

# Društveno odgovorno poslovanje u hrvatskom gospodarstvu - analiza trgovačkog društva Podravka d.d. Koprivnica

---

**Vukoja Bošnjak, Antonija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*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:137:027109>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-16**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**ANTONIJA VUKOJA BOŠNJAK**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U  
HRVATSKOM GOSPODARSTVSU – ANALIZA  
t.d. PODRAVKA d.d. KOPRIVNICA**

Diplomski rad

Pula, 2021.

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

**ANTONIJA VUKOJA BOŠNJAK**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U  
HRVATSKOM GOSPODARSTVSU – ANALIZA  
t.d. PODRAVKA d.d. KOPRIVNICA**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303065511, izvanredni student**

**Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo**

**Predmet: Društveno odgovorno poslovanje**

**Znanstveno područje: Područje društvenih znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Opća ekonomija**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Kristina Afrić Rakitovac**

Pula, rujan 2021.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, 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

\_\_\_\_\_

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godini



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu  
Jurja Dobriše

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobriše u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljajući 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. ORGANIZACIJA PODUZEĆA.....	3
2.1. Koncept organizacije .....	3
2.2. Čimbenici organizacije .....	7
2.3. Proces proizvodnje u organizaciji .....	9
2.4. Menadžment znanja kao čimbenik razvoja društveno odgovornog poslovanja .....	12
3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE .....	18
3.1. Pojam društveno odgovornog poslovanja .....	18
3.2. Razvoj društveno odgovornog poslovanja.....	20
3.3. Uloga i značaj društveno odgovornog poslovanja .....	21
3.4. Ciljevi društveno odgovornog poslovanja .....	23
3.4.1. Društvena odgovornost kao poslovni model .....	24
3.4.2. Sinergija menadžmenta znanja i društveno odgovornog poslovanja.....	25
4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU PODUZEĆA PODRAVKA d.d.....	28
4.1. Poslovni profil poduzeća .....	28
4.2. Misija i vizija poduzeća .....	29
4.3. Organizacijska struktura poduzeća d.d. ....	29
4.4. Informacijski sustav poduzeća .....	31
4.5. Analiza okoline .....	33
4.6. SWOT analiza .....	34
4.7. Koncept društveno odgovornog poslovanja.....	36
4.7.1. Poslovna odgovornost.....	36
4.7.2. Ciljevi društveno odgovornog poslovanja.....	37
4.7.3. Važnost društveno odgovornog poslovanja za Podravku.....	39
4.7.4. Analiza poslovne odgovornosti Podravke .....	41
5. ISPITIVANJE STAVOVA ZAPOSLENIKA PODRAVKE O IMPLEMENTACIJI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA .....	44
5.1. Metodologija istraživanja .....	44
5.1. Instrument istraživanja .....	44
Grafikon 2. Ispitanici prema životnoj dobi .....	45
Grafikon 4. Praćenje zbivanja ispitanika .....	46

5.3. Kritički osvrt.....	54
6. ZAKLJUČAK.....	56
SAŽETAK.....	58
SUMMARY.....	59
LITERATURA.....	60
POPIS TABLICA.....	61
POPIS SLIKA.....	61
POPIS GRAFIKONA.....	61
PRILOZI.....	62
Prilog 1. Anketni upitnik za zaposlenike Podravke d.d. ....	62

Komentirano [KAR1]: Obrisati grafikone iz sadržaja

## 1. UVOD

Društveno odgovorno poslovanje je koncept koji sve više usvajaju brojne kompanije jer su razvile svijest o potrebi implementacije društvene odgovornosti prema okolišu i zajednici u kojoj posluju.

U ovom radu obrađuje se tematika vezana uz društveno odgovornog poslovanja poduzeća Podravka d.d. Menadžment svake organizacije važan je, ako ne i najvažniji, čimbenik konkurentske prednost na tržištu. Društveno odgovorno poslovanje poduzeća je njegov odnos naspram sredine (zajednice) u kojoj poduzeće djeluje. Za razvoj uspješnog i kvalitetnog društveno odgovornog poslovanja važan je menadžment znanja i primjena novih spoznaja u poslovanju samog poduzeća. Primjenom suvremenih trendova i znanja, menadžment nastoji svoju politiku društvene odgovornosti primijeniti u svakodnevnom funkcioniranju i poslovanju u okruženju u kojem se nalazi.

Menadžment predstavlja postupak stvaranja, dijeljenja, korištenja i upravljanja znanjem i informacijama organizacije. Odnosi se na multidisciplinarni pristup postizanju organizacijskih ciljeva korištenjem najboljeg znanja. Važnu ulogu u kreiranju i stjecanju novih znanja imaju zaposlenici same organizacije. Društveno odgovorno poslovanje vrsta je međunarodne samoregulacije privatnog poslovanja koja ima za cilj pridonijeti društvenim ciljevima filantropske, aktivističke ili dobrotvorne prirode baveći se ili podržavajući volontiranje ili etički orijentirane prakse.

Nadalje, tvrtke se mogu baviti DOP-om u strateške ili etičke svrhe. Iz strateške perspektive, DOP može doprinijeti dobiti tvrtke, posebno ako se marke dobrovoljno prijavljuju i o pozitivnim i o negativnim ishodima svojih napora. Dijelom se te koristi stječu povećanjem pozitivnih odnosa s javnošću i visokih etičkih standarda radi smanjenja poslovnog i pravnog rizika preuzimanjem odgovornosti za korporativne akcije. DOP strategije potiču tvrtku da pozitivno utječe na okoliš i dionike, uključujući potrošače, zaposlenike, investitore, zajednice i druge.

Predmet ovoga rada je istraživanje koncepta društveno odgovornog poslovanja, te je problematika obrađena na primjeru poduzeća Podravke d.d.



Cilj istraživanja rada je istražiti teorijski okvir društveno odgovornog poslovanja i implementaciju koncepcije na primjeru poduzeća Podravke d.d.

Svrha istraživanja jest prikazom teorije i prakse DOP – a ukazati na važnost i nužnu potrebu njegove implementacije u poduzećima.

Za izradu diplomskog rada, kako bi se postigli ciljevi istraživanja koristit će se sljedeće metode: induktivna metoda, deduktivna metoda, metoda deskripcije, metoda sinteze, metoda kompilacije, statistička metoda, metoda klasifikacije, metoda anketiranja te metoda deskripcije.

Ovaj diplomski rad se sastoji od šest zasebnih cjelina. U uvodnom dijelu data je uvodna riječ, cilj i svrha istraživanja, struktura rada te znanstvene metode. U drugom dijelu opisana je organizacija poduzeća sa čimbenicima koji je određuju i procesima proizvodnje u samoj organizaciji. Treće poglavlje opisuje poimanje DOP – a, njegov razvoj, značajke, ulogu i ciljeve. U četvrtom poglavlju opisano je DOP na primjeru poduzeća Podravka d.d. sa prikazom analize okoline poduzeća, izradom njezine SWOT analize, prikazom ciljeva i važnosti DOP – a u Podravci te analizom poslovne odgovornosti u Podravci. U zaključku je data završna misao autorice o istraženoj problematici koja predstavlja znanstveni doprinos ovoj temi.

Komentirano [KAR2]: Metode samo nabrojati u nastavku rečenice

## 2. ORGANIZACIJA PODUZEĆA

U ovom poglavlju opisan će se koncept i čimbenici organizacije, procesi proizvodnje u organizaciji te menadžment poduzeća kao čimbenik razvoja DOP – a u poduzeću.

### 2.1. Koncept organizacije

Sadržaj koncepta organizacije može se definirati u širem smislu na takav način da se organizacija proteže na čitav iskustveni svijet i uključuje područje prirodnih pojava koje čovjek nije stvorio, kao i kulturni svijet koji je rezultat ljudskog djelovanja; onda se u užem smislu organizacije odnosi samo na onaj dio stvarnog svijeta koji se odnosi na čovjeka i njegovu kulturu, s dvije osnovne karakteristike: red i svjesna orijentacija prema cilju; napokon, još je uže područje organizacije povezano s ekonomskim životom, sa svojim atributima kao što su red, usmjerenost ka cilju i težnja za optimalnim.

Tumačenje pojma organizacije može se svesti na četiri osnovne pojmovne kategorije, naime univerzalni koncept organizacije, institucionalni koncept organizacije, strukturni koncept organizacije i na kraju funkcionalni koncept organizacije.<sup>1</sup>

Prema prvom shvaćanju, organizacija je jedinstvo uređenih međusobno povezanih dijelova. Drugo shvaćanje kaže da je organizacija jedinstveno prihvaćena veza volje ljudi za postizanjem jedne vodeće svrhe, odnosno da je sustav svjesno koordiniranih aktivnosti dviju ili više osoba. Na temelju ovog tumačenja proizlazi da je poduzeće organizacija.

Ako se pojam organizacije poistovjećuje sa strukturom društvenog sustava, a budući da je svaka takva struktura deklarirala pravila ponašanja, može se reći da je

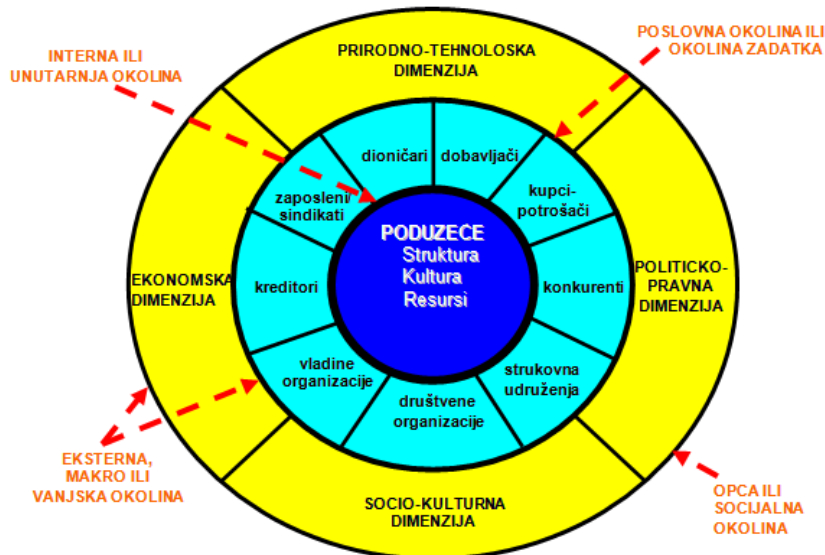
---

<sup>1</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split., str. 65

organizacija sustav formalnih pravila za upravljanje aktivnostima poduzeća, odnosno da tvrtka ima organizaciju. Iz instrumentalnog načina promatranja organizacija proizlazi iz svog funkcionalnog koncepta.

