

# UVOĐENJE ODRŽIVOG MARKETINGA U POSLOVANJE PODUZEĆA

---

**Fundek, Sanja**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*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:137:784919>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-18**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

SANJA FUNDEK

**UVOĐENJE ODRŽIVOG MARKETINGA U  
POSLOVANJE PODUZEĆA**

Završni rad

Pula, 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

SANJA FUNDEK

**UVODENJE ODRŽIVOG MARKETINGA U  
POSLOVANJE PODUZEĆA**

Završni rad

JMBAG: 030305900, redovita studentica

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Predmet: Održivi marketing

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Marketing

Znanstvena grana: Ekonomija

Mentorica: izv. prof. dr. sc.: Ariana Nefat

Pula, rujan 2018.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Sanja Fundek, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera Marketinško upravljanje ovime izjavljujem da je ovaj Završni 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 Završnog 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

---

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



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Sanja Fundek dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Vođenej održibog marketinga u poslovanje poduzeća koristi na način da gore navedeno autorsko 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

---

## SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Održivost i održivi marketing.....	2
2.1. Pojmovno određenje održivosti i održivog razvoja .....	2
2.2. Definiranje održivog marketinga.....	5
2.3. Ciljevi održivog marketinga .....	7
2.4. Strategija održivog marketinga .....	7
3. Dionici u održivom marketingu.....	9
3.1. Definiranje dionika .....	9
3.2. Analiza dionika .....	12
3.3. Koraci analize dionika .....	15
3.4. Alati za izradu analize dionika .....	16
4. Održivi marketinški splet.....	19
4.1. Elementi marketinškog spleta .....	19
4.2. Razrada marketinškog spleta .....	19
5. Primjena održivog marketinga na primjeru poduzeća Timberland.....	22
5.1. Općenito o poduzeću Timberland .....	22
5.2. Povijesni razvoj Timberlanda.....	24
5.3. Implementacija održivosti u poslovanje.....	26
5.4. Uključivanje cirkularne ekonomije u vrijednost kompanije .....	28
6. Zaključak .....	30
Literatura .....	31
Popis slika .....	34
Popis tablica .....	34
Sažetak .....	35
Summary.....	36

## 1. Uvod

Održivi marketing je relativno novi koncept u marketingu i poslovanju. Utemeljen je na načelima ekološke i socijalne/društvene održivosti, održivi marketing nastoji zadovoljiti potrebe sadašnje generacije, a da pri tome ne ugrozi budućnost. Obuhvaća veoma široko područje poslovnog sektora, odnosno praktički je primjenjiv na sve oblike i sektore poslovanja.

Održivi marketing dugoročno obuhvaća potrebe kupaca, organizacije/tvrtke i društva u cjelini. Cilj mu je, dakle, ostvariti ravnotežu između profita poduzeća, želja potrošača i zahtjeva društva. Održivi marketing ističe važnost očuvanja prirodnog okruženja i kontroliranog korištenja resursa, zadržava potrošača te realizira zadovoljenje njegovih želja i potreba uz minimalne štetne utjecaje na okruženje.

Svrha ovog rada je pobliže objasniti uvođenje održivog marketinga u poslovanje poduzeća. U prvom poglavlju obrađena je održivost i održivi marketing te ciljevi i strategija održivog marketinga.

U drugom poglavlju govori se o dionicima u održivom marketingu. Pod tim pojmom obrađena je analiza dionika, koraci analize dionika te alati za izradu analize dionika.

U trećem poglavlju opisan je održivi marketinški splet te elementi marketinškog spleta i razrada marketinškog spleta.

U četvrtom poglavlju je obrađena primjena održivog marketinga na primjeru poduzeća Timberland. Ovo poglavlje se sastoji od općenitih informacija o poduzeću Timberland te povijesni razvoj poduzeća. Također je obrađena implementacija održivosti u poslovanju i uključivanje cirkularne ekonomije u vrijednost kompanije.

## 2. Održivost i održivi marketing

### 2.1. Pojmovno određenje održivosti i održivog razvoja

Pojam održivog razvoja prvi se put spominje u Njemačkoj, odnosno u njemačkom šumarstvu i povezan je s imenima H. C. Von Carlovitza (1713.) i L. Hartiga (1804.), a govori o trajnom očuvanju šumskog fonda tako da ga i sljedeći naraštaji mogu koristiti. Međutim, tek se početkom 70-ih godina prošloga stoljeća počelo aktivnije promišljati o okolišu, kada su ekonomisti okupljeni oko tzv. Rimskog kluba upozoravali na postojanje granica ekonomskog rasta temeljenog na iskorištavanju neobnovljivih prirodnih izvora kao i na postojanje raznih vrsta onečišćenja tla, rijeka i zraka kao popratnih pojava u proizvodnim procesima i uporabi novih tehnologija. 1972. godine prvi je put iznesena ideja o održivom razvoju i to na I. konferenciji UN-a o zaštiti okoliša u Stockholmu, na kojoj je sudjelovalo 113 država i oko 400 raznih organizacija. Ideja se spominje u dokumentu World Conservation Strategy koji su donijele tri međunarodne nevladine organizacije (NVO), a koji se prvenstveno bavio ekološkom održivosti i očuvanjem resursa, dok je zapravo premalo pozornosti posvećeno širim političkim, ekonomskim i društvenim pitanjima.<sup>1</sup>

Deset godina kasnije, početkom 80-ih, u okviru UN-a utemeljena je svjetska komisija za okoliš i razvoj (WCED), poznata i kao Komisija UN-a za okoliš i razvoj nazvana prema tadašnjoj predsjednici norveške vlade koja je bila na čelu WCED-a. Komisija je za cilj imala definiranje dugoročne strategije razvoja i zaštite okoliša te je 1987. publicirala izvješće Naša zajednička budućnost (engl. Our Common Future) u kojem je ukazano na dalekosežne posljedice koje na okoliš imaju nekontroliran ekonomski i populacijski rast te je iznesena potreba za definiranjem koncepta održivog razvoja. Prema WCED-u, održivi razvoj jest onaj koji zadovoljava potrebe sadašnje generacije, ne ugrožavajući pritom budućnost sljedećih generacija, a proširena definicija obuhvaća i socijalnu jednakost i pravičnost. Cilj održivog razvoja je trojak te treba počivati na tri stupa – gospodarskoj učinkovitosti, socijalnom napretku i odgovornosti prema okolišu.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Herceg, N. (2013.): Okoliš i održivi razvoj, Synopsis d.o.o., Zagreb, str. 256.

<sup>2</sup> Loc. cit.



Na II. konferenciji UN-a o okolišu i razvoju, održanoj u lipnju 1992. u Rio de Janeiru, svjetski lideri prihvatili su preporuke komisije, a rezultati Konferencije bile su: Deklaracija o okolišu i razvoju (Rio deklaracija) i Agenda 21 (Akcijski plan održivog razvoja za XXI. stoljeće). Temeljna značajka Agende 21 je da se ne ograničava na tradicionalnu agendu očuvanja okoliša, nego veliku pozornost daje političkim, ekonomskim i financijskim pitanjima održivog razvoja. U Rio deklaraciji definiran je pojam održivog razvoja, a utemeljena je komisija za održivi razvoj, tijelo UN-a zaduženo za praćenje učinaka započetih aktivnosti.<sup>3</sup>

U kolovozu 2002., deset godina nakon Rio-samita, održan je Svjetski sastanak na vrhu o održivom razvoju u Johannesburgu. Samit je poznat pod nazivom Rio +10, a na njemu su raščlanjeni do sada postignuti rezultati u zaštiti okoliša te usvojena dva ključna dokumenta, Deklaracija iz Johannesburga (koja ukazuje na dosad učinjeno od Ria do Johannesburga, upozorava na aktualne izazove, izražava prednost održivom razvoju, naglašava važnost multilaterale te nužnost djelovanja) i Lokalni plan za XXI. stoljeće (LA 21 – koji teži usklađivanju lokalnog društvenog i gospodarskog razvitka). LA 21 je proces u kojem mjesne uprave rade zajedno sa svim sektorima lokalne zajednice, odnosno izrađuju akcijske planove za provedbu ideje održivog razvoja na lokalnoj razini.

U lipnju 2012. godine u Rio de Janeiru održana je još jedna konferencija, a poznata je pod nazivom Rio +20. Cilj je konferencije osigurati novo političko opredjeljenje za održivi razvoj, procijeniti napredak do danas i preostale praznine u provedbi rezultata glavnih samita o održivom razvoju i rješavanju novih i novih izazova. 4 Na konferenciji se fokusiralo na zelena gospodarstva u kontekstu održivog razvoja te iskorjenjivanje siromaštva, a pozabavili su se i institucionalnim okvirom za održivi razvoj. Nažalost, stupanj pridržavanja dogovorenih Rio načela još je uvijek nedovoljan. Smatra se da je razlog tome upravo nedostatna razina potrebnih znanja o okolišu koje se stječu obrazovanjem. Ovaj je problem prepoznat 2003. godine kada je na Karlovom sveučilištu u Pragu donesena Praška deklaracija u kojoj se zagovara potreba da se obrazovanje o okolišu uvede kao obavezno u sve obrazovne profile svih sveučilišta Europe.

---

<sup>3</sup>Herceg, N. (2013.) Okoliš i održivi razvoj, Synopsis d.o.o., Zagreb, str. 256.

Prema toj bi deklaraciji svaki akademski građanin Europe prošao barem jednosemestralni tečaj vezan za odnos čovjeka i okoliša. Ujedinjeni narodi također su prepoznali ovaj problem te su desetljeće od 2005. do 2014. proglasili Desetljećem obrazovanja za održivi razvoj, a kao glavni cilj navodi se važnost obrazovanja i stručnog usavršavanja u promidžbi koncepta održivog razvoja.<sup>4</sup>

Održivi razvoj je „proces promjena u kojem su iskorištavanje resursa, smjer ulaganja, orijentacija tehničkog razvoja i institucionalne promjene u međusobnom skladu i omogućavaju ispunjavanje potreba i očekivanja sadašnjih i budućih naraštaj.<sup>5</sup>

Održivi razvoj vodeća je paradigma s kraja dvadesetog i početka dvadeset i prvog stoljeća. Nastaje kao svojevrsna reakcija na činjenicu da ljudske aktivnosti negativnodjeluju na prirodne procese i društvene sadržaje, iako se odvijaju s ciljem razvoja gospodarstva i društva uopće.<sup>6</sup>Slijedom navedenih definicija, može se zaključiti kako održivi razvoj vodi brigu o zaštiti okoliša, te se očituje u primjeni i potrošnji resursa u onolikoj mjeri koliko to može podnijeti. Održivi razvoj ima tri glavne razine , a to su: gospodarska, društvena i ekološka.

