se temelje na trenutnom stanju Toyote i društvenih trendova te će pomoći u ostvarivanju Ekološkog izazova 2050. godine. U izvješću možemo vidjeti kako Toyota ostvaruju postavljene izazove te očekuje da će ih do 2050. godine ispuniti kako je i navedeno.<sup>112</sup>

---

<sup>110</sup> Toyota (2020). Predvodnici buduće mobilnosti. Dostupno na: <https://www.toyota.hr/business-customers/technology-and-sustainable-mobility.json> (25.05.2020.),

<sup>111</sup> DW (2020). Toyota želi izgraditi "grad budućnosti". Dostupno na: <https://www.dw.com/hr/toyota-%C5%BEeli-izgraditi-grad-budu%C4%87nosti/a-51921723> (25.05.2020.),

<sup>112</sup> Toyota (2020). Ciljevi za 2030. Dostupno na: <https://www.toyota.hr/world-of-toyota/feel/environment/environmental-challenge-2050/2030-global-mid-term-targets> (28.05.2020.).



## 5. Zaključak

Strategija predstavlja važnu ulogu u stvaranju same organizacije i njenog daljnjeg poslovanja. Dobro definirana strategija dovodi organizaciju do željenog puta i ostvarivanju zadanih ciljeva poslovanja. Operacijski menadžment donosi odluke vezane uz proizvodnju samog proizvoda ili usluge kao i ostale operacije potrebne kako bi poslovanje organizacije moglo postići željene rezultate. Operacijskom strategijom, operacijski menadžer pokušava stvoriti što kvalitetniji i konkurentniji proizvod ili uslugu kako bi se isticali na današnjem prenatrpanom tržištu. Važan je i utjecaj unutarnje i vanjske okoline organizacije gdje bi operacijski menadžment trebao prepoznati želje i potrebe potrošača. U današnjem vremenu sve su više organizacije okrenute prema zadovoljenju zahtjeva interesno utjecajnim skupinama jer su oni ti koji kupuju proizvod ili uslugu, Kako bismo uklopili održivost u samu srž strategije poduzeća potrebno je pridržavati se raznih propisa i standarda koji određuju da li se neka organizacija ponaša u skladu propisima društveno odgovornog poslovanja. Mnoga poduzeća potpisuju standarde kao što su ISO 14000, ISO 26000, ISO 8000, IQNet SR-10, itd. Nakon kojim moraju provoditi godišnja izvješća o tome koliko su pridonijeli održivom razvoju i koji su im daljnji ciljevi održivosti. U ovom vremenu ima mnogo organizacija koje su okrenute prema održivom razvoju i zaštiti okolišu, prvenstveno jer im to doprinosi imidžu same organizacije a zatim i zbog same svijesti o stanju planet zemlja. Organizacije koje provode održivost u svojoj strategiji, svoje poslovne partnere također biraju ovisno o tome jesu li ekološki i društveno osviješteni. U ovome radu opisano je poslovanje poduzeća Toyota Motor Corporation te se može vidjeti kako održivost u njihovoj strategiji igra važnu ulogu u samom procesu poslovanja i vođenju posla. Toyota je okrenuta prema održivosti s više aspekta poslovanja kako s ekonomske dimenzije gdje prati globalne trendove i time dobiva na imidžu organizacije. Tako i s društvene strane gdje u Toyota Way naglašava brigu o svojim zaposlenicima. Također u godišnjim izvještajima o održivosti naglašava važnost zadovoljstva kupca te kako im je u cilju nadmašiti sva očekivanja kupca i staviti osmijeh na lica. Ekološkom dimenzijom vode brigu o zaštiti okoliši, tako putem napredne tehnologije razvijaju automobile koji manje štete okolišu kod korištenja, same izrade i recikliranja proizvoda. Zalažu se za bolju budućnost društva ulaganjem u istraživanje i razvoj koji je ekološki, društveno i ekonomski osviješten.