Međutim, bez obzira pokazuju li određeni socio-tehnički sustavi (poduzeće, na primjer) organizacijska svojstva, nije moguće jednostavno utvrditi jesu li oni organizacije ili imaju organizaciju. Prema svemu sudeći, upotreba pojma organizacija ovisi o prihvaćenim konvencijama i stajalištu autora.

Slika 1. Prikaz okruženja poduzeća



Izvor: Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 67

Iz slike je vidljiva problematika poduzeća i njegovog poslovnog okruženja, kako vanjskog tako i unutarnjeg. Vanjsko i unutarnje poduzeće kreira samo poslovanje poduzeća. Poduzeće treba pratiti vanjske i unutarnje čimbenike kako ne bi došlo do poteškoća u poslovanju.

U tu se svrhu na organizaciju može gledati s dva gledišta koja su analitički različita, ali koja ujedine u kontekstu uzajamnih posljedica. S jedne strane, svaki specifični organizacijski sustav je ekonomija, a istodobno je prilagodljiva društvena struktura.

Drugim riječima, definiciji pojma organizacije možemo pristupiti s dva aspekta:<sup>2</sup>

- s aspekta postupka, i
- s aspekta ljudskog stvaranja.

Međutim, tek je prošlo stoljeće dovelo do izražaja menadžerske aspekte organizacije, a ne one političke. Unatoč rastućem utjecaju društvenih znanosti, organizacijska teorija i dalje je heterogena znanost koja se sastoji od sustavnih analiza sociologa, psihologa i ekonomista, pomiješanih s praktičnim iskustvima menadžera, administratora i savjetnika.

Svi su tvorci teorije namjeravali izvući informacije i "destilirati" znanje o tome kako organizacije funkcioniraju i kako njima treba upravljati, odnosno njihova su teorijska zapažanja trebala dovesti do generalizacija primjenjivih na sve organizacije. Svaki se postupak bilo kojeg menadžera oslanja na pretpostavku onoga što se dogodilo, a projekcije onoga što će se dogoditi zapravo se temelje na teoriji. Teorija i praksa su nerazdvojni, to je poznata činjenica, gotovo aksiom. Cinici već dugo govore da kad netko tvrdi da je čovjek prakse, on zapravo primjenjuje stare teorije.

Posljedica je toga da autori na ovom polju, od kojih su mnogi izvršni direktori velikih tvrtki, vjeruju u potrebu neprestanog preispitivanja, kritiziranja i modernizacije teorije o tome kako organizacija funkcionira, ako se želi njegov razvoj, a ne njegov pad. Organizacija se može definirati s aspekta zadaće menadžera, što se može opisati kao organizacija ponašanja pojedinaca u odnosu na fizička sredstva i resurse radi postizanja željenog cilja. Osnovni problem promatranja organizacije na ovaj način je pronalaženje odgovora na pitanje koliko je organizacija i kontrola potrebna za učinkovito funkcioniranje.

Ako se bolje pogleda, iz samog se pitanja mogu se implicitno nazrijeti dva odgovora, što može biti uzrok kontinuirane rasprave među onima koji proučavaju

---

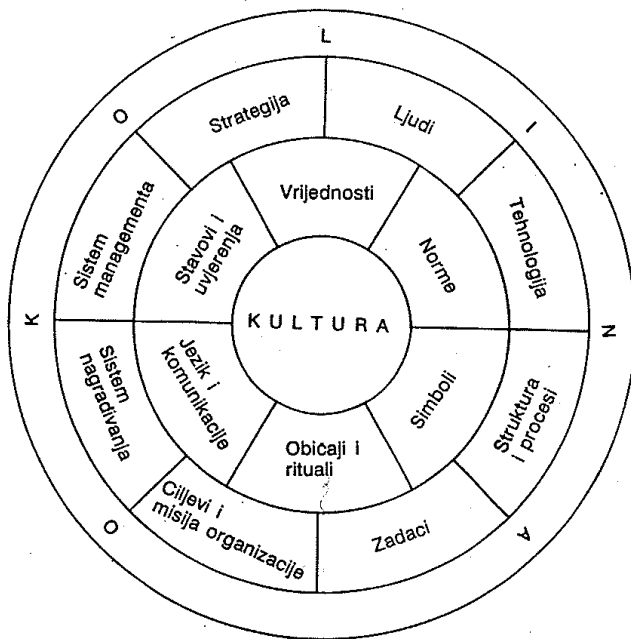
<sup>2</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split., str. 70

organizaciju. S jedne strane, postoje oni koje možemo nazvati "organizatorima", tj. Oni koji smatraju da je za postizanje učinkovitosti potrebna povećana i bolja kontrola.

Odnos između pojedinca u organizaciji i organizacije detaljno se analizira u psihološkim doprinosima teoriji organizacije. Previsoka razina formalizacije organizacije dovodi do krutosti organizacije, do smanjene sposobnosti prilagodbe promjenama i do pojave osjećaja neslobode među zaposlenicima. Samim činom pridruživanja organizaciji osoba se odriče dijela svoje prirodne slobode i "prenosi" ga na organizaciju, što joj pak nudi osjećaj sigurnosti i mogućnosti zadovoljenja potreba.<sup>3</sup>

Problem sa stavom da je organizacija prepreka slobodi ili uzrok osjećaja lišenja slobode proizlazi iz "reorganizacije" i načina upravljanja. Organizacija, sama po sebi, ima tendenciju biti kruta i ograničavati slobodu. Uz sigurnost i energiju na djelu, rizik i promjene sastojci su slobode koju čovjek želi.

Slika 2. Prikaz unutarnjeg okruženja poduzeća



<sup>3</sup> Drucker, P. F., (2006): Practice of management, Naklada Ljevak Zagreb, str. 40

Izvor: Bahtijarević - Šiber, F. (1991): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, str. 167

Na slici je prikazano unutarnje okruženje poduzeća. Kao što je vidljivo, unutarnji dio organizacije čine ljudi, tehnologija, sustav menadžmenta te drugi čimbenici koji su važni za samo funkcioniranje organizacije.

## 2.2. Čimbenici organizacije

Kada se tvrtke grupiraju prema sličnosti ciljeva i proizvodnih tehnika, a zatim razvrstavaju prema tehničkoj složenosti njihovih proizvodnih sustava, poznato je da je svaki proizvodni sustav povezan s karakterističnim oblikom organizacije.

Po navedenome upućuje se da su tehničke metode najutjecajniji čimbenik u definiranju organizacijske strukture i određivanju tona međuljudskih odnosa unutar poduzeća. Organizacijska struktura je stoga način definiranja odnosa među organizacijskim jedinicama gdje se svim dionicima organizacije omogućuje da implementiraju metode od kojih će organizacija imati najviše koristi. Važno je uzeti u obzir očekivanja korisnika i implementirati dosljedne metode organiziranja i prikazivanja informacija kako bi korisnici mogli proširiti svoje znanje sa poznatih stranica na nepoznate.

Ovdje je problem izbjeći "činjenice" da aranžman uspješno radi samo zato što postoji. Opća podjela na prosječna, ispodprosječna i natprosječna poduzeća ni izdaleka ne odražava razloge nečijeg uspjeha, neuspjeha u kretanju iz iste situacije godinama ili neuspjeha. Puno jasniji kriteriji su profitabilnost, tržišni udio, stupanj razvoja i planovi za budućnost. Subjektivniji kriteriji mogu biti reputacija tvrtke, kako u industriji, tako i među lokalnim tvrtkama, kvaliteta i stavovi upravljačkog sloja tvrtke, stupanj fluktuacije zaposlenika, ali i mogućnosti za cjelovito i zadovoljavajuće napredovanje u karijeri svakog člana organizacije.

Zanimljivo je da prema podacima iz literature u samo oko polovice uspješnih tvrtki primijenjeni principi i koncepti teorije upravljanja imaju značajan utjecaj na organizacijski razvoj. Razlike u organizacijskim strukturama poduzeća nemaju uzroke u veličini poduzeća ili vrsti industrije. Također, stroga primjena teorijskih pretpostavki

ne mora nužno dovesti do komercijalnog uspjeha, a obrnuto, neprimjena teorije ne znači neuspjeh ili neuspjeh tvrtke.<sup>4</sup>

Jedno od mogućih objašnjenja je da su razlike odraz različitih osobnosti glavnih rukovoditelja, drugo je da su proizašle iz povijesnog razvoja samih tvrtki. Iako ove činjenice nesumnjivo utječu, one ne objašnjavaju situaciju na adekvatan način, jer ne mogu uvijek biti povezane s razlikama u organizacijskim oblicima ili kvalitetom međuljudskih odnosa. Vjerojatno je najbolje prihvatiti činjenicu da se tvrtke razlikuju ne samo po veličini, vrsti industrije ili organizacijskoj strukturi, već i po svojim ciljevima. U slučaju tvrtki koje proizvode materijalnu robu za prodaju, njihovi detaljni ciljevi ovise o prirodi njihovog proizvoda i vrsti kupca.

Tehnološke promjene često su povezane s previranjima u sustavu upravljanja tvrtkom. Nove tehnike i novi alati mijenjaju radne zadatke, a novi zadaci počinju mijenjati organizaciju i zahtijevaju nove kompetencije za obavljanje posla (voditelj montaže ima potpuno različite kompetencije u odnosu na voditelja proizvodnje s linijama za prijenos).<sup>5</sup>

Dobar menadžer u jednoj situaciji ne mora biti dobar menadžer u drugoj situaciji. Sada se postavljaju dva pitanja: razlikuju li se organizacija upravljanja i vodstvene kvalitete u poduzećima koja prolaze kroz proces radikalne tehničke promjene ili reinženjeringa različita od onih u stabilnim poduzećima.

Procjena poduzeća isključivo na temelju njihove tehničke složenosti ne znači niti implicitno niti eksplicitno procjenjivanje njihove progresivnosti ili zastarjelosti, niti daje naznake stavova menadžmenta prema tehničkim inovacijama. Svaki proizvodni sustav ima svoju specifičnu primjenu i ograničenja.