U konceptu održivog razvoja razlikuju se:

- Slaba održivost – okoliš se prilično narušava, taj se nedostatak treba nadoknaditi
- Umjerena održivost – preduvjet gospodarskog razvoja je zaštita okoliša
- Jaka održivost – razina ekološkog razvoja u kojoj su se dogodile promjene u društvu i njihovom odnosu prema prirodi.

Održivost se može definirati kao sposobnost trajnog održavanja neke funkcije ili nekog procesa. Pojam održivosti se najlakše može opisati u sklopu prirode jer je tamo prikazana kao kruženje tvari i energije koja predstavlja savršen ciklus koji je održiv. Nema gubitaka te se tvari i energija obnavljaju i vraćaju u proces te kruženje kao takvo može trajati beskonačno. Pojam održivosti se danas uvodi u sve grane ekonomije i gospodarstva. Razlog tome je usporavanje i zaustavljanje trenda zagađivanja okoliša i trošenja resursa. „Održiva potrošnja resursa i energije

---

<sup>4</sup> Ibid., str. 259.

<sup>5</sup>Brundtland (1987): Svjetska komisija o okolišu i razvoju. Izvještaj Naša zajednička budućnost. Dostupno na: : [http://www.odraz.hr/media/21831/odrzivi\\_razvoj.pdf](http://www.odraz.hr/media/21831/odrzivi_razvoj.pdf) (pristupljeno 21.08.2016.)

<sup>6</sup> Smolčić Jurdana, D. (2003): Prednosti i ograničenja primjene koncepcije održivog razvoja turizma. Doktorski rad. Ekonomski fakultet u Zagrebu. str. 10.

osigurava trajan, u teoriji beskonačan proces razvoja bez ugrožavanja ekosustava Zemlje.“<sup>7</sup>

## 2.2. Definiranje održivog marketinga

Sa ekološke strane održivi se marketing može definirati kao “proces planiranja, primjene i kontrole razvoja, oblikovanja cijena, promocije i distribucije proizvoda na način koji zadovoljava potrebe potrošača uz postizanje ciljeva organizacije na način da su procesi kompatibilni s ekosustavom“.<sup>8</sup>

Održivi marketing ima dva imperativa tržišne održivosti: sve marketinške aktivnosti trebaju djelovati na očuvanje prirodnog okruženja i ljudsku dobrobit istovremeno stvarajući dobit; snaga se marketinga koristi za ostvarenje globalne kulture održivosti“.<sup>9</sup>

Održivost marketinga definira se kao izgradnju i održavanje održivih odnosa s kupcima, društvenom okolinom i prirodnim okolišem. Također, održivi marketing formiran je od šest ključnih elemenata, a to su:

1. društveno-ekološki problemi;
2. ponašanje potrošača;
3. vrijednosti i ciljevi održivoga marketinga;
4. strategija održivoga marketinga;
5. održivi marketinški splet;
6. transformacija održivoga marketinga.

Pojam održivog razvoja potječe iz šumarstva, a odnosi se na mjeru pošumljavanja površina i na sječu šume koje su bile međuzavisne i nisu smjele narušiti biološku obnovu šume. Tijekom procesa razumijevanja termina “održivost ” i “održivost razvoja”, osim ekološke ravnoteže vezane za te termine, sve se više isticala ekonomska sigurnost i socijalna pravednost kao elementi od kojih je “sastavljen” održivi razvoj.

---

<sup>7</sup>Baču, D., Matešić, M., Omazić, M. A. (2012) Leksikon održivog razvoja, Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb., str. 198.

<sup>8</sup> Fuller, D. A, Sustainable Marketing: Managerial – Ecological Issues: Sage publications, 1999. Inc. Thousand Oaks. str. 4.

<sup>9</sup>Nefat, A. (2015) Zeleni marketing, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Tiskara Kerschoffset, Zagreb., str. 7.

Održivi marketing baziran je na tri temeljna načela:

- Smanjenje otpada i društveni angažman: Pod terminom otpad možemo smatrati različite stvari, ovisno o djelatnosti tvrtke. Primjeri mogu ići od smanjenja otpada prilikom pakiranja proizvoda (primjerice bez omota ili upotreba jednostavne biorazgradive ambalaže), pa sve do optimizacije web stranica.
- Razmjena i kupovina: Suvremeni oblici i sve češći primjeri razmjene dobara/usluga umjesto njihove kupovine koriste široku dostupnost društvenih mreža i mogućnost povezivanja s ljudima/tvrtkama sličnih stavova, otvorenih za uzajamnu promociju i razmjenu informacija.
- Dugovječnost: Prevladati "tiraniju hitnog" planiranjem dugovječnosti u marketinškim aktivnostima. Ona će štititi marku od dugoročnih promjena cijena oglašavanja te će istaknuti kampanje koje će ciljati optimizaciju dugoročnog povrata investicije i dugoročnog društvenoga angažmana.

Filozofija na kojoj se temelji održivi marketing, treba predstavljati okvir za djelovanje svih gospodarskih i izvangospodarskih subjekata na suvremenom tržištu i drugih dionika. Danas još uvijek predstavlja mogući izvor konkurentske prednosti, uskoro će predstavljati uvjet konkurentskog pariteta.<sup>10</sup> U literaturi se mogu pronaći mnogi termini kao što su „marketing okruženja“, „društveno odgovorni marketing“, „ekološki marketing“, „održivi marketing“, sve navedeno su sinonimi prihvaćenom terminu „zeleni marketing“. Zeleni marketing je oblik društvenog marketinga u kojemu se proizvodi, usluge i sve marketinške aktivnosti planiraju i implementiraju uzimajući u obzir djelovanje i utjecaj koji mogu imati na okoliš i društvo u cjelini. Lacković i Andrić definiraju zeleni marketing kao „oblik društvenog marketinga u kojemu se proizvodi, usluge i sve marketinške aktivnosti planiraju i implementiraju uzimajući u obzir djelovanje i utjecaj koji mogu imati na okoliš i društvo u cjelini.“<sup>11</sup> Unatoč velikom broju različitih termina održivog marketinga zajednička im je usmjerenost jačanju

---

<sup>10</sup> Efos.unios.hr (2013) Strategija održivog marketinga. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/marketingstrategije/wpcontent/uploads/sites/129/2013/04/Predavanje-6.pdf> (pristupljeno 28.8.2018.)

<sup>11</sup> Lacković, Z., Andrić, B. (2007) Osnove strateškog menadžmenta, Veleučilište u Požegi, Požega., str. 259.

svijesti o zaštiti okoliša. Autorica Nefat smatra da održivi marketing i zeleni marketing često kod definiranja preklapaju iako nisu istovjetni.<sup>12</sup>

### **2.3. Ciljevi održivog marketinga**

Marketinške ciljeve postavlja tvrtka u sklopu svojih marketinških planova, a oni moraju biti ostvareni unutar određenoga vremenskog okvira. Drugim riječima, marketinški ciljevi dio su marketinške strategije postavljene u cilju postizanja ukupnih organizacijskih ciljeva. Ciljevi koji se postavljaju moraju biti mjerljivi, specifični, vremenski određeni, izazovni i ostvarivi. Ako se ciljevi odnose na kratkoročne koristi, u tom slučaju se menadžeri neće nositi s pitanjima održivosti. Održivost se sastoji od tri dimenzije poduzeća a to su: društvena, ekološka i ekonomska dimenzija. Ekonomski ciljevi se odnose na prihode i rashode, zapošljavanja, poreze i ostale poslovne faktore. Također cilj održivog marketinga je razvoj proizvoda koji zadovoljavaju potrebe i želje potrošača s kvalitetom i prihvatljivom cijenom, teži ka promicanju imidža visoke kvalitete.

Ekološki ciljevi se odnose na proizvodnju i potrošnju proizvoda tijekom svih faza životnog ciklusa poduzeća. Oni se odnose na prirodne resurse odnos na zrak i vodu, energiju, zemljište i sl. Socijalni ciljevi odnose se na društvene dimenzije zajednice a uključuju obrazovanje, kvalitetu života, zdravlje, jednakost i sl.

### **2.4. Strategija održivog marketinga**

Marketinška strategija je sredstvo za ostvarivanje marketinških ciljeva. Ona se može promatrati kao proces koji kroz marketinški plan vodi do stvaranja marketinške strategije. Marketinška strategija tvrtke treba voditi računa o ciljevima, viziji, misiji i vrijednostima. Postepeno se razvija odnos tvrtka gdje se pod dionicima podrazumijevaju klijenti, kupci, dobavljači, konkurenti, mediji, vlada, javnost itd. Makro - razina obuhvaća probleme održivosti koji se odnose na cijelu industriju, strateške saveze između suparnika te partnerstva unutar opskrbnog lanca. Cilj strategije održivog marketinga je stvoriti tzv. kritičnu masu odnosno ostvariti promjene kod šireg kruga ljudi. Za tzv. kritičnu masu je potrebna održiva marketinška komunikacija koja obuhvaća oglašavanje, osobnu prodaju i unapređivanje prodaje, publicitet te odnose s javnošću. Održiva marketinška komunikacija osim što tržištu

---

<sup>12</sup>Nefat, A. (2015) Zeleni marketing, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Tiskara Kerschoffset, Zagreb., str. 8.

predstavlja proizvod i potiče na kupnju također naglašava važnost ekoloških problema te veliku pažnju pridaje stvaranju imidža.