## 6. Literatura

### Knjige:

1. Rupičić, N. (2018) *Suvremeni menadžment*. Rijeka: EFRI.
2. Barković, D. (2011) *Uvod u operacijski management*. II. dopunjeno izdanje. Osijek: Grafika.
3. Kostić, K. (Ed.). (2011) *Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020*. Beograd: SPIN'11, VIII Skup privrednika i naučnika (Vol. 8). FON.
4. Slack, N., Brandon-Jones, A. i Johnston, R. (2013) *Operations management*. Seventh Edition, Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
5. Brennan, L. (2011) *Operations management*. United States: McGraw-Hill.
6. Stevenson, William J. (2014) *Operations management*. Twelfth Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin.
7. Rowbotham, F., Galloway, L. i Azhashemi, M. (2007) *Operations Management in Context*. Second edition, UK: Butterworth-Heinemann.
8. Gong, Y. (2013) *Global Operations Strategy - Fundamentals and Practice*. France: Springer.
9. Jacobs, F.R. i Chase, R.B. (2018) *Upravljanje operacijama i lancem opskrbe*. Zagreb: MATE.
10. Kordej-De Villa, Ž., Stubbs, P. i Sumpor, M. (2009) *Participativno upravljanje za održivi razvoj*. Zagreb: Gaea Studio.
11. Rončević, N. i Rafajac, B. (2012) *Održivi razvoj - izazov za sveučilište*. Rijeka: FFRI.
12. Matešić, M., Pavlović, D. i Bartoluci, D. (2015) *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: VPŠ Libertas.
13. Garbie, I. (2016) *Sustainability in Manufacturing Enterprises: Concepts, Analyses and Assessments for Industry 4.0*. Switzerland: Sprineger.
14. Iyer, A. V., Seshadri, S. i Vasher, R. (2009) *Toyota Supply Chain Management: A Strategic Approach to Toyota's Renowned System*. USA: McGraw-Hill Education.

## Znanstveni i stručni članci/radovi:

1. Bonn, I. i Fisher, J. (2011). Sustainability: the missing ingredient in strategy. Australia: Journal of business strategy, 32(1): 6. Dostupno na: [https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1274\\_FISHER JOSIE-123.PDF](https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1274_FISHER JOSIE-123.PDF) (18.07.2020.)
2. Krajnović, A., Lordanić-Lukavac, S. i Jović, I. (2012). Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima. Zadar: Oeconomica Jadertina, 2(1). Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/83581> (11.05.2020.)
3. Vrdoljak Raguž, I. i Tolušić, M. (2012). Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije. Dubrovnik: Ekonomska misao i praksa (1). str. 381-398. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/83800> (09.05.2020.)
4. Stipanović C. (2006). Operacijske (funkcijske) strategije u poslovnoj i razvojnoj politici. Rijeka: FTMM. Dostupno na: <https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/25-725948154c434fcf9c18b30687bb6708.pdf> (06.05.2020.)
5. Frajman-Jakšić, A., Ham, M. i Redek, T. (2010). Sreća i ekološka svjesnost - čimbenici održivog razvoja. Osijek: Ekonomski vjesnik, 23(2). Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/63476> (21.04.2020.)
6. Tafra-Vlahović, M. (2009). Konceptualni okvir društveno odgovornog poslovanja. Dubrovnik: MediAnali: međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima, 3(5). Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/39297> (04.05.2020.)
7. Kurtić, A. (2009). Društvena odgovornost - novi svjetski pokret i poslovni imperativ savremenog menadžmenta. BiH: Tranzicija, 11 (23-24), 90-100. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/45989> (13.05.2020.)
8. Buzar, S. (2015). Analiza globalnog etičkog kodeksa za turizam u kontekstu društveno odgovornog poslovanja. Zagreb: Acta Economica Et Turistica, 1(1). Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/150821> (04.05.2020.)
9. Rogošić, A. i Kundid, A. (2012). Izveštavanje o društvenoj odgovornosti banaka u Hrvatskoj. Virovitica: Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 3(2). Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/96976> (28.04.2020.)