Sve dok postoje zahtjevi tržišta za pozlaćenim limuzinama ili odijelima po mjeri, sve dok se moraju proizvoditi veliki dijelovi opreme ili dok napredak u industrijama poput elektronike napreduje tako brzo da se standardizacija ne može primijeniti na vrijeme, bit će mjesta za individualne proizvodnje unatoč činjenici da je gotovo uvijek tehnički manje napredna od ostalih proizvodnih sustava.

<sup>4</sup> Aized, T., (2010): Future Manufacturing Systems, Scyo, Shanghai, China, str. 80

<sup>5</sup> Op.cit., str. 81

Na kraju, treba ponoviti i istaknuti da tvrtke koje primjenjuju slične tehničke metode u proizvodnji imaju slične organizacijske strukture. Različite tehnologije nameću različite zahtjeve pojedincima i organizacijama, a ti se zahtjevi moraju ispuniti odgovarajućim oblikom organizacije.

Također, proizvodni sustav ima veći utjecaj na kvalitetu međuljudskih odnosa od broja zaposlenih u organizaciji: sustavi koji omogućuju veću fleksibilnost organizacije rezultiraju manje rigidnim opisima poslova i daju više slobode radnicima, smanjuju pisanu komunikaciju itd. Nije iznenađujuće da su neke tvrtke, osobito tvrtke za masovnu proizvodnju, postigle komercijalni uspjeh radeći strogo na "načelima" u organizaciji proizvodnje.

To je sasvim razumljivo, jer samo se trebamo sjetiti tko su autori ovih knjiga i teorije predstavljene u njima: praktičari s velikim iskustvom, mnogi u serijskoj ili masovnoj proizvodnji. Izvan ovih sustava, čini se da su potrebna nova "pravila", te treba prihvatiti da alternativni oblici organizacijske strukture i organizacije proizvodnje mogu biti prikladniji od tradicionalnih.

### **2.3. Proces proizvodnje u organizaciji**

Tvornice su složeni, dinamični, socio-tehnički sustavi, koji nisu ni jednostavni ni predvidljivi. Razumijevanje takvih sustava zahtijeva iskustvo i znanje iz više disciplina. Neke od ovih disciplina mogu se preklapati, ali sve su u interakciji s tvorničkim sustavom. Koje znanje je potrebno za razumijevanje i objašnjenje proizvodnje.<sup>6</sup>

Proizvodnja se također može definirati kao pretvaranje sirovina u korisne proizvode primjenom fizičkog rada ili korištenjem strojeva. U prapovijesno doba špiljski ljudi otkrili su da se, ako se komadić kamena udari drugim kamenom, može oštriti i koristiti kao koplje. Dakle, uzeli su kamen kao sirovinu i fizičkim radom pretvorili ga u nešto korisno - proizveli su ga. Od tada je proizvodnja jako napredovala.

U današnje vrijeme, iako postoji bezbroj vještih obrtnika koji proizvode proizvode vlastitim rukama, prerađivačka industrija od velike je gospodarske važnosti na

---

<sup>6</sup> Champli, B. (2006): Business Process Management Professionals, BPM Strategies, str. 68



nacionalnoj razini i uglavnom se sastoji od tvrtki koje zapošljavaju stotine i tisuće ljudi, što zahtijeva velike zgrade, složene strojeve i velika kapitalna ulaganja.

Proizvodnja u današnjem obliku započela je tijekom industrijske revolucije. Temelji industrijske revolucije postavljeni su u 17. stoljeću širenjem trgovine, gomilanjem kapitala te društvenim i političkim promjenama. Sljedeće stoljeće bilo je razdoblje velikih otkrića na polju materijala, transporta, proizvodnje energije i mehanizacije proizvodnje. Poticaj za promjene bila je mehanizacija u tekstilnoj industriji, što je rezultiralo promjenom obrtničke proizvodnje u tvorničku.<sup>7</sup>

Strojna industrija nastala je zbog potražnje za strojevima i izvorima energije većeg kapaciteta i složenosti. Prijevoz industrijskih proizvoda potpuno je transformiran razvojem željeznica i parobroda, a time je i strojna industrija postala neovisna o vremenskim uvjetima i ograničenjima koja nameće konjska zaprega. Mehanizacija i pouzdani izvori energije omogućili su proizvodnju u većem opsegu nego što je potrebno za lokalno tržište, a dogodila se i internacionalizacija.

Proizvodnja je komercijalna djelatnost koja postoji radi ispunjavanja dvije svrhe: - stvaranje bogatstva: nerazumno je ulagati vlastiti ili tuđi novac u proizvodne i proizvodne pogone ako povrat ulaganja nije veći od kamate na oročenu štednju u jednoj od najboljih banaka - zadovoljavanje potražnje: nema razloga za proizvodnju proizvoda za koje nema tržišta.

Čak i u slučajevima kada postoji potražnja, besmisleno je proizvoditi samo kako bi se zadovoljila potražnja ako se proizvod ne može prodati s dobiti. Sasvim je logično da su gotovi proizvodi jedne industrije ulazni materijal za proizvodnju druge industrije. Isto se događa s otpadom: ono što je nepotrebno u jednoj domeni može biti sirovina u drugoj domeni industrije. Na taj su način mnoge potpuno različite industrije čvrsto povezane, a ponekad je zaista teško jasno odrediti gdje proizvodni sustav započinje i završava.

U kontinuiranoj proizvodnji, cijeli pogon ili tvornica jedan je veliki stroj, gdje materijal ulazi s jedne strane, a gotovi proizvodi kontinuirano izlaze s druge strane. Ova vrsta proizvodnje radi 24 sata dnevno i nikad ne prestaje. Primjer kontinuirane proizvodnje je proizvodnja plastike i proizvodnja stakla.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Op.cit., str. 69

<sup>8</sup> Op.cit., str. 69

U linijskoj ili masovnoj proizvodnji, proizvodni pogon prilagođen je proizvodnji obitelji proizvoda uz minimalnu manipulaciju dijelovima tijekom proizvodnje. Proizvod se kreće s jedne radne stanice (ili radne stanice) na drugu na kontinuirani, unaprijed određeni način u unaprijed određenom slijedu (kretanje se najčešće izvodi pomoću transportnog sustava). Pojedinačne operacije često su automatizirane. Ovu proizvodnju karakteriziraju velika kapitalna ulaganja, relativna nefleksibilnost i poteškoće u odgovoru na promjene u specifikacijama proizvoda te da zaustavljanje jednog dijela opreme može zaustaviti kompletnu proizvodnju.

U stvarnosti postoji mnogo čimbenika koji se mogu optimizirati, kao što su:

- sposobnost brze isporuke proizvoda,
- sposobnost pouzdane isporuke proizvoda,
- sposobnost proizvodnje visoke kvalitete,
- sposobnost proizvodnje širokog asortimana,
- sposobnost brzog uvođenja novih proizvoda,
- sposobnost isporuke na određeno mjesto,
- sposobnost reagiranja na oscilacije u količini proizvodnje, a da pri tome uvijek ostane profitabilna, itd.

Na kraju, treba podsjetiti da svi proizvodni sustavi imaju jedan cilj, a to je pretvoriti informacije o dizajnu pomoću materijala, energije, ljudi i proizvodne tehnologije u gotove proizvode koji se mogu prodati s dobiti. Međutim, ako kvaliteta i pouzdanost proizvoda ne ostavljaju kupcu/korisniku dojam "vrijednosti za novac", nije dovoljno profitabilno proizvoditi i prodavati.

To je razlog što na slici kontrola kvalitete pokriva svaki segment proizvodnog sustava. Svaka tvrtka želi optimizirati svoju proizvodnju. Međutim, za optimizaciju su potrebni kriteriji. Mnoga poduzeća kao kriterije uzimaju samo troškove, posebno izravne troškove rada i kapitalne troškove.

## 2.4. Menadžment znanja kao čimbenik razvoja društveno odgovornog poslovanja

Upravljanje znanjem predstavlja suvremeni koncept razvoja poduzeća. Isti dolazi od engleske verzije Knowledge Management te predstavlja postupak stvaranja, dijeljenja, korištenja i upravljanja znanjem i informacijama organizacije. Odnosi se na multidisciplinarni pristup u postizanju organizacijskih ciljeva korištenjem znanja na najbolji način.

Ova disciplina je utemeljena od 1991. godine, pa ista kao takva uključuje tečajeve koji se predaju u područjima poslovne administracije, informacijskih sustava, upravljanja, knjižnice i informacijskih znanosti. Ostala područja poput informacija, medija, javne politike i zdravstva mogu pridonijeti istraživanju upravljanja znanjem. U razvoju ovog koncepta mnoga sveučilišta nude namjenske magistarske studije iz upravljanja znanjem.

Komentirano [KAR4]: Obostrano urediti

Znanje predstavlja neizostavan čimbenik u suvremenom načinu poslovanja poduzeća. Znanje je poznavanje, svjesnost ili razumijevanje nekoga ili nečega, kao što su činjenice ili vještine. Učinkovito i učinkovito upravljanje znanjem trebalo bi biti u funkciji razvoja svih organizacija ili sustava.<sup>9</sup>

Proces implementacije upravljanja znanjem na izrazitu važnost u svakoj poslovnoj organizaciji. Primarno se ovaj koncept može vrlo plodno smatrati zalaganjem za realno kreiranje informacijskog okruženja za koje se zna da pogoduje uspješnom istraživanju i razvoju, bogatoj, dubokoj i otvorenoj komunikaciji i pristupu informacijama te njegovoj širokoj primjeni u cijeloj organizaciji.

Poslovne organizacije su prvo isprobale, a potom i implementirale različite poticaje za prikupljanje znanja, uključujući stjecanje znanja potrebnog za rad obveznim i uključivanje nagrada u planove mjerenja učinka.