„Pet razloga zašto gospodarski subjekti implementiraju održivi marketing“:<sup>13</sup>

1. gospodarski subjekti percipiraju održivi marketing kao priliku kojom mogu ostvariti svoje ciljeve (udovoljavanje zahtjevima potrošača)
2. gospodarski subjekti vjeruju da imaju moralnu obvezu biti više društveno odgovorni
3. državna tijela prisiljavaju gospodarske subjekte da budu odgovorniji
4. ekološki usmjerene aktivnosti konkurenata stavljaju pritisak na gospodarske subjekte da promijene svoje ekološke marketinške aktivnosti
5. troškovni čimbenici vezani uz odlaganje otpada ili reduciranje potrošnje materijala prisiljavaju gospodarske subjekte da promijene svoje ponašanje.“

Neobnovljivi prirodni resursi i kvalitetan život se čuvaju primjenom ekološki prihvatljivih postupaka u fazama proizvodnje i potrošnje. Potrošači koji su ekološki osviješteni mogu imati osjećaj zadovoljstva zbog aktivnosti koje su poduzeli zbog očuvanja okoliša. Jedna od najvažnijih dimenzija kvalitetnog života je zaštita zaposlenika na radu, kvaliteta radnog mjesta te njihova sigurnost. Te dimenzije se postižu ulaganjem u tehnologije koje su ekološki prihvatljive. Osim pozitivnih, postoje i neke negativne posljedice održivog marketinga na potrošače.

Ako postoje neki dodatni troškovi te proizvođači te troškove prevaljuju na krajnje potrošače, tada se smanjuje kupovna moć, odnosno povećava se cijena proizvoda i usluga. Još jedna negativna posljedica, ali ne i manje bitna je ta što se kod potrošača izaziva osjećaj tjeskobe, straha i nezadovoljstva ako se prilikom promoviranja ideja o očuvanju okoliša koriste apeli straha.

---

<sup>13</sup> Efos.unios.hr (2013) Strategija održivog marketinga. Dostupno na:<http://www.efos.unios.hr/marketingstrategije/wpcontent/uploads/sites/129/2013/04/Predavanje-6.pdf> (pristupljeno 28.8.2018.)

### 3. Dionici u održivom marketingu

#### 3.1. Definiranje dionika

Dionici su „osobe, skupine ili institucije s interesom za projekt ili program. S obzirom na stupanj povezanosti s poduzećem dionici se dijele na primarne i sekundarne dionike.“ Primarni dionici su izravno pogođeni, bilo pozitivno (korisnici) ili negativno (npr. prisilno raseljene osobe). Sekundarni dionici su posrednici u procesu pružanja pomoći. Ova definicija dionika uključuje kako pobjednike tako i gubitnike, te dionike uključene ili isključene iz procesa odlučivanja. Ključni dionici su oni koji mogu znatno utjecati na uspjeh projekta, ili su važni za uspjeh projekta.<sup>14</sup>

Na slici broj 1. Može se vidjeti velik broj interesnih dionika.

Slika 1. Dionici



Izvor: Izvor: preuzeto <https://www.vup.hr/Data/Files/14102710245561.pptx>

(pristup 17.09.2018.godine)

<sup>14</sup>Haulica, M. (2018) Analiza dionika & upravljanje dionicima. Dostupno na: [http://www.hzz.hr/CARDS2004-lpe2/userdocsimages/docs/training\\_pcm/m1/M1\\_D1\\_S4\\_4\\_Stakeholders%20Analysis\\_HR.pdf](http://www.hzz.hr/CARDS2004-lpe2/userdocsimages/docs/training_pcm/m1/M1_D1_S4_4_Stakeholders%20Analysis_HR.pdf) (pristupljeno 28.8.2018.)

Dionici nekog poduzeća mogu biti unutarnji i vanjski.

Unutarnji dionici poduzeća su:

- Zaposlenici
- Sindikati u korporaciji
- Menadžment

Vanjski dionici poduzeća su:

- Kupci, klijenti, potrošači
- Dobavljači
- Poslovni partneri
- Konkurencija
- Država, vlast, lokalna i regionalna samouprava, institucije Europske unije
- tzv. opća javnost, nevladine organizacije
- Lokalna zajednica (npr. susjedstvo tvornice)
- Ulagači, sadašnji i budući dioničari
- Mediji (novinari, urednici, tvorci i vođe mišljenja).

Vlasnici ili dioničari u poduzećima imaju određeni financijski ulog, bilo u obliku dionica, zadužnica ili nečim drugom, i očekuju nekakav financijski povrat. Uloga vlasnika razlikuje se i ovisi o tipu vlasnika, njegovim moralnim i novčanim preferencijama, te o vrsti poduzeća. Poduzeće utječe na njihove živote, odnosno na njihova sredstva za život, te njihovu sposobnost da se brinu za sebe onda kada više ne budu mogli raditi:<sup>15</sup>

- Zaposlenici većinu svog vremena provode u poduzeću te slijede upute menadžmenta. Zadaća im je da govore u korist poduzeća te da budu odgovorni građani u lokanim zajednicama u kojima djeluje poduzeće u kojem rade. Od poduzeća očekuju plaću, sigurnost, smisleni posao a poduzeće od njih očekuje da brine o njima. Dobar odnos između zaposlenika i poduzeća vodi ka produktivnosti i zadovoljstvu objiju strana.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup>Krkač K. (2007) Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o., Zagreb, str. 351-355.

<sup>16</sup>Ibid., str. 355.



- Potrošač je osoba koja pribavlja robu ili usluge te na taj način omogućuje opstanak poduzeća. Menadžment vodi računa o njima, odnosno o njihovim željama i potrebama. „Petrošači razmjenjuju izvore za proizvode poduzeća i zauzvrat dobivaju korist od proizvoda.“<sup>17</sup>
- Dobavljači su pojedinci i organizacije koje opskrbljuju poduzeće potrebnim resursima te predstavljaju izvore za sredstva koje je poduzeće nabavilo za obavljanje svojih poslova. Resursi mogu biti ljudski, financijski, fizički i informacijski.
- Lokalne zajednice su određena teritorijalna cjelina u kojoj građani pomoću vlastitih i zajedničkih resursa rješavaju svoje probleme i zadovoljavaju svoje potrebe. „Kada poduzeće pogrešno upravlja svojim odnosom sa lokalnom zajednicom biti će u istom odnosu kao i građanin koji je počinio zločin. Naravno, poduzeće nema savršeno znanje, no ukoliko se otkriju određena odstupanja ili kršenje pravila od strane konkurencije, potrebno je pravovremeno obavijestiti lokalnu zajednicu.“<sup>18</sup>
- Dužnost menadžmenta je upravljati poduzećem i štiti njegove interese. Menadžeri su vezani sa poduzećima različitim ugovorima o zaposlenju. Njihov cilj je stvoriti višak. On planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, vodi ljude i zapošljava ih.
- Vlada, vladine organizacije i javna uprava su „intelektualna, ljudska, financijska i informacijska infrastruktura koja kreira uspješna poduzeća, zajedno s tržištem, produkt je društva i kao takva kreirana je javnom razmjenom te kapacitetom pojedinog društva da izgradi efektivne institucije i procese.“<sup>19</sup>Vlada nameće i prikuplja porez, određuje javni budžet te postavlja nacionalni i internacionalni zakonski okvir za poslovne pothvate. Građani od vlade zahtijevaju veći standard i bolju uslugu gdje bi se pri tome plaćali manji porezi.
- Nevladine organizacije su organizacije koje nisu pod nadležnošću vlade i čiji osnivač nije država. Često su organizirane kao dobrotvorne udruge i posebno su aktivne u borbi protiv siromaštva, slabe zdravstvene zaštite, problema zaštite okoliša i socijalne isključenosti.

---

<sup>17</sup>Topolnjak, I. (2018) Društveno odgovorne marketinške strategije na razini turističke destinacije. Dostupno na: <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin:1831/preview> (pristupljeno 28.8.2018.)

<sup>18</sup>Loc. cit.

<sup>19</sup>Loc. cit.

- Mediji su važan indeks društva kao pokazatelji promjena i procesa koji se odvijaju u društvu. Glavni zadatak svakog medija je prenošenje različitih informacija široj javnosti. Društveno odgovorno investiranje je slično tradicionalnom investiranju jer vodi glavnom ekonomskom cilju a to je kapitalni dobitak. Pored toga postoje i posredni ciljevi kao što su povećanje prihoda, očuvanje kapitala za buduće potrebe i sl. poimanje rizika je jedina stvar koja razlikuje ova dva oblika investiranja. U poduzeća koja imaju moguć negativan utjecaj na društveno okruženje se ne investira.

### **3.2. Analiza dionika**

Analiza dionika predstavlja važan korak u planiranju i pripremi određenog projekta. Cilj analize dionika je identificiranje onih osoba i organizacija odnosno dionika koji će direktno ili indirektno biti uključeni u provedbu projekta. „Ona daje odgovore na sljedeća pitanja: Tko je pogođen problemom? Tko bi mogao biti zainteresiran za suradnju? Tko ima sličan problem? Tko su potencijalni saveznici, a tko protivnici? Tko bi se mogao uključiti u provedbu projekta?“<sup>20</sup>

„Lokalno stanovništvo, obitelj i prijatelji provoditelja projekta, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, tijela državne uprave, tijela javne vlasti, udruge, međunarodne organizacije, tvrtke i druge osobe mogu se smatrati dionicima, ali je u svakom pojedinom projektu važno što preciznije utvrditi o kojim se točno osobama ili organizacijama radi kako bi se na njih mogle usmjeriti projektne aktivnosti.“<sup>21</sup>

Ovakav način je najkorisniji kada se treba utvrditi tko su korisnici projekta, odnosno tko je ciljana skupina i krajnji korisnici, ali također i suradnici, konkurenti, protivnici te druge kategorije dionika, ovisno o sadržaju projekta.<sup>22</sup>

Prema tome, ciljana skupina se može definirati kao grupa korisnika koji su neposredno uključeni u provedbu projekta i čiji se problemi njime rješavaju. Prilikom faze detaljne analize, važno ih je kvantificirati zbog toga što se na taj način dobije točan broj direktnih korisnika projekta.