10. Vrdoljak Raguž, I. i Hazdovac, K. (2014). Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. Dubrovnik: Oeconomica Jadertina, 4(1). Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/130001> (26.04.2020.)
11. Šijaković, A., Krišto, I. i Batak, M. (2013). Društveno odgovorno poslovanje i zaštita zdravlja i sigurnost na radu. Zagreb: Sigurnost, 55(4). Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/112843> (26.04.2020.)
12. Šačić, M. (2016). Utjecaj zaštite okoliša na poslovanje i konkurentsku poziciju poduzeća. Hercegovina: Putokazi, 4 (2). Dostupno na: [http://putokazi.eu/?page\\_id=295](http://putokazi.eu/?page_id=295) (20.04.2020.)
13. Dwyer, L. (2015). Model trostruke bilance kao osnova održivog turizma: Mogućnosti i izazovi. Zagreb: Acta turistica, 27 (1). Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/141803> (21.04.2020.)
14. Kamal, S. B. A. (2017). In depth Corporate Strategy Analysis: Toyota vs BMW. UK: Warwick Business School. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/316147123\\_In\\_depth\\_Corporate\\_Strategy\\_Analysis\\_Toyota\\_vs\\_BMW\\_-\\_65?channel=doi&linkId=58f251c2a6fdcc11e569ec1c&showFulltext=true](https://www.researchgate.net/publication/316147123_In_depth_Corporate_Strategy_Analysis_Toyota_vs_BMW_-_65?channel=doi&linkId=58f251c2a6fdcc11e569ec1c&showFulltext=true) (20.05.2020.)
15. Tesfaye, N.G. (2013). The Rise of Toyota: An assessment of the company strategy. Alumnus: University of South Africa. Dostupno na: [https://www.academia.edu/4872748/Table\\_of\\_Contents\\_The\\_Rise\\_of\\_Toyota\\_An\\_assessment\\_of\\_the\\_company\\_strategy](https://www.academia.edu/4872748/Table_of_Contents_The_Rise_of_Toyota_An_assessment_of_the_company_strategy) (20.05.2020.)
16. Toyota-in proizvodni sistem (2018). Srbija: Ekonomski Fakultet u Niši. Dostupno na: [http://www.eknfak.ni.ac.rs/dl/upr\\_proizvodnjom/Toyotin%20proizvodni%20sistem.pdf](http://www.eknfak.ni.ac.rs/dl/upr_proizvodnjom/Toyotin%20proizvodni%20sistem.pdf) (21.05.2020.)
17. Kumar, A. (2013). Strategy Analysis – Toyota. Mumbai: K. J. Somaiya Institute of Management Studies and Research. Dostupno na: <https://www.slideshare.net/AjitKumar162/toyota-strategy> (21.05.2020.)
18. Čičin-Šain, D. (2006). Predavanja iz Menadžmenta. Zadar: UNIZD. Dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/predavanja\\_menadzment.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/predavanja_menadzment.pdf) (07.05.2020.)

19. Sosnovskikh, S. (2016). Toyota Motor Corporation: Organizational Culture. London: Philosophy Study, 6(7). Dostupno na: <http://www.davidpublisher.org/Public/uploads/Contribute/57eb2125d693a.pdf> (20.05.2020.)
20. Khalil, R. (2016). Toyota Operational Excellence – Management Model. San Diego: International Journal of Scientific & Engineering Research 7(2). Dostupno na: <https://www.ijser.org/researchpaper/Toyota-Operational-Excellence---Management-Model.pdf> (20.05.2020.)
21. Štrbac, N., Vuković, M., Voza, D. i Sokić, M. (2012). Održivi razvoj i zaštita životne sredine: Reciklaža i održivi razvoj. Beograd: ITNMS. Dostupno na: [https://www.rsd.tfbor.bg.ac.rs/?page\\_id=54](https://www.rsd.tfbor.bg.ac.rs/?page_id=54) (23.04.2020.)

### **Publikacije:**

1. Pavić-Rogošić, L. (2004). Naša zajednica naša odgovornost: priručnik za uspješno organiziranje lokalne zajednice. Zagreb: Odraz. Dostupno na: <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf> (28.04.2020.)
2. FORM 20-F (2019). Toyota Motor Corporation. Washington, D.C.: United States. Securities And Exchange Commission. Dostupno na: [https://global.toyota/pages/global\\_toyota/ir/library/sec/20-F\\_201903\\_final.pdf](https://global.toyota/pages/global_toyota/ir/library/sec/20-F_201903_final.pdf) (21.05.2020.)
3. Toyota (2019). Sustainability Data Book. Dostupno na: [https://global.toyota/pages/global\\_toyota/sustainability/report/sdb/sdb19\\_en.pdf](https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/sdb/sdb19_en.pdf) (01.05.2020.)
4. Toyota (2019). Sustainability Data Book. Dostupno na: [https://global.toyota/pages/global\\_toyota/sustainability/report/sdb/sdb19\\_en.pdf#page=62](https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/sdb/sdb19_en.pdf#page=62) (22.05.2020.)