Postoje brojne strategije upravljanja znanjem. Jedna strategija za upravljanje uključuje aktivno upravljanje znanjem (push strategija). U takvom slučaju, pojedinci nastoje izričito kodirati svoje znanje u zajedničko spremište znanja, kao što je baza podataka, kao i dohvatiti znanje koje im trebaju drugi pojedinci (kodifikacija). Druga

<sup>9</sup> Drucker, P. F. (2006): Practice of management, Naklada Ljevak Zagreb, str. 80

strategija uključuje pojedince koji postavljaju zahtjeve za znanjem stručnjaka povezanih s određenim predmetom na ad hoc osnovi (pull strategija). U takvom slučaju, stručni pojedinci pružaju uvid podnositelju zahtjeva za znanjem (personalizacija). Kada se govori o strateškom upravljanju znanjem, oblik znanja i aktivnosti za njegovo dijeljenje definiraju koncept između kodifikacije i personalizacije. Oblik takvog znanja označava njegovu eksplicitnost. Podaci i informacije mogu se smatrati eksplicitnima, posebice u slučaju know – how koncepta. Stoga je strategija kodifikacije usmjerena na dokument, gdje se kodifikacija oslanja na informacijsku infrastrukturu, gdje se eksplicitno znanje pažljivo kodificira i pohranjuje. Kodifikacija se usredotočuje na prikupljanje i pohranjivanje kodificiranog znanja u elektroničke baze podataka kako bi bilo dostupno. Suprotno tome, personalizacija potiče pojedince da izravno dijele svoje znanje. Informacijska tehnologija igra manje važnu ulogu, jer samo olakšava komunikaciju i razmjenu znanja.

Aktualno svaka organizacija posluje u postindustrijskom informacijskom dobu i svi zaposlenici su postali sve snažnije informacijski korijen tirani te kao takvi moraju posjedovati zahtjevna informatička znanja. Područje upravljanja znanjem je detaljno proučeno s naglaskom na identifikaciji organizacijskih i kulturnih aspekata poslovanja koji vode do uspješnog istraživanja. Istaknuti aspekt koji se pojavljuje s ogromnom važnošću je onaj bogate, duboke i otvorene komunikacije, ne samo unutar tvrtke, već i s vanjskim svijetom.

Suvremena strategija gospodarskog razvoja sve više se temelji na razvoju znanja, odnosno intelektualnog kapitala kao najkonkurentnijeg resursa. Danas je znanje najvažniji kapital koji poduzeće može imati, bez obzira na sferu i opseg svog poslovanja. Problemi koji se mogu pojaviti u upravljanju znanjem obično se javljaju kod onih tvrtki koje ignoriraju probleme povezane s kulturom i ljudima.

Znanje se pojavljuje kao ključna razvojna odrednica njegovog rasta i razvoja, tj. kao gospodarstvo temeljeno na znanju kao učinkovit čimbenik proizvodnje i upravljanja znanjem. Znanje, informacije, vještine, inovacije i nove ideje revolucioniraju granice društvenog i ekonomskog rasta i razvoja, postajući ključna imovina i proizvodni resurs.

Pojam znanje može se odnositi na teorijsko ili praktično razumijevanje predmeta, znanje se može steći na mnogo različitih načina i iz mnogih izvora. Velike tvrtke, javne

institucije i neprofitne organizacije imaju resurse posvećene razvijanju i stjecanju znanja putem svojih zaposlenika, često kao dio njihove poslovne strategije.<sup>10</sup>

Znanja i vještine u ekonomskom smislu stječu se dodatnim usavršavanjem i obrazovanjem za zaposlenike tvrtke. Zaposlenici stječu znanja usmjerena na organizacijske ciljeve, kao što su poboljšanje performansi, konkurentska prednost, inovativnost, razmjena pouka i iskustva, organizacijska integracija i stalno poboljšanje.

Preklapaju se ciljevi s organizacijskim učenjem, a isto tako ti se ciljevi mogu razlikovati od organizacijskog učenja jer se više fokusiraju na upravljanju znanjem kao strateškim dobrom i promiču razmjenu znanja. Upravljanje znanjem rješenje je koje koristi sposobnosti organizacije za stvaranje, osvajanje, pohranjivanje, dijeljenje i primjenu znanja koje će poduzeće pomaknuti naprijed.

Upravljanje znanjem je koncept koji se usredotočuje na organizacijsko učenje. Upravljanje znanjem također se može definirati kao uporaba intelektualnog kapitala poduzeća, koje ono posjeduje kroz svoje zaposlenike (kadrove).

Ono uključuje povezivanje inteligenciju više ljudi tako da razmjena, rasuđivanje i zajedničko djelovanje postanu gotovo instinktivni i dio svakodnevnog posla. Gotovo sve tvrtke koriste upravljanje znanjem na svoj način. U informacijskom sustavu koji se temelji na papirima, znanje se usmjerava putem podsjetnika, sastanaka i projekata.<sup>11</sup>

Znanje se prenosi osobnom komunikacijom, telefonskim razgovorima ili sastancima. Vrijednosti znanja i znanja stvaraju se kroz te procese i usmjeravaju u obliku različitih izvještaja. Tada postaju dio znanja tvrtke.

U praksi upravljanje znanjem uključuje identificiranje i označavanje intelektualnog vlasništva unutar organizacije, generiranje novih znanja radi postizanja konkurentske prednosti u organizaciji, stvaranje dovoljne količine dostupnih korporativnih podataka, postizanje najboljih praksi i tehnologija koje omogućuju sve gore navedeno.

Strategija za upravljanjem znanjem uključuje više čimbenika u organizacijskom kolektivu, u takvom slučaju, pojedinci nastoje prenijeti svoje znanje na cjelokupni

---

<sup>10</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 75

<sup>11</sup> Drucker, P. F. (2006): Practice of management, Naklada Ljevak Zagreb, str. 82

kolektiv, kao što je baza podataka, kao i dohvatiti znanje koje posjeduju drugi zaposlenici.<sup>12</sup>

Kada se govori o strateškom upravljanju znanjem, oblik znanja i aktivnosti za njegovo dijeljenje definiraju koncept između kodifikacije i personalizacije. Svako poduzeće kroz svoj koncept upravljanja znanjem nastoji što bolje iskoristiti intelektualni kapital koji posjeduju njezini zaposlenici u svrhu postizanja što boljih rezultata.

Motivacija je neizostavan čimbenik u svakom poduzeću, ono predstavlja pokretačku snagu kod zaposleniku u cilju zadovoljenja unaprijed postavljenih ciljeva. Znatan broj poduzeća do sada je prepoznao potencijal poboljšanja u svjesnom bavljenju znanjem.

Prema ovom poimanju, tijekom posljednjih godina pokrenuti su različiti projekti koji uključuju upravljanje znanjem, a većina ih započinje rješenjima temeljenim na informacijskoj tehnologiji osmišljenoj za potporu poslovnim procesima, kao i za učinkovitu razmjenu znanja. Najveći motivator u potrebi za upravljanjem znanja predstavlja krajnji rezultat poslovanja poduzeća te ostvarivanja profita.

Implementacija upravljanja znanjem vaše u organizaciji zahtijeva značajna kadrovska sredstva i financiranje. Kako bi se ono implementiralo, rukovoditelji poduzeća moraju prepoznaju vrijednost i koristi od implementacije menadžment znanja. Nadalje, za implementaciju menadžmenta znanja trebaju kadrovi, postupci i tehnologije koji će omogućiti razvijanje i primjenu znanja u organizaciji.<sup>13</sup>

Kako bi prepoznali implementaciju menadžment znanja kao uspješnu važno je da rukovoditelji prije toga odrede način mjerenja učinkovitosti, prije i nakon implementacije. To bi podrazumijevalo da se uspostave osnovne mjere kako bi se kasnije mogla analizirati sama implementacija upravljanja znanjem. Zatim, nakon primjene bi se trebali vrednovati sadašnji sa starim rezultatima kako bi se moglo vidjeti da li su se performanse poboljšale. Za kvalitetnu implementaciju važno je da poduzeće ima kvalitetne kadrove, nasuprot onima koji stvaraju otpor prema nečem novom (otpor zaposlenika).

Ako se želi razumjeti znanje moramo prihvatiti nekoliko načela menadžmenta znanja:<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Op.cit., str. 83

<sup>13</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 77

<sup>14</sup> Drucker, P. F. (2006): Practice of management, Naklada Ljevak Zagreb, str. 87

- znanje se ne može izolirati,
- znanje se samoorganizira,
- znanje traži zajedništvo,
- znanje „putuje“ preko jezika, što znači da stalno moramo razvijati jezik,
- znanje se ne može prikriti, sačuvati za sebe...što se više prikriva sve više ti izmiče,
- ne postoji samo jedna opcija, točnije sve opcije su uvijek otvorene,
- cjeloživotno učenje da ali znanje se ne uvećava vječito,
- pojedinac nije odgovoran za kolektivno znanje,
- pravila se ne mogu nametnuti,
- kako definiraš znanje određuješ put kako ćeš znanjem upravljati,
- nikada ne treba biti zadovoljan postignutim, uvijek trebamo težiti višim ciljevima.

Upravljanje znanjem više je od pukog prikupljanja informacija i stavljanja u računalnu bazu podataka kako bi zaposlenici stjecali nova znanja. Ispravno upravljanje znanjem omogućuje pojedincima na svim razinama organizacije pristup informacijama koje su im potrebne za izvršavanje njihovih zadataka pridonoseći ukupnim ciljevima organizacije.<sup>15</sup>

Upravljanje znanjem predstavlja primjenu kolektivnog znanja jedne organizacije koje će za krajnji rezultat imati stvaranje dobiti i povećanje tržišnog udjela. Svojstvo ili vrijednost znanja stvara se računalnim prikupljanjem, pohranom, dijeljenjem i usmjeravanjem korporativnog znanja. Danas, organizacije koriste oveći broj računalnih i informacijskih tehnologija u cilju upravljanja znanjem organizacije. Napredne tehnologije omogućuju istraživanje korporativne svijesti kako bi se stvorili novi proizvodi temeljeni na znanju.

Provedba cjelovitog upravljanja znanjem zahtijeva vrijeme i resurse, međutim, rezultati mogu biti impresivni ako se ono provede na kvalitetan način od strane menadžmenta.

Organizacije koje su uložile ovu vrstu u upravljanje znanjem brzo ostvaruju opipljive rezultate, a ono se ogledava kroz poboljšanu učinkovitost, bolje donošenje odluka i veću upotrebu testiranih rješenja u cijelom poduzeću.

---

<sup>15</sup> Op. cit. str. 88

Iz tog razloga, posebna pažnja mora se posvetiti stjecanju, razvoju i angažiranju ljudskih resursa. Izvođenje ovih procesa trebalo bi se temeljiti na primjeni znanstvenih spoznaja i korištenju suvremenih profesionalnih metoda, tehnika i postupaka.