---

<sup>20</sup>Udruga-mi.hr (2018) Analiza dionika. Dostupno na: <http://www.udruga-mi.hr/forum/upravljanje-projektним-ciklusom/analizadionika/> (pristupljeno 28.8.2018.)

<sup>21</sup>Loc. cit.

<sup>22</sup>Loc. cit.

„Krajnji korisnici (engl. *beneficiaries*) su grupacije kojima projekt posredno pomaže, odnosno posredno pridonosi poboljšanju njihove specifične situacije kada se ispune ciljevi i projekt završi. Protivnici i konkurenti su grupacije koje djeluju na istom ili sličnom području djelatnosti, no mogu zauzimati suprotan stav od provoditelja projekta ili obuhvaćati sličnu problematiku kojom konkuriraju ili se suprotstavljaju provoditeljima projekta. Partneri (engl. *partners*) su organizacije i osobe koje mogu biti direktno uključene u provedbu projekta potpisivanjem partnerskog sporazuma i provođenjem određenih projektnih aktivnosti. Suradnici (engl. *associates*) su organizacije i osobe koje ne sudjeluju u provedbi projekta na partnerskoj razini, ali podupiru njegovu provedbu i, u manjoj razini, pomažu ostvarenju njegovih ciljeva, bez da su za takve aktivnosti predviđena sredstva u proračunu projekta.“<sup>23</sup>

Pod analizom dionika se podrazumijeva identificiranje dionika, rangiranje odnosno utvrđivanje prioriteta dionika te poznavanje ključnih dionika.<sup>24</sup>

Tablica 1. prikazuje kako se pri samoj analizi dionika pomaže u identifikaciji odgovarajućih oblika prilikom sudjelovanja dionika. Prikazuje kako se mogu izvući interesi samih dionika koji su vezani za probleme kojima se projekt želi baviti.

Tablica 1. Identificiranje dionika

Nadređeni	Dioničari	Vlada
Viši izvršni direktor	Partneri	Zajednica
Sindikati	Suradnici	Dobavljači
Novinari	Tim	Zajmodavci
Interesne skupine	Korisnici	Analitičari
Javnost	Budući korisnici	Budući zaposlenici
Obitelj		

Izvor: Haulica, M.: Analiza dionika & upravljanje dionicama

<sup>23</sup>Loc. cit.

<sup>24</sup>Hzz.hr (2018) Analiza dionika & upravljanje dionicama. Dostupno na: [http://www.hzz.hr/CARDS2004-lpe2/userdocsimages/docs/training\\_pcm/m1/M1\\_D1\\_S4\\_4\\_Stakeholders%20Analysis\\_HR.pdf](http://www.hzz.hr/CARDS2004-lpe2/userdocsimages/docs/training_pcm/m1/M1_D1_S4_4_Stakeholders%20Analysis_HR.pdf) (pristupljeno 28.8.2018.)

Slika 2. Prikazuje rangiranje dionika, prikazuje utvrđivanje prioritetnih dionika. Također, pokazuje kako se pri niskim i visokim prioritetima održavaju moć i interes. Pri tome treba pratiti minimalni otpor, pomno upravljati, redovito informirati te održavati dionike zadovoljnima.

Slika 2. Rangiranje dionika



Izvor: Haulica, M.: Analiza dionika & upravljanje dionicama, dostupno na: [http://www.hzz.hr/CARDS2004-lpe2/userdocsimages/docs/training\\_pcm/m1/M1\\_D1\\_S4\\_4\\_Stakeholders%20Analisis\\_HR.pdf](http://www.hzz.hr/CARDS2004-lpe2/userdocsimages/docs/training_pcm/m1/M1_D1_S4_4_Stakeholders%20Analisis_HR.pdf) (pristupljeno 28.8.2018.)

Analizu dionika je potrebno raditi zbog toga što osobe koje planiraju evaluaciju moraju na svakom njegovom stupnju odlučivati koji dionici su bitni te koje dionike treba uključivati u projekt. Neće svi dionici biti zainteresirani za projekt te neće svi moći sudjelovati u vremenski zahtjevnom zadatku stoga uključivanje velikog broja osoba u projekt nije nužno dobra stvar. Svi dionici bi trebali podijeliti svoje iskustvo u radu s programom te prikupljati dodatne informacije o implementaciji programa, raditi s određenim timom na analizi tih podataka te oblikovati zaključke o strategiji. Analiza dionika pomaže u procjeni projekta i njegovog okruženja te osigurava informiranost provoditelja projekta vezano uz pregovaračke pozicije.

Ona može:

- izvući interese dionika vezano uz probleme kojima se projekt želi baviti (u identifikacijskoj fazi) ili svrhu projekta (nakon što je započeo)
- u ranoj fazi identificirati sukobe interesa među dionicima
- pomoći kod utvrđivanja odnosa između dionika, temeljem čega je moguće izgraditi koalicije.
- pomoći kod procjene odgovarajuće vrste sudjelovanja različitih dionika tijekom različitih faza projektnog ciklusa.<sup>25</sup>

Analizu dionika je potrebno provesti na samom početku odnosno na početku projekta bez obzira radi li se o jednostavnom ili složenom popisu dionika.

### **3.3. Koraci analize dionika**

Postoji pet koraka koji se preporučuju prilikom analize dionika. Ti koraci su:<sup>26</sup>

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

Kako bi se ostvarili ciljevi te zadovoljile potrebe svih ciljnih skupina projektna sredstva trebaju biti primjereno raspoređena. Vođenje projekta se treba organizirati na način koji će uključivati sve dionike i njihove interese. Prilikom izrade projekta treba osigurati kvalitetno prepoznavanje pojedinih interesa koji će prilikom izrade projekta biti adekvatno adresirani.

---

<sup>25</sup>ZakladaSlagalice.hr (2018) Smjernice za provođenje analize dionika. Dostupno na: <https://www.zakladaslagalice.hr/tasco/HTML/Razvoj%20i%20upravljanje%20projektima%20financiranim%20redstvima%20Europske%20unije/Smjernicezaprovoenjeanalizedionika.html> (pristupljeno 28.8.2018.)

<sup>26</sup>Analiza dionika, dostupno na: file:///C:/Users/Petar/Downloads/PJR-EDUCA-04%20(1).pdf (pristupljeno 28.8.2018.)

### 3.4. Alati za izradu analize dionika

Prilikom izrade analize dionika, dionici se koriste različitim alatima. Neki od njih su:

1. Matrica analize dionika
2. SWOT analiza o Vennovi dijagrami.

SWOT analiza predstavlja metodu pomoću koje se ocjenjuje strategija poduzeća i uključuje četiri ključna faktora: snage (engl. *strengths*), slabosti (engl. *weakness*), šanse (engl. *opportunities*) i prijetnje (engl. *threats*).<sup>27</sup>

Snage i slabosti su unutarnje karakteristike poduzeća dok su prilike i prijetnje vanjske karakteristike okruženja. Ona se temelji na prikupljenim i analiziranim podacima za vrijeme istraživanja tržišta. Pomoću SWOT analize se identificiraju i uzimaju u obzir ključni čimbenici u trenutku plasiranja novog proizvoda/usluge na tržište. SWOT analizom se nastoji identificirati poslovna strategija kojom će se na najbolji način iskoristiti snage i minimalizirati slabosti te kapitalizirati prilike i minimalizirati prijetnje. Cilj SWOT analize je da se minimaliziraju slabosti uz istovremeno povećanje snaga poduzeća, te što bolja iskorištenost šansi uz istovremeno smanjenje prijetnji iz okruženja. Prilikom planiranja i ocjene određenog posla, SWOT analiza može biti od velike pomoći.<sup>28</sup>

Slika 3. prikazuje SWOT analizu koja opisuje četiri strane same analize. Snaga je nešto u čemu je poduzeće uspješno. Također uključuje neko svojstvo koje pojačava samu konkurentnost poduzeća. Slabost je loša osobina koja nedostaje nekom poduzeću ili osobina u kojoj je poduzeće loše odnosno neuspješno. Uzrokuje nepovoljan položaj na tržištu. Prilika poduzeću otvara vrata za nove poslovne mogućnosti. Prijetnja je događaj koji može nepovoljno utjecati na poslovanje poduzeća.

---

<sup>27</sup>Božić, M. (2018) SWOT analiza. Dostupno na: <http://hcpm.agr.hr/docs/mplan-swot.pdf> (pristupljeno 28.8.2018.)

<sup>28</sup>Loc. cit.

Slika 3. SWOT analiza



Izvor: SWOT analiza, dostupno na: <https://plaviured.hr/swot-analiza/> (pristupljeno 28.8.2018.)

„Fokusiranjem na ključne faktore koji utječu na poduzeće, SWOT analiza osigurava osnovicu za ispitivanje performansi i perspektiva poduzeća.<sup>29</sup> SWOT analiza je korisno pomagalo za analizu trenutne situacije poduzeća na tržištu kao i analizu resursa poduzeća tzv. situacijsku analizu poduzeća. S aspekta analize eksterne okoline se razmatraju prilike i prijetnje, a s aspekta interne okoline snage i slabosti.

SWOT analiza provodi se u tri glavne faze:

1. Prikupljanje ideja o internim snagama i slabostima organizacije te eksternih prilika i prijetnji s kojima je organizacija suočena,
2. Analiza situacije kroz iznalaženje metoda i mogućnosti kojima se aktivnosti i projekti planiraju na osnovi snaga, usprkos slabostima, a prilike koriste kako bi se minimalizirale prijetnje,
3. Razvoj strategije za unapređenje (koja se naknadno finalizira koristeći ostale/dodatne alate za analitičko planiranje).<sup>30</sup>

<sup>29</sup>Sharepoint.zvu.hr (2018) SWOT analiza. Dostupno na: <http://sharepoint.zvu.hr/katedre/318/Nastavni%20matrijali/SWOTanaliza,vje%C5%BEba.pdf> (pristupljeno 31.8.2018.)

<sup>30</sup>Loc. cit.