**Web:**

1. Tipurić, D. (2014). Uvod u strateški menadžment. Osijek: EFOS. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/strateski-menadzment/wp-content/uploads/sites/170/2018/05/SM\\_1\\_Uvodno-predavanje-2017\\_2018.pdf](http://www.efos.unios.hr/strateski-menadzment/wp-content/uploads/sites/170/2018/05/SM_1_Uvodno-predavanje-2017_2018.pdf) (07.05.2020.)
2. Hruška, D. (2014). Strateški menadžment. Zagreb: EFZG. Dostupno na: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-1-%20Uvod%20u%20strate%C5%A1ki%20menad%C5%BEment.pdf> (06.05.2020.)
3. Bccrwp.org (2020). Razlika između korporativne strategije i poslovne strategije. Dostupno na: <https://hr.bccrwp.org/compare/difference-between-corporate-strategy-and-business-strategy/> (11.05.2020.)
4. Univerzitet Metropolitan (2019). Korporativna strategija. Beograd: Univerzitet Metropolitan. Dostupno na: <http://mdita.metropolitan.ac.rs/gdita-temp/2018-2019/MK420/L02/MK420-L02-pptlc1.html> (02.04.2020.)
5. eBizMags (2010). Ansoffova matrica. Dostupno na: <http://www.ebizmags.com/ansoffova-matrica/> (19.05.2020.)
6. Dulčić, Ž. (2006). Poslovne strategije. Split: EFST. Dostupno na: <https://www.slideserve.com/jalene/poslovne-strategije> (06.05.2020.)
7. eBizMags (2010). Tri razine strategije – drugi dio. Dostupno na: <http://www.ebizmags.com/tri-razine-strategije-%e2%80%93-drugi-dio/> (02.04.2020.),
8. Čičin-Šain, D. (2008). Predavanje iz Osnove menadžmenta: Strateško planiranje. Zadar: UNIZD. Dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_08.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_08.pdf) (02.04.2020.)
9. Pilar, M. (2016). Životni ciklus proizvoda definicija, faze i strategije. Dostupno na: <https://mariopilar.com/zivotni-ciklus-proizvoda/> (09.05.2020.)
10. Golob, B. (2009). Hrvatska udruga poslodavaca. Upravljanje poslovanjem i vodstvo. Dostupno na <https://www.slideshare.net/dragon.hr/upravljanje-poslovanjem-i-vodstvo-predavanje-hup-2009> (09.05.2020.)
11. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj (2010). Održiv razvoj. Dostupno na: <https://www.dop.hr/odrzivi-razvoj/> (20.04.2020.)

12. LORA (2018). Što je održivi razvoj. Dostupno na: <http://lora.bioteka.hr/sto-je-odrzivi-razvoj/> (21.04.2020.)
13. IDOP. 17 globalnih ciljeva za održivi razvoj koji će do 2030. promijeniti sliku svijeta. Dostupno na: <http://idop.hr/hr/dop-trendovi/ciljevi-odrzivog-razvoja/opcenito-o-globalnim-ciljevima-odrzivog-razvoja/17-globalnih-ciljeva-za-odrzivi-razvoj-koji-ce-do-2030-promijeniti-sliku-svijeta/> (29.04.2020.)
14. SKLAD (2017). ISO14000. Dostupno na: <http://www.sklad-savjetovanje.hr/index.php/usluge/iso-14001> (13.05.2020.)
15. Povijest: Tajna uspjeha obitelji i kompanije Toyota - 1937. Dostupno na: <https://povijest.hr/nadanasnjidan/tajna-uspjeha-obitelji-i-kompanije-toyota-1937/> (02.04.2020.)
16. CFRS (2019). Sve marke marke Toyote, povijest Toyote. Dostupno na: <https://cfrs.ru/hr/obzory-mashin/vse-marki-toyota-istoriya-kompanii-toyota-vse-marki-toyota-ves-avtomobilnyi-ryad-toyota.html> (02.04.2020.)
17. Toyota (2020). Povijest Toyote. Dostupno na: <https://global.toyota/en/company/trajectory-of-toyota/history/> (02.04.2020.)
18. Toyota (2020). Profil. Dostupno na: <https://global.toyota/en/company/profile/> (30.04.2020.)
19. Toyota (2020). Logo. Dostupno na: <https://www.toyota.hr/> (30.04.2020.)
20. Toyota (2020). Što predstavlja Toyota logo. Dostupno na: [http://toyota.custhelp.com/app/answers/detail/a\\_id/7649/related/1](http://toyota.custhelp.com/app/answers/detail/a_id/7649/related/1) (16.05.2020.)
21. Toyota (2020). Informacije o Toyoti. Dostupno na: <https://global.toyota/en/company/profile/overview/> (30.04.2020.)
22. Toyota (2020). Rezultati prodaje, proizvodnje i izvoza od 1. travnja 2019. godine. Dostupno na: <https://global.toyota/en/company/profile/production-sales-figures/202003.html> (30.04.2020.)
23. Lawaspect: Toyota, Automotive industry. Dostupno na: <https://lawaspect.com/toyota-automotive-industry-2/> (18.05.2020.)
24. Toyota (2020). Toyota Awards & Ratings. Dostupno na: <https://www.toyota.com/awards/> (21.05.2020.)
25. Kelley Blue Book (2020). Dostupno na: <https://www.kbb.com/> (21.05.2020.)