Intelektualno vlasništvo predstavlja zaštićeni oblik određenog znanja ili predmeta određenog poduzeća koji podliježe zakonu i zakonskim odredbama. Intelektualno vlasništvo kategorija je svojstva koja uključuje nematerijalne tvorevine ljudskog intelekta. Postoji mnogo vrsta intelektualnog vlasništva, a neke zemlje priznaju više od drugih.<sup>16</sup>

Najpoznatije vrste su autorska prava, patenti, zaštitni znakovi i poslovne tajne. Suvremeni koncept intelektualnog kapitala u ekonomiji predstavlja neizostavan čimbenik te konkurentsku prednost na tržištu.

Intelektualni kapital predstavlja bogatstvo jedne organizacije te je on prema zakonu zaštićen u svojoj uporabi. Omogućuje ljudima da profitiraju od informacija i intelektualnih proizvoda koje stvaraju. Gospodarski poticaji će podupirati inovacije i očekuje se da će stimulirati tehnološki napredak u zemljama, ovisno koji se opseg zaštite daje inovatorima.

U usporedbi s tradicionalnim vlasništvom poput robe ili zemljišta, nematerijalna priroda intelektualnog vlasništva predstavlja poteškoće.

---

<sup>16</sup> Buble, M. (2000) Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 80



### 3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Koncepcija DOP – a je vrlo važna za ostvarenje poslovnog uspjeha poduzeća. U ovom poglavlju će se obraditi pojmovne odrednice DOP – a, njegov razvoj, uloga i značaj, ciljevi i društvena odgovornost te sinergija menadžmenta znanja i društveno odgovornog ponašanja.

#### 3.1. Pojam društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje vrsta je međunarodne privatne poslovne samoregulacije koja ima za cilj doprinosti društvenim ciljevima poslovne koncepcije baveći se ili podržavajući volontiranje kroz etički okvir.<sup>17</sup>

Iako se društvena odgovornost poduzeća nekada mogla opisati kao unutarnja organizacijska politika ili strategija korporativne etike, s razvojem različitih međunarodnih zakona, različite su organizacije koristile i stvorile vlastite standarde za definiranje svoje korporativne društvene odgovornosti.

Iako se već neko vrijeme smatra oblikom poslovne samoregulacije, tijekom posljednjih desetljeća poduzeća su sve više počela izgrađivati svoje koncepte i strategije društveno odgovornog poslovanja.

Odgovornost poduzeća za svoje aktivnosti čije posljedice imaju direktan ili indirektan utjecaj na okolinu, ljude i lokalnu zajednicu označava društvena odgovornost poduzeća.

Društvena odgovornost poduzeća može se vezati uz bilo koju aktivnost poduzeća, tako da svako poduzeće danas ima svoju priču kojom se predstavlja kao društveno odgovorno.<sup>18</sup>

Društvena odgovornost nadilazi humanitarne akcije i ima šire djelovanje u kojoj ljudi žive tako da poduzeća konstantno ulažu u sredinu gdje posluju.

---

<sup>17</sup> Op.cit., str. 100

<sup>18</sup> Drucker, P. F. (2006): Practice of management, Naklada Ljevak Zagreb, str. 37

Kada se govori o društvenoj odgovornosti kao pojmu onda se može kazati kako se to odnosi na sve aktivnosti poduzeća koje poduzima kako bi ulagalo i poticalo razvoj sredine u kojoj djeluje.

Ta aktivnost i djelatnost poduzeća se izražava na zapošljavanje ljudi u toj zajednici što potiče veći ekonomski standard kao i povećanje razine ljudskog života.

Mnoge su definicije koje govore o problematici društvene odgovornosti i etičkog pristupa u samom ponašanju te aktivnostima poduzeća.

Jedna od najčešće citiranih definicija je ona organizacije World Business Council for Sustainable Development (Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj), koja kaže da je društvena odgovornost kontinuirana obveza poduzeća da se ponaša etično te da doprinosi ekonomskom razvoju poboljšavajući kvalitetu života radne snage i njihovih obitelji kao i lokalne zajednice te šireg društva.<sup>19</sup>

Kako bi poduzeće kvalitetno poslovalo i bilo prihvaćeno u sredini u kojoj djeluje, treba primjenjivati svoje donesene strategije te poduzimati aktivnosti kroz ulaganja u zajednicu kako bi društvo moglo vidjeti sam učinak, a glavnu ulogu prilikom kreiranja i provedbe strategije imaju menadžeri.

Mnogi menadžeri za obavljanje svojih zadataka nemaju dovoljno vještina i ovlasti onako kako to menadžment i suvremena teorija postavljaju. Odnos između menadžera i vlasnika kapitala nije definiran. Vlasnik često donosi odluke, a menadžeru prepušta realizaciju.

Brojna velika poduzeća prihvaćaju norme društvene odgovornosti i takvog načina ponašanja iz razloga što kroz takav način ponašanja vide pozitivno djelovanje na samog čovjeka te kasnije profitiranje na račun društvene odgovornosti.

Unutar ta dva odnosa zapravo dolazi do izgradnje jedne kulture i razine ponašanja. Iako je društvena uloga poslovnih organizacija povijesna činjenica tek je u zadnje vrijeme narastao pritisak na poslovne organizacije da preuzmu eksplicitniju i proaktivniju ulogu u društvu.<sup>20</sup>

Kada se govori o odnosima menadžmenta znanja i društvene odgovornosti onda se može reći kako je odnos u današnjem svijetu uzajaman, više ne postoje toliko

---

<sup>19</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 19

<sup>20</sup> Quien M. (2012): Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj, Učenje za poduzetnike, 2(1), Zagreb, str. 66

moćne korporacije koje mogu ignorirati znanje te primjenu znanja u procesu primjena kvalitetne politike društvene odgovornosti.

Poslovna i društvena odgovornost poduzeća, bolnice, sveučilišta ili neke druge organizacije, može se manifestirati u dva područja - može proizaći iz utjecaja institucije na društvo ili nastati kao problem samog društva. Najčešće se poslovna zajednica prilagođava potrebama društva, međutim praksa je bitno kompleksnija od linearnog odnosa.<sup>21</sup>

Globalnim i tehnološkim razvojem došlo je do razvoja i ljudske svijesti te su danas ljudska prava, i prava potrošača dosegla zavidnu razinu. Društvena odgovornost je u naprednim zemljama već i pravilo, te u eksploataciji ljudi i okoliša nerijetko sudjeluju upravo podružnice dop tvrtki iz razvijenih zemalja, dok u manjim i slabije razvijenim, te neuređenim državama nije pravilo. Kod takvih zemalja korporacije iskorištavaju situaciju nauštrb čovjeka i zajednice u kojoj živi.

Na organizacijskoj razini, društveno odgovorno poduzeće obično se smatra strateškim potezom koji pomaže poboljšati ugled tvrtke u javnosti, stoga se plan društvene odgovornosti poduzeća mora dosljedno integrirati u poslovni model kako bi bio uspješan.

### **3.2. Razvoj društveno odgovornog poslovanja**

Od šezdesetih godina prošlog stoljeća, društveno odgovorno poslovanje privuklo je pažnju čitavog niza poduzeća i sudionika. Razvijene su razne definicije. Dio problema s definicijama pojavio se zbog različitih zastupanih interesa. Poslovna osoba može društveno odgovorno poslovanje definirati kao poslovnu strategiju. Društveno odgovorno poslovanje se razvilo uslijed ekonomskih misli da direktori tvornica dio zarade moraju usmjeriti ka društvu kako bi se ono razvijalo.<sup>22</sup>

Od devedesetih godina prošlog stoljeća inicijative za društveno odgovorno poslovanje zauzimaju važno mjesto u političkim i ekonomskim raspravama, ali i u poslovnim strategijama vodećih tvrtki i kao takve stavljaju naglasak na samoregulaciju

---

<sup>21</sup> Drucker, P. F. (2006): Practice of management, Naklada Ljevak Zagreb, str. 44

<sup>22</sup> Quien M. (2012): Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj, Učenje za poduzetnike, Vol. 2, No. 1, Zagreb, str. 66

tvrtki kada su u pitanju radnička prava, ljudska prava, zdravlje i sigurnost. okoliša, borba protiv korupcije, kao i dobrovoljne inicijative koje podržavaju projekte lokalne i šire zajednice.

Društvena odgovornost poslovanja se može definirati kao samoregulaciju poslovanja određenog poduzeća u zajednici u kojoj djeluje. Mnogi autori tvrde da poduzeća povećavaju dugoročnu dobit primjenjujući društveno odgovorno poslovanje, dok kritičari tvrde da društveno odgovorno poslovanje odvlači pozornost od ekonomske uloge poduzeća.<sup>23</sup>

Kada se govori o društveno odgovornom poslovanju kao pojmu onda se može kazati kako se to odnosi na sve aktivnosti poduzeća koje poduzima kako bi ulagalo i poticalo razvoj sredine u kojoj djeluje. Ta aktivnost i djelatnost poduzeća se izražava na zapošljavanje ljudi u toj zajednici što potiče veći ekonomski standard kao i povećanje razine ljudskog života.

### **3.3. Uloga i značaj društveno odgovornog poslovanja**

Mnoge su definicije koje govore o problematici društveno odgovornog poslovanja i pristupa u samom ponašanju te aktivnostima poduzeća. Može se reći da je društveno odgovorno poslovanje kontinuirana obveza poduzeća da se ponašaju etično te da doprinose ekonomskom razvoju poboljšavajući kvalitetu života radne snage i njihovih obitelji kao i lokalne zajednice te šireg društva.<sup>24</sup>

Suvremena i uspješna poduzeća su shvatila značaj primjene društveno odgovornog poslovanja u svom djelovanju i aktivnostima, jer samim time postižu u krajnjem slučaju pozitivne rezultate.

Poduzeće primjenom društveno odgovornog poslovanja u zajednici treba primjenjivati svoje donesene strategije te poduzimati aktivnosti kroz ulaganja u zajednicu kako bi društvo moglo vidjeti sam učinak, a glavnu ulogu prilikom kreiranja i provedbe strategije imaju menadžeri.