SWOT analiza sadrži i neke nedostatke pa tako može nepotrebno usmjeravati zaposlenika prema izradi neke dokumentacije koja nije bitna ili se može dogoditi da postojeća matrica nije napravljena u skladu s važnošću što na kraju može dovesti do slabih prilika u odnosu na velike prijetnje. Odgovore koje poduzeće dobije SWOT analizom potrebno je iskoristiti za donošenje važnih strateških odluka, a to je definiranje misije i vizije poduzeća, budućih ciljeva poduzeća i strategija pomoću kojih će se ostvariti postavljeni ciljevi, te prilika i prijetnji iz okoline. SWOT analiza je analitički okvir menadžmenta za dobivanje relevantnih informacija organizacije o samoj sebi i okolini u kojoj djeluje sada i u budućnosti. Uspjeh SWOT analize temelji se na činjenici za što boljim iskorištavanjem prednosti i prilika, te minimiziranja slabosti i prijetnji.



## **4. Održivi marketinški splet**

### **4.1. Elementi marketinškog spleta**

„Marketinški splet je skup marketinških elemenata ili varijabli koje su pod nadzorom tvrtke koja ih međusobno kombinira kako bi postigla svoje marketinške ciljeve na određenom tržištu.“<sup>31</sup>

Marketinški splet čine tzv. 4P:

1. Proizvod
2. Mjesto
3. Cijena
4. Promocija

S obzirom da se uslužni sektor stalno mijenja, uz 4P je potrebno uključiti još 3P:

1. Ljudi
2. Procesi
3. Fizički dokazi

### **4.2. Razrada marketinškog spleta**

Marketinški splet s gledišta poduzeća kontrolira i kombinira elemente marketinga kojima će djelovati na ciljanom tržištu. S perspektive kupca, kombinacija marketinških elemenata mora isporučiti očekivanu korist od proizvoda. Marketinški splet mora biti prilagođen kupcima, imati određenu konkurentsku prednost, imati dobro kombinirane elemente te biti usklađen s raspoloživim resursima tvrtke.

1. Proizvod je temeljni element marketinškog spleta. Produkt proizvodnog procesa, kojem se definiraju obilježja kako bi zadovoljio potrebe kupca. Što se tiče samog proizvoda potrebno je obratiti pozornost obilježjima kao što su: kvaliteta (oblik, miris, okus, boja, itd.), asortiman (raznovrsnost asortimana), pakiranje (ambalaža, dizajn, itd.), etiketiranje (informativno i zanimljivo), označavanje (marka, eko oznaka, itd.), prodajni servis (reklamacije, garancije).

---

<sup>31</sup>Ružić, D., Biloš, A., Kelić, I. (2013) Splet e-marketinga. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/e-marketing/wpcontent/uploads/sites/5/2013/04/em-2014-15-07-splet-emarketinga-1.pdf> (pristupljeno 29.8.2018.)

Potrebno je znati sve prednosti i nedostatke određenog proizvoda. Pored toga, poduzetnici trebaju znati i zašto je neki proizvod bolji od konkurencije.

2. Cijenaje određeni iznos koji potrošač plaća za neku robu ili uslugu. Ona je najpodložnija vanjskim utjecajima od konkurencije pa sve do fluktuacije u potražnji.

Najvažniji čimbenici koji se uzimaju u obzir prilikom formiranja cijene su:

- Troškovi materijala, konkurencija, visina dohotka, identitet proizvoda.
- Cijena je jedini instrument marketinškog spleta koji stvara prihod. Važno je znati na temelju čega je cijena definirana kao i kolika je zarada po pojedinom proizvodu, kao i koje pogodnosti se nude kupcima te na koji način se osmišljavaju.
- Distribucija je mjesto na kojem se proizvod može kupiti npr. trgovina, e-trgovina.

Kod izravne prodaje proizvođači sami prodaju svoje proizvode a kod neizravne ih prodaju preko posrednika. Sudionici u distribucijskom kanalu su proizvođači, trgovina veliko, trgovina ma malo te ostali posrednici. Kada se proizvod plasira putem tih sudionika u distribucijskom kanalu ostvaruje se manja prodajna cijena ali je zbog toga potrebno i manje vremena i rada kako bi se napravio određeni proizvod.

3. Promocija je komunikacija između proizvođača i potrošača. Promocija omogućava da potrošači budu upoznati sa proizvodom (kvaliteta, podrijetlo, pakiranje),o cijenama, načinu dostave, prednostima. Svaki poduzetnik sam odlučuje kojim oblikom promocije će se baviti. Sukladno s time promotivne aktivnosti mogu biti: o Oglašavanje, o Odnosi s javnošću, o Mjesto prodaje i o Komunikacija od usta do usta (između pojedinaca).
4. Pod oglašavanjem se smatra svaka komunikacija koja se plaća pa tako tu spadaju reklame na TV-u, radiju, reklame, novine, časopisi, Internet oglasi. Odnosi s javnošću podrazumijevaju komunikaciju koja nije direktno plaćena, a to su sajmovi, izložbe, seminari. Neformalna komunikacija između pojedinaca opisuje komunikaciju od usta do usta. Što je proizvod više usmjeren potrošaču to će potrošač biti zadovoljniji te će iz toga proizaći pozitivna komunikacija.
5. Mjesto prodaje je mjesto na kojem se proizvod prodaje. To može biti npr. trgovina gdje zaposlenici odnosno prodavači moraju biti ljubazni, a prostor

ugodan i udoban. Ljudi imaju jako veliki utjecaj na formiranje marketinškog spleta i konačnog izgleda proizvoda.

6. Ljudi predstavljaju poslovanje i to kroz: imidž koji prezentiraju i koji može biti važan, prvi kontakt često pun ljudskosti koji je trajni utisak koji ostavljaju kod klijenta, dijapazon obuke i znanja o proizvodu/usluzi koji je neophodan, misiju, dijele li je svi i koliko je prenose krajnjem klijentu. Pod „ljude“ se podrazumijevaju zaposlenici, korisnici, osobe koje vode odnosno menadžment.
- Zahvaljujući procesu, poduzeća stječu željenu poziciju na tržištu i prednost konkurenata. Sam proces mora proći kroz nekoliko pitanja kako bi krajnji proizvod bio dobro napravljen. Neka od tih pitanja su: Kako se neki proizvod koristi?, Na koji način ljudi koriste taj proizvod?, Kroz kakav proces moraju proći da bi na kraju taj proizvod mogli koristiti?. Ljudi u različitim organizacijama se osjećaju bolje ako imaju procese koji su propisani.
- Fizičko okruženje je važno kada je klijentima potrebno dati dokaze svoga rada te dokaze uspješnih iskustava s drugim klijentima. Klijentima je bitno da je situacija u kojoj se nalaze pod kontrolom npr. osiguravajuća kuća u kojoj se klijentu jamči da je njegova polica osiguranja kao i osobni podaci pod zaštitom kako drugi korisnici ne bi mogli doći do njih.

Tvrtka koja postavlja fer cijene povećava zadovoljstvo svojih kupaca. U održivom marketingu, kako bi se opravdalo cijenu koju treba platiti, bitno je komunicirati vrijednost koju nudi okolina poboljšanja. Također, fer cijena potiče kupnju i može povećati odanost, kupaca, čime se održava poslovanje u budućnosti. Ponudom fer cijena, komercijalne tvrtke mogu pridonijeti održivom razvoju, pružajući svojim klijentima dobru vrijednost i društvenu odgovornost. Kod politike stvaranja proizvoda sve aktivnosti, od ideje do novog proizvoda moraju biti podvrgnute održivoj viziji, to je naglasak koji nudi zadovoljstvo svim dionicima i ne utječu na njihove dugoročne interese. U tom kontekstu novi je proizvod važno ocijeniti prema nekim zahtjevima poput ispunjavanje stvarnih potreba kupaca, razine energije i druge potrošnje resursa, mogućnost da se obnavljaju resursi i da se recikliraju, utjecaj na ljudsko zdravlje, razina onečišćenja, lakoća popravka, da ne koristidjeći rad u proizvodnji i da ne testira proizvod na životinjama.

## 5. Primjena održivog marketinga na primjeru poduzeća Timberland

### 5.1. Općenito o poduzeću Timberland

Poduzeće Timberland LLC američki je proizvođač i trgovac obuće i odjeće. Poduzeće je danas u vlasništvu VF Corporation. Timberlandovi proizvodi, od kojih je najpoznatija obuća, namijenjena je korištenju na otvorenome, a osim obuće Timberland proizvodi i prodaje odjevne predmete, satove, naočale, sunčane naočale i kožnu galanteriju. Sjedište Timberland LLC-a nalazi se u Strathamu u New Hampshireu, a osim iz Strathama, poduzeće posluje i iz ureda diljem svijeta.<sup>32</sup>

Timberland se razlikuje od sličnih poduzeća jer u sjedištu poduzeća zaposlenici naporno rade kako bi stvorili neke od najinventivnijih proizvoda na svjetskom tržištu, a nakon toga koriste plaćeni dopust kako bi bili korisni u zajednici.

Ipak, na svjetsko tržište nije se bilo lako probiti, no pomoću pametnih marketinških strategija, izvrsnosti prodajnog asortimana i naposljetku, s malo sreće, poduzeće je uspjelo pretvoriti pomalo neobičnu žutu čizmu u svjetski prepoznatu marku i klasik među obućom.<sup>33</sup>

Prvi nagovještaj šireg interesa javlja se tako početkom 80-ih godina prošloga stoljeća, kada talijanski modni znalci izrađuju za Timberland planinarske čizme vrhunskog stila i iznimno sofisticirane. Rezultat europske kupovne bio je ogroman interes za i danas popularnu čizmu, a vremenom su Timberland proizvodi opravdano povezani s kvalitetom, pouzdanošću i prijateljskim odnosom prema prirodi. Osim toga, poduzeće je postalo poznato i zbog prednosti u službi zajednice.<sup>34</sup>

Jedinstvena kultura i dizajn proizvoda inspirirani su bogatom engleskom baštinom. Sve što se u Timberlandu radi, svaka novootvorena poslovnica te svaki aspekt poslovanja, temelji se na otvorenom načinu života, s ciljem očuvanja Zemlje kroz svaku aktivnost. Slijedom navedenoga, Timberland nastoji što više proizvoda proizvoditi odgovorno, na način da isti nemaju štetno djelovanje po okoliš, a osim toga nastoje i služiti zajednicama diljem svijeta, radom i provođenjem istraživanja.