26. Toyota (2020). Toyota Global Vision. Dostupno na: <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/global-vision/> (18.05.2020.)
27. Toyota (2020). Toyota vizija. Dostupno na: <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/global-vision/> (16.05.2020.)
28. Business Strategy Hub (2019). Toyota vizija, misija, vrijednost, filozofija. Dostupno na: <https://bstrategyhub.com/toyota-vision-mission-values-philosophy/> (16.05.2020.)
29. Toyota (2020). Toyota and Panasonic Decide to Establish Joint Venture Specializing in Automotive Prismatic Batteries. Dostupno na: <https://global.toyota/en/newsroom/corporate/31477926.html> (20.05.2020.)
30. Panmore Institute (2017). Toyota's Five Forces Analysis. Dostupno na: <http://panmore.com/toyota-five-forces-analysis-porters-model> (20.05.2020.)
31. Skladišna-logistika (2020). Toyotin proizvodni sistem (TPS). Dostupno na: [https://www.skladisna-logistika.hr/o-nama/toyotin-proizvodni-sistem-\(tps\).html](https://www.skladisna-logistika.hr/o-nama/toyotin-proizvodni-sistem-(tps).html) (21.05.2020.)
32. Toyota (2020). Guiding Principles at Toyota. Dostupno na: <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/guiding-principles/> (30.04.2020.)
33. Toyota (2019). Globalni među-ciljevi za 2030. Dostupno na: <https://www.toyota.hr/world-of-toyota/feel/environment/environmental-challenge-2050/2030-global-mid-term-targets> (22.05.2020.)
34. Toyota (2015). ISO 14001: 2015. Dostupno na: <https://www.toyota.hr/world-of-toyota/feel/iso-standardi.json> (22.05.2020.)
35. Toyota (2020). Predvodnici buduće mobilnosti. Dostupno na: <https://www.toyota.hr/business-customers/technology-and-sustainable-mobility.json> (25.05.2020.)
36. DW (2020). Toyota želi izgraditi "grad budućnosti". Dostupno na: <https://www.dw.com/hr/toyota-%C5%BEli-izgraditi-grad-budu%C4%87nosti/a-51921723> (25.05.2020.)



## Popis slika:

|   |    |
|---|----|
| Slika 1: Strateška pitanja .....  | 4  |
| Slika 2: Obrnuta strateška pitanja.....   | 4  |
| Slika 3: Aspekti strategije .....   | 5  |
| Slika 4: Proizvodni sustav i njegovo okruženje.....   | 8  |
| Slika 5: Lanac nabave .....   | 9  |
| Slika 6: Input, transformacijski proces, output .....   | 9  |
| Slika 7: Razine strategija u poduzeću .....   | 11 |
| Slika 8: Održivost kao sastavni dio strategije .....  | 12 |
| Slika 9: Ansoffova matrica .....  | 17 |
| Slika 10: Faze životnoga ciklusa proizvoda.....   | 18 |
| Slika 11: Porterove generičke strategije .....  | 20 |
| Slika 12: Četiri perspektive operacijske strategije .....   | 22 |
| Slika 13: Četiri faze procesa operacijske strategije .....  | 23 |
| Slika 14: Proces strategije zatvorene petlje.....   | 27 |
| Slika 15: Okvir strategije operacija i lanca opskrbe: od potrebe potrošača do ispunjenja narudžbe.....        | 29 |
| Slika 16: Razdoblja održivog razvoja.....   | 30 |
| Slika 17: Ciljevi održivog razvoja (SDG).....   | 32 |
| Slika 18: Stupovi održivog razvoja.....   | 34 |
| Slika 19: Dvoslojna ravnoteža održivosti .....  | 35 |
| Slika 20: Dimenzije društveno odgovornog poslovanja .....   | 39 |
| Slika 21: Društveno odgovorno poslovanje u kontekstu strategije .....   | 40 |
| Slika 22: Strategija u kontekstu društva .....  | 41 |
| Slika 23: Trostruka osnova .....  | 47 |
| Slika 24: Aspekti ekonomske dimenzije .....   | 49 |
| Slika 25: Aspekti društvene dimenzije .....   | 51 |
| Slika 26: Aspekti ekološke dimenzije.....   | 54 |
| Slika 27: 75 godina razvoja Toyote .....  | 58 |
| Slika 28: Logo Toyota.....  | 59 |
| Slika 29: Izrada automobila u oku Toyote .....  | 59 |
| Slika 30: Rezultati prodaje, proizvodnje i izvoza od 1. travnja 2019. godine do 31. ožujka 2020. godine ..... | 60 |