---

<sup>23</sup> Šijaković A., Krišto I., Batak M. (2013): Društveno odgovorno poslovanje i zaštita zdravlja i sigurnost na radu, *Sigurnost*, Vol. 55, No. 4, str. 70

<sup>24</sup> Op. cit., str. 74

Društveno odgovorno poslovanje odnosi se na integriranje socijalnih, okolišnih i ekonomskih pitanja u strukture odlučivanja i poslovne procese. Odnosi se na angažman dioničara i drugih dionika i suradnju s njima u cilju učinkovitog upravljanja potencijalnim rizicima i izgradnje vjerodostojnosti i povjerenja u društvo.

Očito je da u svijetu postoji svijest o društveno odgovornom poslovanju, ali mnoge tvrtke još uvijek ne shvaćaju dugoročne blagodati društveno odgovornog poslovanja, dok razni poslovni ljudi i poduzetnici vjeruju da nemaju dovoljno resursa ili znanja za sudjelovanje u različitim strategijama.

Javnost nije dovoljno informirana o vrijednostima društveno odgovornog poslovanja, a svijest potrošača još je uvijek nerazvijena. U tom je smislu potrebno potaknuti tvrtke na primjenu DOP – a, gdje javnost u obliku indirektnog pritiska može potaknuti kompanije da se odnose društveno odgovorno i prema okolini u kojoj posluju, ali i prema prirodnim resursima.

Poduzeće nastoji konstantno ulagati u zajednicu u kojoj djeluj, prilikom čega ostvaruje svoja donesena načela društvene odgovornosti koja je poduzeće ugradilo u svoju poslovnu strategiju.

U svojoj strategiji poduzeće kroz svoje ulaganje nastoji potaknuti i realizirati projekte važne za određenu sredinu što neizravno ima pozitivan učinak za samo poslovanje kao i za odnos sa svojim klijentima (kupcima), što samim time pokazuje važnost te značaj uloge društvene odgovornosti za poduzeće i okruženje u kojem posluje i radi.<sup>25</sup>

Glavne smjernice strategije poduzeća i menadžmenta su pristup prema zajednici u kojoj djeluju kroz znanje, iskustvo te financijska sredstva koja investiraju u te određene projekte što u krajnjoj liniji doprinosi razvoju sam sredine kroz nekoliko okvira. Nadalje, kroz strategiju poduzeća mora biti jasno definirano da uz suradnju sa lokalnom zajednicom, surađuju sa različitim oblicima ustanova kako bi unaprijedili način života kao i promovirali mlade ljude.

Menadžment je točno definiran zadacima, funkcijama i podsustavima kako bi lakše ostvarili misiju i ciljeve poduzeća.

Isključivo kreiranjem, selekcijom, aktiviranjem, razvijanjem i usmjeravanjem ljudskih potencijala prema zadanom cilju menadžment realizira zadatke i ciljeve.

---

<sup>25</sup> Op.cit., str. 70

Menadžment je koncept u kojem se svaki zaposlenik u organizaciji slaže s misijom i ciljevima tvrtke, a osobni razvoj i ostvarenje ciljeva nalazi u razvoju tvrtke.

U svakodnevnom poslovanju poduzeća posljednjih godina od ulaska u Europsku uniju raste strogoća kada su u pitanju zakonski akti i zahtjevi prema samoj tvornici. Međutim, praćenjem trendova i promjena te implementacijom društvene odgovornosti kroz smjernice koje definira menadžment prati ostale konkurentne na tržištu.

Poslovna strategija je prihvatila smjernice o značaju društvene odgovornosti te osiguranju visoke kvalitete proizvoda koje realizira kroz korištenje najkvalitetnijih sirovina i procedura koje pronalaze u okruženju u kojem posluju.

### **3.4. Ciljevi društveno odgovornog poslovanja**

Organizacija nije samo sinonim za organizaciju rada gdje se ističe njezina ekonomska uloga i značenje. Ona je znatno širi pojam i obuhvaća sve čovjekove životne aktivnosti i odnosi se na čitav njegov životni vijek. U stalnoj interakciji s okruženjem i kroz svoju primarnu grupu on realizira svoje potrebe, ostvaruje svoje razvojne ciljeve, kulturno i obrazovno se razvija i uopće definira svoj životni cilj.

Kao što to uvijek biva u ekonomiji, osnovni cilj samog poduzeća je maksimiziranje profita uz minimaliziranje troškova proizvodnje. Nadalje, takvim pristupom dolazi do stvaranja profita koji se ponovno i konstantno ulaže u daljnji razvoj i napredak, kao i poticanje lokalne zajednice u kojoj djeluju. Održivi razvoj je jedan od glavnih interesa poduzeća jer kroz njega žele pokazati i dokazati svoje namjere kako zajednici tako i svojim poslovnim suradnicima.

Glavne smjernice strategije poduzeća i menadžmenta su pristup prema zajednici u kojoj djeluju kroz znanje, iskustvo te financijska sredstva koja investiraju u te određene projekte što u krajnjoj liniji doprinosi razvoju sam sredine kroz nekoliko okvira. Nadalje, kroz strategiju poduzeća mora biti jasno definirano da uz suradnju sa lokalnom zajednicom, surađuju sa različitim oblicima ustanova kako bi unaprijedili način života kao i promovirali mlade ljude.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Op.cit., str. 79

Stoga bi tvrtke trebale provoditi politike i programe i poduzimati aktivnosti koje doprinose dobiti i interesima društva i tvrtki, što znači da sprečavaju i ispravljaju negativne utjecaje svog djelovanja na društvo, kao i da se odriču dijela svoje dobiti za društvo.

Društveno odgovorno poslovanje može se povezati s bilo kojom aktivnošću tvrtke, tako da svaka tvrtka danas ima svoju priču koja se predstavlja društveno odgovornom, a danas postavlja tri osnovna cilja, a to su dobit, doprinos zaštiti okoliša i doprinos rješavanju društvenih problema. Financijski i socijalni ciljevi se međusobno ne isključuju, već se dugoročno uglavnom nadopunjuju.<sup>27</sup>

Kao cilj se može navesti i povećanje pozitivnih odnosa s javnošću i visokih etičkih standarda radi smanjenja poslovnog i pravnog rizika preuzimanjem odgovornosti za korporativne akcije. Tvrtku potiču strategije društveno odgovornog poslovanja da pozitivnije djeluje na dionike i okoliš, uključujući zaposlenike, poduzetnike, potrošače, zajednice i druge.

Veliki poduzetnici i nadalje to čine kako bi na taj način zapravo pomogli društvu preuzimajući na sebe to kao obvezu da pomognu jer oni to financijski mogu. Kao što znamo i danas postoje takvi primjeri društvene odgovornosti i etike gdje se zapravo povezuju dvije stvari, a to je etičnost i moralnost ali i vlastito profitiranje iz takvih djelovanja. Također ako govorimo o društvenoj odgovornosti i ulaganju u njega onda moramo znati da je i u cilju jednom poduzeću da ulaže u sutra svoje zaposlenike preko obrazovnih ustanova ili drugih ustanova koje su važne za rast i razvoj određene sredine.

#### *3.4.1. Društvena odgovornost kao poslovni model*

Model društveno odgovornog poslovanja odnose se na čitav niz aktivnosti i sve odnose koje uspostavlja. Što tvrtka proizvodi, kako kupuje i prodaje, kako utječe na okoliš, kako zapošljava, osposobljava i utječe na razvoj zaposlenika, kako ulaže u

---

<sup>27</sup> Drucker, P. F. (2006): Practice of management, Naklada Ljevak Zagreb, str. 106

zajednicu i poštuje ljudska i radnička prava - sve to određuje ukupni utjecaj te tvrtke na društvo.<sup>28</sup>

Nekada se pojmovi poput društveno odgovornog poslovanja razlikovali od današnjeg primjera, danas su stvoreni modeli o društvenoj odgovornosti poduzeća prema zajednici u kojoj djeluje.

Desetljeća rasprava o društveno odgovornom poslovanju rezultirali su velikim brojem literature koja nudi niz različitih ideja o modelima društveno odgovornog poslovanja. Modeli društveno odgovornog poslovanja se modeliraju prema veličini, obliku i mjestu u kojem poduzeće djeluje, svaki model je različit i nije moguće samo „kopirati“ određeni model.

Kako bi poduzeće kreiralo prihvatljiv model koji odgovara zahtjevima njihovog poslovanja, prvo mora usmjeriti fokus na sebe, partnere te zajednicu u kojoj djeluje. Često se događalo da određena poduzeća donose određene strategije iz zadovoljenja forme, što je u daljnjem poslovanju imalo negativne učinke jer navedeni model nije odgovarao konceptu njihovog poduzeća.<sup>29</sup>

Dakle, može se reći kako je model društveno odgovornog poslovanja jedna od mogućih strategija djelovanja poduzeća. Također, što poduzeće uspješnije i prisutnije u zajednici, to više mora postaviti standarde etičkog ponašanja za svoje zaposlenike prema ljudima u zajednici gdje posluju.

Mnoga velika poduzeća prihvaćaju norme društvene odgovornog poslovanja te kreiraju svoj model ponašanja u zajednici u kojoj djeluju. Kroz takav način ponašanja vide pozitivno djelovanje na samog čovjeka te kasnije profitiranje na račun društvene odgovornosti.

#### *3.4.2. Sinergija menadžmenta znanja i društveno odgovornog poslovanja*

Ovo poglavlje odgovara kakav doprinos upravljanje znanjem može dati društveno odgovornom poslovanju, na prvi pogled ovo se može činiti neobičnim pitanjem, jer je menadžment znanja pretežno usmjeren na unutarne čimbenik organizacije, dok se

---

<sup>28</sup> Šijaković A., Krišto I., Batak M. (2013): Društveno odgovorno poslovanje i zaštita zdravlja i sigurnost na radu, *Sigurnost*, 55(4), str. 86

<sup>29</sup> Drucker, P. F. (2006): *Practice of management*, Naklada Ljevak Zagreb, str. 108



društveno odgovorno poslovanje uglavnom usredotočuje na vanjske čimbenike, kroz zaključak da poduzeće kroz primjenu znanja koje posjeduje ozbiljno shvaća svoju poslovnu odgovornost prema društvu.

Do danas ne postoji jedinstvena definicija za organizacijskim znanjem, no u radu je navedeno nekoliko da bi se približno definirao taj pojam. Zauzvrat, upravljanje znanjem može se smatrati osiguravanjem da ljudi imaju prave informacije u pravo vrijeme i u pravom obliku, tako da mogu povećati svoj učinak i rad organizacije. Znanje je nedavno dobilo na značaju u odnosu na to kako može pomoći organizacijama da uspiju.