---

<sup>32</sup>Benoit, M. (2018) Timberland 2017 CSR Report Shows Steady Progress Toward 2020 Sustainability Goals. Dostupno na: <https://3blmedia.com/News/Timberland-2017-CSR-Report-Shows-Steady-Progress-Toward-2020-Sustainability-Goals> (pristupljeno 05.09.2018.)

<sup>33</sup>Loc. cit.

<sup>34</sup>Loc. cit.

Poduzeće Timberland zaista je primjer dobre prakse, između ostaloga i ako se uzme u obzir da istojošod 1992. godine svojim zaposlenicima daje mogućnost da dio svog radnog vremena koriste radeći u lokalnim zajednicama, za što bivaju adekvatno plaćeni. Zahvaljujući ovoj inicijativi zaposlenici su služili zajednici preko milijun sati.<sup>35</sup>

S ciljem motiviranja vlastitih zaposlenika na društveno koristan rad, u Timberlandu se dva puta godišnje organiziraju akcije za sve zaposlenike locirane u brojim poslovnicama diljem svijeta. Jedan od tih dana je Dan planeta Zemlje u proljeće, a drugi je *Serv-a-palooza* dan na jesen. Događaji na Dan planeta Zemlje fokusirani su na zaštitu okoliša i zajednice. Zaposlenici imaju mogućnost stvaranja odnosno održavanja staze, instaliranja ili obnavljanja vrtova zajednice, pomoći proširiti urbane farme, očistiti parkove i plaže, uređivati učionice lokalnih škola itd. *Serv-a-palooza* događaji fokusirani su ka rješavanju problema i ekološkim potrebama zajednice. Takvi događaji uključuju donacije za siromašnu djecu u obliku knjiga ili odjeće, pružanje ili pomoć u pronalasku posla nezaposlenima, renoviranje škola i uljepšavanje stambenih objekata.<sup>36</sup>

Timberlandnavedene projekte provodi uvažavajući GREEN standarde koji pomažu Timberlandu odabrati i upravljati njihovim projekte kao i osigurati predanost usluge okolišu. Prema GREEN standardima usluge projekata trebaju proizlaziti iz potrebe lokalnih zajednica. Kad god je to moguće, potrebno je koristiti se recikliranim materijalima kako bi eventualno štetno djelovanje na okoliš bilo minimalizirano. Nadalje, u Timberlandu se sav otpad adekvatno zbrinjava i reciklira.

Timberland u svoje projekte nastoji integrirati i lokalnu zajednicu kako bi se ovaj način djelovanja prenio i na njih i postao dugoročan. Osobita se pozornostposvećuje edukaciji zaposlenika, kako bi svi u najvećoj mogućoj mjeri razumjeli svrhu provedbe projekata i njihovu vrijednost.Osim toga, pazi se da dolazak do mjesta provedbe projekta bude pristupačan i dostupan sredstvima javnog prijevoza.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup>Raketaweb.wordpress.com (2018) Timberland – korporativno volontiranje. Dostupno na: <https://raketaweb.wordpress.com/2017/01/14/timberland-korporativno-volontiranje/>(pristupljeno 5.9.2018.)

<sup>36</sup>Loc. cit.

<sup>37</sup>Benoit, M. (2018) Timberland 2017 CSR ReportShowsSteady Progress Toward 2020 SustainabilityGoals. Dostupno na: <https://3blmedia.com/News/Timberland-2017-CSR-Report-Shows-Steady-Progress-Toward-2020-Sustainability-Goals> (pristupljeno 5.9.2018.)

U sklopu međunarodnog skupa poduzeća Timberlandje u Dubrovniku 2012. godine okupio preko 300 prodajnih predstavnika i ovlaštenih distributera iz cijelog svijeta. Organizatori kongresa u suradnji s ekskluzivnim distributerom za Hrvatsku, tvrtkom Katapult, nakon službenog dijela programa organizirali su dan društvenokorisnog rada za sudionike skupa. Tog su dana čak 150 djelatnika tvrtke Timberlandsudjelovali u tri akcije. U suradnji s Eko Omblicima i Zelenim suncem organizirana je akcija sadnje sadnica maslina, oleandra i ostalog bilja u blizini dječjih igrališta, bojanja zidova dječjih igrališta i Eko parka te popravka igračaka i sprava u parku. U suradnji s Udrugom Kurenat organizirana je akcija izgradnje „gumna“ – župske ljetne pozornice u parku u Župi dubrovačkoj, dok je s Društvom za zaštitu životinja organizirana izrada i montaža kućica za pse u Azilu za pse na Žarkovici.<sup>38</sup>

## **5.2. Povijesni razvoj Timberlanda**

Godine 1928. osnivač Timberlanda Nathan Swartz karijeru započinje u Bostonu, Massachusetts, radeći kao šegrt u prodavaonici cipela. Godine 1952. Nathan Swartz kupuje polovinu udjela u poduzeću The Abington Shoe Company u South Bostonu, u kojoj najvećim dijelom radi za druge proizvođače. Nathan 1955. godine preuzima preostali vlasnički udio i u poduzeće zapošljava sinove. dovodi svoje sinove u poduzeće.

Godine 1965. obitelj Swartz uvodi tada inovativnu tehnologiju injekcijskog prešanja u industriju obuće. To je omogućilo proizvodnju gotovo vodootpornih čizama izrađenih na način da budu otporne na vrlo niskim temperaturama ili pak tropskim uvjetima, ovisno o zahtjevima kupca, spajanjem potplata s kožnim gornjim dijelom bez šivanja, a Swartz 1969. seli bazu proizvodnih operacija u Newmarket, New Hampshire.

Robna marka „Timberland“ uvedena je 1973. godine za vodonepropusne kožne čizme koje je proizvelo poduzeće. Budući da je linija vodonepropusne obuće postala iznimno popularna, naziv poduzeća službeno je promijenjen u The Timberland Company. Od 1978. do 1979. Timberland je dodao casual i gumene čizme u proizvodni asortiman.

---

<sup>38</sup>Raketaweb.wordpress.com (2018) Timberland – korporativno volontiranje. Dostupno na: [https://raketaweb.wordpress.com/2017/01/14/timberland-korporativno-volontiranje/\(pristupljeno 5.9.2018.\)](https://raketaweb.wordpress.com/2017/01/14/timberland-korporativno-volontiranje/(pristupljeno%205.9.2018.))

U 1980-ima poduzeće se širi na međunarodno tržište - prvo na talijansko tržište (zahvaljujući pokretu mladih „Planinari“ iz Milana koji je nosio i lansirao marku Timberland), a kasnije i brojnim drugim zemljama. Godine 1984. Timberland kupuje bivšu tvornicu Melville u Tennesseeju i tamo seli proizvodnju.

Herman Swartz, jedan od osnivačevih sinova, preuzima rukovodeću poziciju u poduzeću, a pod njegovim vodstvom Timberland počinje razvijati vlastitu marku, proširujući asortiman na odjeću i ženske cipele. Do 1985. godine prodano je preko milijun pari Timberland obuće.

Godine 1986. Herman je želio otići u mirovinu. Nike iskazuje interes za kupnju poduzeća, a Sidney postaje novi izvršni direktor koji u poduzeće također dovodi svog sina, Jefferya kao voditelja međunarodne prodaje.

Tijekom 1990-ih i 2000-ih, tvrtka Timberland dodala je više linija proizvoda pa asortiman čine i ruksaci, satovi i dječja obuća. Širenjem asortimana, raste i popularnost poduzeća, a prodaja se utrostručuje nakon što su Timberland čizme viđene na nogama profesionalnih repera poput DMX i MobbDeep.

Godine 1998. pokrenuta je Timberland PRO serija „Workboots for the Professional“. Jeffrey Swartz postaje glavni izvršni direktor tvrtke i marke kojeg su započeli njegov djed, stric i otac.

Godine 1999. Timberland prepoznaje priliku za izradu vrhunskih, čvrstih čizama namijenjenih profesionalnom obrtniku. Čizme su kvalitetom parirale izvornim Timberland čizmama, no ova je verzija pružala veću sigurnost, zaštitu i trajnost ženama i muškarcima svakodnevno na poslu. Danas je Timberland PRO jedan od vodećih proizvođača sigurnosne obuće u Sjevernoj Americi i nastavlja se probijati u Europi, Africi i Bliskom Istoku.

Osim trgovina u Sjedinjenim Američkim Državama, Timberland također posluje širom svijeta, uključujući nekoliko maloprodajnih lokacija i tvornica u Kanadi, Velikoj Britaniji, Argentini, Kolumbiji, Čileu, Brazilu, Njemačkoj, Poljskoj, Mađarskoj, Austriji, Francuskoj, Australiji, Južnoj Africi i Nizozemskoj.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup>Milton, J. (2018) TheHistoryOfTimberland. Dostupno na: <https://theidleman.com/manual/arrivals/brands/history-of-timberland/> (pristupljeno 5.9.2018.)