|   |    |
|---|----|
| Slika 31: 2019 Toyota - Best Resale Value: Brand .....        | 62 |
| Slika 32: Vizija poduzeća Toyote „od korijena do ploda“ ..... | 63 |
| Slika 33: Toyota proizvodni sustav - TPS .....                | 70 |
| Slika 34: Toyota Way 2001.....                                | 74 |
| Slika 35: Fizički protok lanca opskrbe .....                  | 84 |
| Slika 36: Transformacijski proces .....                       | 85 |
| Slika 37: Transformacijski proces.....                        | 87 |

## Sažetak

Strategiju najjednostavnije možemo definirati kao način ostvarivanja zadanih ciljeva nekog poduzeća. Strategija je način na koji se koriste resursi poduzeća i iskorištavaju prednosti i snage okoline. Strategija bi trebala biti učinkovita tj. realna, temeljiti se na prilikama u okolini i prednostima koje poduzeće ima u usporedbi s konkurencijom, uspješna, poduzeće mora racionalno raspolagati sa svojim resursima i koncentrirati sposobnosti tamo gdje je vjerojatnost uspjeha najveća, optimalna, zasnivati se na mogućnostima poduzeća i realnim ciljevima. Operacijski menadžment definira se kao sistemsko upravljanje i kontrola procesa transformacije inputa u output te predstavlja proces ostvarenje optimalne uspješnosti u realizaciji definiranih ciljeva i zadataka poduzeća. Operacijska strategija odgovorna je za poslovne procese koji upravljaju resursima koji su potrebni za proizvodnju dobara i usluga poduzeća. Održivost je sposobnost održavanja ravnoteže određenih procesa ili stanja u nekom sustavu, danas se najčešće koristi u vezi s biološkim i ljudskim sustavima. Iz čega proizlazi pojam održivi razvoj koji se primjenjuje u poduzećima, te je okvir za oblikovanje politika i strategija kontinuiranog gospodarskog i socijalnog napretka, bez štete za okoliš i prirodne izvore bitne za ljudske djelatnosti u budućnosti. U sklopu strategije poduzeća sagleda se s tri aspekta, to su ekonomska dimenzija, društvena dimenzija i ekološka dimenzija.

### **Ključne riječi:**

Strategija, operacijski menadžment, održivost, održiv razvoj, održiva strategija, društveno odgovorno poslovanje.

## Summary

The simplest way to define a strategy is as a way of achieving the set goals of a company. Strategy is the way in which a company's resources are used and the benefits and strengths of the environment are harnessed. The strategy should be effective, i.e realistic, based on environmental opportunities and advantages that the company has compared to the competition, successful, the company must rationally use its resources and concentrate capabilities where the probability of success is greatest, optimal, to be based on opportunities enterprises and realistic goals. Operational management is defined as system managing and control process of the transformation of input into output and represents the process of achieving optimal success in the realization of defined goals and objectives of the company. The operating strategy is responsible for the business processes that manage the resources needed to produce the company's goods and services. Sustainability is the ability to maintain the balance of certain processes or conditions in a system, today it is most commonly used in connection with biological and human systems. From what it follows the concept of sustainable development which is applied in companies, is a framework for shaping policies and strategies for continued economic and social progress, without harming the environment and natural resources essential to human activities in the future. As part of the company's strategy, it's viewed from three aspects, the economic dimension, the social dimension and the environmental dimension.

### **Keywords:**

Strategy, operational management, sustainability, sustainable development, sustainable strategy, socially responsible business.