Unutar upravljanja ljudskim resursima poduzeća posebna se pažnja posvećuje procesu upravljanja znanjem (intelektualnim kapitalom) koji tvrtka ima. Danas je znanje najvažniji kapital koji poduzeće može imati, bez obzira na sferu i opseg svog poslovanja. Upravljanje znanjem, kao proces stvaranja, prikupljanja i korištenja znanja zaposlenika, služi podizanju kvalitete proizvoda ili usluga, a time i većem zadovoljstvu kupaca ili potrošača proizvoda (usluga) poduzeća, što zatim dovodi do veće dobiti i stjecanja, odnosno održavanja njegove konkurentnosti prednosti.

Za početak svako poduzeće treba iskoristiti znanja koje treba iskoristiti prilikom dizajniranja i provedbe svoje strategije društveno odgovornog poslovanja te njezine primjene. To se odnosi na tehničko znanje stručnjaka u području društveno odgovornog poslovanja, kao i na elemente društveno odgovornog znanja koji se nalaze u drugim odjelima, poput ljudskih resursa.

Tamo gdje se utvrdi da je interno znanje o društveno odgovornom poslovanju nedovoljno, može se koristiti odnosno posegnuti za stručnjacima izvan poduzeća kako bi strategija društveno odgovornog poslovanja bila primjerena poduzeću.<sup>30</sup>

Osim organizacije, utjecaj elementarnog pristupa znanju o društveno odgovornom poslovanju zapažen je u nametanju mnogih standarda društveno odgovornog poslovanja odozgo prema dolje. Nadalje, korist proizlazi iz glavnih alata društveno odgovornog poslovanja, poput kodeksa ponašanja u poslovanju poduzeća.

Budući da su za promjenu potrebna nova znanja, čini se da pristup društveno odgovornom poslovanju zasnovan na menadžmentu znanja nudi valjanu perspektivu

---

<sup>30</sup> Šijaković A., Krišto I., Batak M. (2013): Društveno odgovorno poslovanje i zaštita zdravlja i sigurnost na radu, Sigurnost, Vol. 55, No. 4, str. 89

o tome kako tradicionalni način vođenja posla staviti u kontekst suvremenog načina te odgovornosti prema društvu (zajednici) u kojoj djeluje.

Shvaćajući društveno odgovorno poslovanje kroz menadžment znanja, s jedne strane znači da se identificiraju svi elementi (znanje zaposlenika) potrebni za uspostavljanje kvalitetnog i uspješnog koncepta društveno odgovornog poslovanja poduzeća. S druge strane, da istaknu aktivnosti koje su potrebne kako bi se takav program povezao sa organizacijskim modelom poduzeća.<sup>31</sup>

Prikaz elemenata može poslužiti kao ulazna točka u društveno odgovorno poslovanje poduzeća, a usklađenost te poštivanje standarda društveno odgovornog poslovanja mogu se ispuniti kroz primjenu menadžment znanja.

Ovakve vrste dostignuća mogu s vremenom navesti organizaciju na razvijanje novih znanja i svijesti o društveno odgovornom poslovanju. Važno pratiti trendove i novitete kada je riječ o konceptu društveno odgovornog poslovanja te primjenu novih znanja.

Međutim, često se događa da se društveno odgovorno poslovanje doživljava kao element koji je dodijeljen određenom rukovodstvu ili nekom odjelu. Stoga pogled na društveno odgovorno poslovanje na temelju menadžment znanja može objasniti zašto neke organizacije postižu veći napredak u pogledu poslovne održivosti od drugih.

Konačno, perspektiva društveno odgovornog poslovanja zasnovana na menadžmentu znanja naglašava ulogu poduzeća pri koncipiranju modela ponašanja prema javnosti, odnosno ljudima iz zajednice u kojoj posluju.

---

<sup>31</sup> Drucker, P. F. (2006): Practice of management, Naklada Ljevak Zagreb, str. 110

## 4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU PODUZEĆA PODRAVKA d.d.

Nakon razrade teorijske problematike DOP – a u ovom poglavlju će se obraditi aplikativni primjer implementacije DOP – a u poduzeću Podravka d.d. Tijekom godina se mijenjao i logotip Podravke.

### 4.1. Poslovni profil poduzeća

Godine 1947. sa sjedištem u Koprivnici osnovano je poduzeće Podravka koja je jedna od vodećih kompanija u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi. Nastala je na temeljima nekadašnje tvornice prerade voća i pekmeza braće Wolf. Prehrana i farmaceutika su dva glavna poslovna segmenta Podravke. Logotip Podravke mijenjao se tijekom godina. Dominantna boja je žarko crvena na bijeloj podlozi, posebno u posljednjih trideset godina. Kako je riječ o prehrambenoj industriji, a crvena boja spada u one tople, posve je razumljiv odabir tople boje jer tako pozitivno utječe na ljudske emocije.<sup>32</sup> U Podravki se posluje prema načelima održivog razvoja pri čemu se resursi nastoje koristiti optimalno uz što manje otpada. Posebno se vodi računa o očuvanju okoliša te razvoju okoline i društva, pri čemu se pažljivo oslušuju njihove potrebe. Podravku odlikuje i uključenost u životne procese, kako njenih zaposlenika tako i cijele zajednice, pa je posebno važno poštovanje, povjerenje, iskreni dijalog, kolegijalnost i transparentnost.<sup>32</sup>

Najdugovječniji Podravkini slogani bili su „Od srca srcu“, te „Kompanija sa srcem“, a godinama se u kampanjama koristio slogan „Kad se sa srcem kuha, kuha se juha“. „Srce je, osim u znaku kompanije, simbolički korišteno i kao izvor emocija čovjeka, a poznato je da hrana u životima mnogih ima i značenje izvora velikog spektra zadovoljstava.“ „Glavna vizija je poboljšanje svakodnevne kvalitete života svih potrošača, kupaca i zaposlenika putem inovativnosti i internacionaliziranosti. Ujediniti istraživačko-razvojne aktivnosti s inovacijama, radi razvoja novih i inovativnih proizvoda i usluga na dobrobit zdravlja i povećanja svakodnevne kvalitete života potrošača.“<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Podravka d.d. dostupno na <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/> (pristupljeno 12.07.2021.)

<sup>33</sup> Ibidem

## 4.2. Misija i vizija poduzeća

Misija je stvarati, proizvoditi i isporučivati visoko kvalitetne proizvode koji će predvidjeti i zadovoljiti potrebe potrošača. Pritom će se graditi povjerenje potrošača, ulagati u zaposlenike, brinuti se za njihovo zadovoljstvo kao i zadovoljstvo društvene zajednice i vlasnika.<sup>34</sup>

Bogatom tradicijom te najmodernijom tehnologijom, inovativnim rješenjima, ljudima kao našom najvećom snagom i prvenstveno kvalitetom proizvoda postati tržišni lider na regionalnom tržištu, značajan subjekt na tržištu EU te dodatno ojačati vodeću poziciju u Hrvatskoj.

## 4.3. Organizacijska struktura poduzeća d.d.

Svako poduzeće mora imati kvalitetno posloženu organizacijsku strukturu kako bi se znalo tko što radi, nadalje kako bi se uloge definirale i posložile.

Slika 1. Prikaz organizacijske strukture.



Izvor Podravka d.d. (2021): O Podravki, dostupno na <https://www.podravka.hr> (pristupljeno 15.07.2021.)

<sup>34</sup> Ibidem

Organizacijska struktura poduzeća je složena prema potrebama samog poduzeća. Svi su resursi u poduzećima su ograničeni, uz jednu bitnu specifičnost u odnosu na poduzeća koja nisu u obiteljskom vlasništvu.

Organizacijska struktura je posložena prema sljedećim odjelima:<sup>35</sup>

1. Proizvodnja i prerada proizvoda,
2. Kadrovska i pravna služba,
3. Investicijski odjel i nabava sirovina,
4. Odjel komercijale,
5. Računovodstveni odjel.

Na čelu poduzeća je direktor i uprava te skupština. U direktnoj nadležnosti svakog člana uprave je određena skupina odjela.

Uprava poduzeća je direktno odgovorna za strategiju i upravljanje poduzećem, a nadgledanje rada direktora odjela je jedan od glavnih zadataka. Voditelji se nalaze na čelu pojedinog odjela gdje su odgovorni i podređeni predsjedniku uprave i članovima.

Za izvršavanje isplata dobavljačima, te evidentiranje naplate potraživanja odgovoran je financijski odjel, a sam direktor je odgovoran za izradu plana financiranja te izvršavanje isplata. Ostali administrativni zaposlenici zaduženi su za obračun plaća, izradu izvještaja za upravu, evidentiranje poslovnih događaja, te izradu periodičnih izvještaja za vanjske korisnike. Financijski odjel je jedan od najvažnijih u poduzeću jer planira i osigurava financijsku potporu svih projekata u kompaniji.<sup>36</sup>

Brigu o procedurama pri zapošljavanju i za broj radne snage zadužen je voditelj pravnih i kadrovskih poslova. Vodi sporove te odgovara i za pravna pitanja. Poštivanjem zakona i pravila pri vršenju gospodarskih aktivnosti bavi se odjel pravnih poslova. Diplomirani tehnolog (VSS) zadužen je za vođenje u odjelu proizvodnje.<sup>37</sup>

Odjel proizvodnje bavi se planiranjem procesa u proizvodnji, preradi i skladištenju prehrambenih proizvoda. Proizvodnja se dijeli na proizvodnju dugotrajnih i polutrajnih

---

<sup>35</sup> Interni podaci dobiveni od poduzeća

<sup>36</sup> Interni podaci dobiveni od poduzeća

<sup>37</sup> Interni podaci dobiveni od poduzeća

proizvoda. U dugotrajne proizvode ubrajaju se proizvodi koji imaju rok trajanja duži od godine dana. Voditelj odjela nadređen je nizu zaposlenika koji vrše ulogu poslovođa u određenim pogonima. U proizvodnim pogonima nalazi se velik broj strojeva koji služe u proizvodnji. <sup>38</sup>

Prodaja u poduzeću se odvija u odjelu komercijale, odnosno maloprodaje i veleprodaje.