### 5.3. Implementacija održivosti u poslovanje

Poduzeće je, svojim brojnim zelenim akcijama, zasadilo preko 10 milijuna stabala, dajući svojim zaposlenicima slobodno vrijeme za provedbu društveno korisnih aktivnosti, kao i izradu novih proizvoda izrađenih od recikliranih ili organskih materijala, zbog čega Timberland ima mnoge opsežne i dalekosežne inicijative održivosti.<sup>40</sup>

Prema Timberlandovom direktoru održivosti, Colleen Vien, uspjeh takvih programa ukorijenjen je u kulturi osnaživanja i odgovornosti koja se postupno širi i utječe na male, kreativne načine, pored velikih projekata.<sup>41</sup>

Kada je poduzeće kretalo s ekološkim aktivnostima, profilirali su kreativne pojedince iz cijele organizacije i uvažili njihove ideje, stavove i prijedloge o tome kako mogu u još većoj mjeri smanjiti količine otpada koje proizvedu. Jedan od rezultata je primjer zaposlenika u Timberlandovom resursnom centru koji je primijetio da je trend neiskorištenih uredskih materijala neprihvatljiv, a potom je pokrenuo inicijativu kako bi se osiguralo da se manje sredstava troši.<sup>42</sup>

U poduzeću su se osvijestili kako redovno naručuju uredski materijal te se stvari stavljaju u kontejner, a uveli su praksu da, prije nego se nešto naruči, radnici pregledaju stanje na zalihama u kontejnerima jer je ponekad ono što je nekome otpad, drugome blago. To je jednostavan primjer kako, kad zaposlenici shvate da je na njima dio održivosti, cijelo poduzeće razmišlja o tome.

Timberlandovi napori u društveno odgovornom poslovanju uvijek su bili uokvireni oko jednog osnovnog, jednostavnog načela: „Kako stvari učiniti boljima?“

Tijekom godina su se profilirali kao čuvari planeta Zemlje pomoću društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja. Kada je riječ o njihovu proizvodnom asortimanu, dva su načina na koji je moguće društveno odgovorno poslovati. Prvi se odnosi na materijal od kojeg izrađuju proizvode, lokaciju na kojoj se proizvodi izrađuju i izbor partnera koji dijele slična uvjerenja i vrijednosti.

---

<sup>40</sup> Sustainablebrands.com (2017) A CommonThread: Timberland on Its Company-Wide Culture of Sustainability. Dostupno na: [https://www.sustainablebrands.com/news\\_and\\_views/walking\\_talk/news\\_deeply/common\\_thread\\_timberland\\_it\\_s\\_company-wide\\_culture\\_sustainabi](https://www.sustainablebrands.com/news_and_views/walking_talk/news_deeply/common_thread_timberland_it_s_company-wide_culture_sustainabi) (pristupljeno 5.8.2018.)

<sup>41</sup> Loc. cit.

<sup>42</sup> Loc. cit.



Timberland je pokazao veliku inicijativu za sadnju stabala u Kini, Dominikanskoj Republici u kojoj imaju proizvodni pogon te na Haitiju. Uvijek su imali strategije oko Putanja usluge - programa zaposlenika. Već 25 godina u poduzeću egzistira spomenuti program u kojem zaposlenici imaju svake godine do 40 sati plaćenog vremena za povratak svojoj zajednici odnosno kako se pobrinuti za potrebe zajednice.

U poduzeću imaju nekoliko mjerljivih podataka i ciljeva za 2020. godinu koji su navedeni na njihovoj mrežnoj stranici. Jedan primjer je da žele koristiti materijale od 100 posto pamuka iz organskog uzgoja. Drugi primjer je da do 2020. godine žele da 100 posto obuće koju proizvode ima barem jednu komponentu recikliranog, organskog ili obnovljivog materijala.<sup>43</sup>

Nadalje, na otvorenom su prostoru zasadili više od 9 milijuna stabala. Cilj za 2020. godinu iznosi 10 milijuna i na dobrom su putu. Što se tiče urbanog zelenila, napuštenu su imovinu obogatili nekim novim zelenim životom. Učinili su to u Južnom Bronxu ove godine. Što se usluga tiče, u nekoliko su godina odradili milijun sati društvene službe, a planiraju još 500.000 u idućih pet godina.

Izazovi koji se javljaju s proizvodom u smislu osiguravanja povećanja upotrebe dobrih materijala i smanjenja korištenja lošeg. Za dobre materijale, stvarno se svodi na cjenovne bodove i dostupnost dobrih, održivih materijala komercijaliziranih u mjerilu. No u prošlosti su postojali izazovi u smislu reciklirane gume i pronalaženje dosljedne opskrbe takvom gumom koju bismo mogli upotrijebiti i premjestiti u naše potplate. Počeli smo s recikliranim gumama, a onda je to postalo nedosljedna opskrba, pa smo se prebacili na reciklirani lateks. Nikada nismo odustali od te ideje guma; htjeli smo pronaći način da se vratimo. Organski pamuk je još jedan izazov s kojim se i dalje bave.

Mnogo je primjera iz Timberlandove prakse u kojima se pokazalo kako je održivost istinski pokretač koji stvari mijenja iz temelja. Nedavno pokrenuta kolekcija sačinjena je od tkanine koja je dobivena iz recikliranih plastičnih boca iz Haitija, a navedeno je još samo jedan primjer kako Timberland odluci o održivosti odlično provodi.

---

<sup>43</sup>Benoit, M. (2018) Timberland 2017 CSR Report Shows Steady Progress Toward 2020 Sustainability Goals. Dostupno na: <https://3blmedia.com/News/Timberland-2017-CSR-Report-Shows-Steady-Progress-Toward-2020-Sustainability-Goals> (pristupljeno 5.8.2018.)

U konceptu održivosti, iako je od presudnog značaja, nije samo riječ o utjecaju na okoliš, nego u poduzeću nastoje pronaći načine kako to povezati i na društveni utjecaj. Timberlandovi projekti provode se na Haitiju i Hondurasu, a ljudima pružaju ekonomske prilike dajući im posao za prikupljanje plastičnih bočica, koje se zatim pretvaraju u izuzetne materijale. zatim ih pretvoriti u plastične boce u prekrasnu platnenu tkaninu koju su uključili u svoj asortiman.<sup>44</sup>

U 2007. godini poduzeće je čvrsto odlučilo kreirati održive proizvode po cijeni i razini izvedbe koja bi zadovoljila očekivanja potrošača. Takav izazov srčano su i odgovorno prihvatili i stvorili ono što je u to doba bilo moguće: najzahtjevniju čizmu s najodrživijim materijalima i po cijeni koju su potrošači uobičajeno plaćali.

Danas se svi proizvodi koje poduzeće ima u svom asortimanu izrađuju od recikliranih materijala, za što je ipak bilo potrebno određeno vrijeme, no danas je to nešto na što su ponosni. Upravo zbog visoko postavljenih ciljeva, iznimnog truda i poštujući načela održivosti, ciljevi koje poduzeće planira ostvariti do 2020. godine prilično su ambiciozni, no realni.

#### **5.4. Uključivanje cirkularne ekonomije u vrijednost kompanije**

U današnje vrijeme Timberland posvećuje iznimnu količinu pozornosti cirkularnoj ekonomiji i kružnom gospodarstvu. U poduzeću je fokus na širenju strategija i obveza recikliranja i ponovnog korištenja, a projekt pod nazivom TheSecondChance, proveden u Njemačkoj, usmjeren je na produženje tzv. životnog ciklusa Timberlandovih proizvoda, odnosno obuće. Radi provedbe projektnih aktivnosti, kupce se motiviralo da svoju rabljenu Timberland obuću donesu u njihove poslovnice kako bi se ista reciklirala i pretvorila u nove proizvode.<sup>45</sup>

Opisani je projekt bio uspješan, kupci su bili zadovoljni zbog recikliranja cipela i činjenice da osobno učinkovito povećavaju životni ciklus Timberlandovih proizvoda. U Timberlandu iskazuju zadovoljstvo i najavljuju proširenje projekta na ostatak Europe.

---

<sup>44</sup> Sustainablebrands.com (2017) A CommonThread: Timberland on Its Company-Wide CultureofSustainability. Dostupno na:

[https://www.sustainablebrands.com/news\\_and\\_views/walking\\_talk/news\\_deeply/common\\_thread\\_timberland\\_it\\_s\\_company-wide\\_culture\\_sustainabi](https://www.sustainablebrands.com/news_and_views/walking_talk/news_deeply/common_thread_timberland_it_s_company-wide_culture_sustainabi) (pristupljeno 5.9.2018.)

<sup>45</sup>Barney, R. (2018) TimberlandSupportsTheCircularEconomy. Dostupno na: <https://good360.org/impact-stories/timberland-supports-circular-economy/> (pristupljeno 5.9.2018.)

Nadalje smatraju kako je opisana aktivnost recikliranja samo jedan aspekt postupnog napredovanja poduzeća prema kružnom gospodarstvu. Krajnji je Timberlandov cilj pretvoriti poduzeće u zatvorenu petlju, stvarajući nove proizvode od starijih recikliranih proizvoda s minimalnim generiranim otpadom.

Da bi se olakšala ova buduća tranzicija, Timberland se nedavno udružio s Threadom, društvenim poduzećem iz Pittsburgha, kako bi stvorio materijale (dobivene iz plastičnih bočica) za svoje cipele. Niti tkanine potrebne za izradu cipela izrađene su od 50 % recikliranog materijala, iz PET plastičnih ambalaža.

Timberland, poput mnogih drugih velikih poduzeća diljem svijeta, prepoznaje važnost održivosti i ulaganja u kružno gospodarstvo. Kako globalna populacija i dalje raste iz godine u godinu, stopa potrošnje kritičnih ili rijetkih resursa poduzeća također će rasti, o čemu u Timberlandu postoji itekakva svijest. Procjenjuje se da će niz važnih resursa, od prirodnog plina do fosfora, pa čak i svježe vode, početi istjecati u idućem stoljeću. Kako bi se osiguralo da buduće generacije zadrže pristup ključnim resursima, velika i mala poduzeća moraju početi ulagati u opskrbne linije zatvorene petlje i opće strategije recikliranja.

Poduzeća koja su zainteresirana za ograničavanje njihove ukupne proizvodnje otpada također mogu razmotriti doniranje proizvoda neprofitnim organizacijama u potrebi. Na taj način tvrtke mogu smanjiti količinu otpada koju proizvode, produljiti životni ciklus proizvoda i vratiti se vrijednom uzroku.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup>Benoit, M. (2018) Timberland 2017 CSR Report Shows Steady Progress Toward 2020 Sustainability Goals. Dostupno na: <https://3blmedia.com/News/Timberland-2017-CSR-Report-Shows-Steady-Progress-Toward-2020-Sustainability-Goals> (pristupljeno 5.9.2018.)

## 6. Zaključak

Primjena održivog marketinga izgrađuje se i održava odnose s kupcima, društvenom okolinom i prirodnim okolišem. Održivi razvoj i održivi marketing potječu još iz šumarstva kada su se šume sjekle koje nisu smjele narušiti biološku obnovu šuma. Ciljevi održivog marketinga odnose se na kratkoročne i dugoročne koristi. Nije lako stvoriti tzv. kritičnu masu odnosno ostvariti promjene kod šireg kruga ljudi, zato je potrebna održiva marketinška komunikacija kako bi se predstavio proizvod na tržištu i kako bi se potakla kupnja. Cilj je utjecati na ponašanje kupaca kako bi se stvorile pozitivne društvene promjene koje bi utjecale na postizanje dugoročne dobiti. Održivi marketing obuhvaća istovremeno praćenje ekonomskih napredaka, kvalitete okoliša i socijalne jednakosti. Kako bi sve bilo uspješno, zaslužna je dobra održiva marketinška strategija koja prati konkurenciju na tržištu i radi na dobrom reagiranju promjena na tržištu, želi poduzeće dovesti do pozicije prema kojoj teži kako bi poslovanje bilo što uspješnije.

Poduzeće Timberland se razlikuje od sličnih poduzeća jer u sjedištu poduzeća zaposlenici naporno rade kako bi stvorili neke od inovativnih proizvoda na svjetskom tržištu, a nakon toga koriste plaćeni dopust kako bi koristili zajednici. Probiti se na svjetsko tržište nije bilo lako no pomoću marketinških strategija poduzeće je uspjelo pretvoriti pomalo neobičnu žutu čizmu u svjetsku poznatu marku. Poduzeće na puno načina pokušava motivirati svoje zaposlenike pa zato dva puta godišnje organizira akcije za sve zaposlenike locirane u brojnim poslovnicama diljem svijeta. Jedan od tih dana je Dan planeta Zemlje koji je fokusiran na zaštitu okoliša i cjelokupnu zajednicu.

Timberland svoje projekte provodi uvažavajući GEEN standarde koji pomažu odabrati i upravljati projektima te osigurati prednost usluge okolišu. Poduzeće ima opsežne inicijative održivosti zbog izrade novih proizvoda izrađenih od recikliranih i organskih materijala. Tijekom godina poduzeće je profitiralo pomoću društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja kao čuvari planeta Zemlje. Poduzeće je pokazalo mnoge primjere kako je održivost istinski pokretač koji mijenja stvari iz temelja. Poduzeće je odlučilo kreirati nove proizvode 2007. godine po cijeni i razini izvedbe koja bi zadovoljila očekivanja potrošača. Timberland prepoznaje važnost održivosti i ulaganja u kružno gospodarstvo.

## Literatura

- **Knjige i časopisi**

1. Baču, D., Matešić, M., Omazić, M. A. (2012) Leksikon održivog razvoja, Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb
2. Herceg, N. (2013.) Okoliš i održivi razvoj, Synopsis d.o.o., Zagreb
3. Krkač K. (2007) Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o., Zagreb
4. Lacković, Z., Andrić, B. (2007) Osnove strateškog menadžmenta, Veleučilište u Požegi, Požega
5. Milton, J. (2018) TheHistoryOfTimberland. Dostupno na: <https://theidleman.com/manual/arrivals/brands/history-of-timberland/> (pristupljeno 5.9.2018.)
6. Nefat, A. (2015) Zeleni marketing, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Tiskara Kerschoffset, Zagreb

- **Online izvori**

1. Analiza dionika, dostupno na: [file:///C:/Users/Petar/Downloads/PJR-EDUCA-04%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Petar/Downloads/PJR-EDUCA-04%20(1).pdf) (pristupljeno 28.8.2018.)
2. Barney, R. (2018) TimberlandSupportsTheCircularEconomy. Dostupno na: <https://good360.org/impact-stories/timberland-supports-circular-economy/> (pristupljeno 5.9.2018.)
3. Benoit, M. (2018) Timberland 2017 CSR ReportShowsSteady Progress Toward 2020 SustainabilityGoals. Dostupno na: <https://3blmedia.com/News/Timberland-2017-CSR-Report-Shows-Steady-Progress-Toward-2020-Sustainability-Goals> (pristupljeno 5.9.2018.)
4. Božić, M. (2018) SWOT analiza. Dostupno na: <http://hcpm.agr.hr/docs/mplan-swot.pdf> (pristupljeno 28.8.2018.)
5. Efos.unios.hr (2013) Strategija održivog marketinga. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/marketingstrategije/wpcontent/uploads/sites/129/2013/04/Predavanje-6.pdf> (pristupljeno 28.8.2018.)

6. Haulica, M. (2018) Analiza dionika & upravljanje dionicima. Dostupno na: [http://www.hzz.hr/CARDS2004-lpe2/userdocsimages/docs/training\\_pcm/m1/M1\\_D1\\_S4\\_4\\_Stakeholders%20Analysis\\_HR.pdf](http://www.hzz.hr/CARDS2004-lpe2/userdocsimages/docs/training_pcm/m1/M1_D1_S4_4_Stakeholders%20Analysis_HR.pdf) (pristupljeno 28.8.2018.)
7. Hzz.hr (2018) Analiza dionika & upravljanje dionicima. Dostupno na: [http://www.hzz.hr/CARDS2004-lpe2/userdocsimages/docs/training\\_pcm/m1/M1\\_D1\\_S4\\_4\\_Stakeholders%20Analysis\\_HR.pdf](http://www.hzz.hr/CARDS2004-lpe2/userdocsimages/docs/training_pcm/m1/M1_D1_S4_4_Stakeholders%20Analysis_HR.pdf) (pristupljeno 28.8.2018.)
8. Raketaweb.wordpress.com (2018) Timberland – korporativno volontiranje. Dostupno na: <https://raketaweb.wordpress.com/2017/01/14/timberland-korporativno-volontiranje/>(pristupljeno 5.9.2018.)
9. Raketaweb.wordpress.com (2018) Timberland – korporativno volontiranje. Dostupno na: <https://raketaweb.wordpress.com/2017/01/14/timberland-korporativno-volontiranje/>(pristupljeno 5.9.2018.)
10. Ružić, D., Biloš, A., Kelić, I. (2013) Splet e-marketinga. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/e-marketing/wpcontent/uploads/sites/5/2013/04/em-2014-15-07-splet-emarketinga-1.pdf> (pristupljeno 29.8.2018.)
11. Sharepoint.zvu.hr (2018) SWOT analiza. Dostupno na: <http://sharepoint.zvu.hr/katedre/318/Nastavni%20matrijali/SWOTanaliza,vje%C5%B Eba.pdf> (pristupljeno 31.8.2018.)
12. Sustainablebrands.com (2017) A CommonThread: Timberland on Its Company-Wide CultureofSustainability. Dostupno na: [https://www.sustainablebrands.com/news\\_and\\_views/walking\\_talk/news\\_deeply/common\\_thread\\_timberland\\_its\\_company-wide\\_culture\\_sustainabi](https://www.sustainablebrands.com/news_and_views/walking_talk/news_deeply/common_thread_timberland_its_company-wide_culture_sustainabi) (pristupljeno 5.8.2018.)
13. Topolnjak, I. (2018) Društveno odgovorne marketinške strategije na razini turističke destinacije. Dostupno na: <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin:1831/preview> (pristupljeno 28.8.2018.)
14. Tutor2u.net Marketing Objectivies , dostupno na: <https://www.tutor2u.net/business/reference/marketing-objectives> (pristupljeno 29.8.2018.)
15. Udruga-mi.hr (2018) Analiza dionika. Dostupno na: <http://www.udrugami.hr/forum/upravljanje-projektnim-ciklusom/analizadionika/> (pristupljeno 28.8.2018.)

16. Zakladaslagalica.hr (2018) Smjernice za provođenje analize dionika. Dostupno na: <https://www.zakladaslagalica.hr/tasco/HTML/Razvoj%20i%20upravljanje%20projektima%20financiranim%20sredstvima%20Europske%20unije/Smjernicezaprovoenjeanalizedionika.html> (pristupljeno 28.8.2018.)

## **Popis slika**

Slika 1. Dionici .....	9
Slika 2. Rangiranje dionika .....	14
Slika 3. SWOT analiza.....	17

## **Popis tablica**

Tablica 1. Identificiranje dionika.....	13
---	----



## **Sažetak**

Koncept održivosti zagovara korjenite promjene u društvu i odnosu čovjeka prema prirodi. Još se naziva i ekološki razvoj. U ekološki sustav ulaže se onoliko koliko se iz njega uzima. Prije četrdesetak godina počelo se uviđati kako je nemoguće imati zdravo društvo i kvalitetno gospodarstvo u svijetu u kojem postoji toliko siromaštva i narušavanja okoliša. Gospodarski razvoj se ne može zaustaviti, no valja mu promijeniti smjer, kako bi postao manje poguban po okoliš i društveni razvoj. Pretvaranje tih spoznaja u djelo i prijelaz na održive oblike razvoja i načina života izazov je današnjem dobu. Pretpostavka održivog razvoja svodi se na tome da današnje generacije moraju budućim generacijama ostaviti resurse u onoj mjeri u kojoj su ih i oni naslijedili.

Ključne riječi: održivi razvoj, marketing održivog razvoja, cirkularna ekonomija.

## Summary

The concept of sustainability advocates rooting change in society and the relationship of man to nature. It is also called ecological development. The ecological system invests as much as it takes from it. Forty years ago, it was beginning to realize that it is impossible to have a healthy society and a quality economy in a world where there is so much poverty and disturbance in the environment. Economic development cannot be stopped, but it needs to change its direction, so that it can become less vulnerable to the environment and social development. Turning this knowledge into action and moving to sustainable forms of development and lifestyle is a challenge to the present. The premise of sustainable development is that today's generations have to leave resources for future generations to the extent that they have inherited them.

Keywords: sustainable development, sustainable development marketing, circular economy.