#### 4.4. Informacijski sustav poduzeća

Informacijski sustav je definiran i kreiran prema suvremenim metodama rada kako bi odgovorio zahtjevima tržišta i poslovanja. Za pokrivanje cjelokupnog poslovanja treba imati kvalitetnu tehnologiju kojom se mogu pokriti svi odjeli u poduzeću. Kako bi poduzeće funkcioniralo ugrađeni su optički kabeli u svim prostorijama kako bi poduzeće funkcioniralo, također kao što smo rekli u nekim trenucima poduzeće koristi wifi odašiljač kao sekundarni izvor interneta.

Informacijski sustav ima sljedeće sustave:<sup>39</sup>

1. Proizvodni i prerađivački sustav,
2. Sustav nabave sirovina,
3. Kontrola i nadzor proizvodno-prerađivačkog procesa,
4. Sustav nadzora proizvodnje i pakiranja,
5. Sustav nadzora zdravstvene ispravnosti proizvoda,
6. Sustav distribucije i kanaliziranja proizvoda,
7. Sustav isporučivanja proizvoda drugim poduzećima..

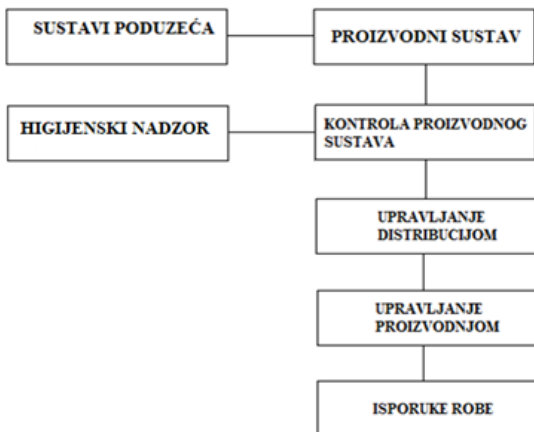
Svi ovi sustavi čine jednu kvalitetnu jezgru funkcioniranja sustava poduzeća, koji se konstantno poboljšava, nadalje svi sustavi moraju biti kao jedno tijelo. Jedan od najvažnijih dijelova sustava je nadzor i praćenje prehrambene ispravnosti sirovina kako ne bi došlo do trovanja ili gorih slučajeva.

---

<sup>38</sup> Interni podaci dobiveni od poduzeća

<sup>39</sup> Interni podaci dobiveni od poduzeća

Slika 3. Sustav Podravke



Izvor: samostalna izrada

Primijenjeni podsustavi u Podravki su:<sup>40</sup>

1. Proizvodnja i prerade,
2. Pakiranje proizvoda
3. Prodaja proizvoda,
4. Transport proizvoda,
5. Isporuka proizvoda.

Podsustav proizvodnje koristi sirovinu za proizvodnju proizvoda koji koriste u građevinskom sektoru.

Podsustav pakiranja proizvode pakira u potrebnu ambalažu spremnu za tržište. Prodajni uredi prodaju naše proizvode preko distributera te preko drugih centara za

<sup>40</sup> Interni podaci dobiveni od poduzeća

građevinu. Prodaja se odvija preko naših poslovnica ali i trgovačkih centara s kojima imamo kvalitetnu suradnju.

#### **4.5. Analiza okoline**

Poduzeće malim kupcima nudi uslugu maloprodaje, a pravnim subjektima veleprodaje. Ima preko 80 podružnica, pogona i trgovina. Poduzeće godina bilježi visoke prihode te uspješnost samog poslovanja na tržištu. Nadalje, poduzeće je bogato tradicijom i brendom svojih proizvoda čime je stekao visok status na području Republike Hrvatske.

Dobavljači su jako važni u prehrambenoj industriji, oni predstavljaju važan čimbenik u procesu poslovanja i poslovne okoline poduzeća. Većinu sirovina i drugih sirovina nabavljaju na domaćem tržištu dok manjak pokušavaju nadopuniti uvozom iz Mađarske i Njemačke.

Poduzeću je glavni dio poslovanja proizvodnja kvalitetnih proizvoda po tradicionalnoj recepturi, isto tako konstantno se ulaže u proširenje asortimana i proizvodnih pogona poduzeća. Poduzeće posluje u turbulentnoj i dinamičnoj okolini te na tržištima Europske unije gdje je važno ispunjavati sve kriterije i obveze prema Zakonu.

Što se tiče Zakona, propisa te pravilnika raznih koji se tiču prehrambenih proizvoda, važno je zadovoljavati sve zbog iznimno strogih Zakona Europske unije. Europska unija svojim direktivama uređuje tržište ovog oblika prehrambenih proizvoda.

Odnos sa svim čimbenicima u okruženju je na zavidnoj razini zbog kvalitetnih kadrova u samom poduzeću koji uz učinkovitu tehnologiju neprestano usavršavaju svoje odnose prema van, na osnovu kojeg svo poslovanje poduzeća ide glatko i pravovremeno.

Njihov sustav je definiran kvalitetnim i educiranim kadrovima u svim odjelima poduzeća. Menadžment je iznimno bitan u prehrambenoj industriji, jer u pravom trenutku roba mora biti spremna i isporučena, a poslovni procesi neprekinuti.

Isto tako moramo napomenuti kako sustav poslovanja ne bi bio na tako zavidnoj visini da njega ne koriste kvalitetni kadrovi samog poduzeća, koji su homogeni u svom



poslovanju. Menadžment poduzeća konstantno prati tokove u poduzeću te pravodobno reagira kako bi usavršili svoje zaposlenike i svoj informacijski sustav informacijski sustav je jedna od najvažnijih stavki u procesu poslovanja sa sirovinom.

#### 4.6. SWOT analiza

U ovom potpoglavlju definirana je SWOT analiza poduzeća d.d.

Tablica 1. Prikaz SWOT analize tržišta

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dugo na tržištu,</li> <li>- Kvalitetni kadrovi</li> <li>- Kvaliteta proizvoda</li> <li>- Financijska neopterećenost</li> <li>- Brend</li> <li>- Stvaranje novih tehnologija</li> <li>- Praktičnost primjene proizvoda</li> <li>- Širina distribucije</li> <li>- Domaći proizvođač „Kupujmo hrvatsko“</li> <li>- Proizvodnja u Hrvatskoj</li> <li>- Atraktivnost ambalaže</li> <li>- Kvalitetni proizvodi i ugodna kupnja</li> <li>- Pružanje odgovora na sve potrebe kupaca</li> <li>- Bogata ponuda prehrambenih proizvoda široke potrošnje</li> <li>- Partnerstvo s domaćim dobavljačima i proizvođačima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odljev mozgova</li> <li>- Manjak radne snage</li> <li>- Slaba zastupljenost na tržištima Europske unije</li> <li>- Nedostatak prehrambenih sirovina</li> </ul>

- Povoljne cijene u odnosu na konkurenciju	
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mogućnost rasta zbog povećanje potražnje</li> <li>- Manjak konkurencije</li> <li>- Zapošljavanje mladih ljudi</li> <li>- Poticanje domaće proizvodnje preko raznih poticaja za poljoprivrednike</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pad turizma i potrebe za hranom uslijed pandemije</li> <li>- Nestabilna Ekonomska situacija u zemlji i u svijetu</li> <li>- Ulazak novih konkurenata</li> <li>- Državna ograničenja i regulacije</li> <li>- Veliki uvoz</li> </ul>

Izvor: samostalna izrada

Kao što je vidljivo iz tablice, najveće prednosti ovog poduzeća su brendirani proizvodi, kvaliteta proizvoda prepoznata na tržištu, kvalitetan menadžment koji osigurava kvalitetno poslovanje. Problem se javlja u manjku kvalitetnih kadrova uslijed odlaska iz zemlje. Smanjena količina sirovine. Dok se prilike vide u poticanje domaće proizvodnje, manjak konkurencije, a prijetnje se javljaju u padu gospodarskih kretanja uslijed pandemije. Ulazak novih konkurenata kao i sve veći uvoz.

Najveći problem u Republici Hrvatskoj i Europi je stvorila pandemija uzrokovana virusom koji je smanjio gospodarska kretanja i potrošnju prehrambenih proizvoda. U Republici Hrvatskoj je to vidljivo na osnovu turističke sezone gdje nije boravilo dovoljno gostiju kao prethodnih godina što je smanjilo potrošnju hrane. Najveći dio uvoza dolazi iz Mađarske i Njemačke što opet govori da hrvatsko gospodarstvo ima stanovite probleme u poticanju domaće proizvodnje.

#### **4.7. Koncept društveno odgovornog poslovanja**

Polaganim tehnološkim i svjetskim razvojem dolazi i do razvoja korporacija, te korporacije imaju sve veću ulogu ali i moć i utjecaj na vlast im raste. Kada se vraćamo u povijest, korporacije su sredinom 20. stoljeća dobile institucionalni status te više nisu imale biti ograničene prema dioničarima i vlasnicima nego već i prema društvu u kojem djeluju, no naravno to je bio tek početak i nije se moglo odmah očekivati da će se prihvatiti takav stav da je jedna moćna korporacija odjednom nekome odgovorna.

Razni teoretičari kao i Milton Frideman su bili najveći kritičari društvene odgovornosti poduzeća. Takvi kao on su smatrali i gledali samo na dioničare, u korporacijama su vidjeli samo pogone za ostvarivanje profita određenih dioničara bez sudjelovanja u zajednici i društvu u kojem žive.

U Podravki se primjenjuje vrlo učinkovito koncepcija DOP – a koja će biti objašnjena u nastavku.

##### *4.7.1. Poslovna odgovornost*

Poslovna odgovornost poduzeća svojim nazivom ukazuje na to da pokriva područje odnosa između poduzeća i društva. Također možemo kazati kako ona definira njihov odnos kako bi zapravo riješila neke probleme zajednice u kojoj djeluje ali zauzvrat također ima očekivanja. Poduzeća i razne korporacije postale su najmoćniji čimbenici, ne samo u poslovnom svijetu nego i u društvenom. Odgovorni se smatraju oni koji odgovaraju za svoje ponašanje i brinu se o svojim obvezama.

Također ako ćemo definirati pojam odgovornosti onda možemo kazati kako riječ odgovornost znači obvezu da se odgovara za vlastite aktivnosti. Odgovornost se također upotrebljava kao priznavanje stanja u kojem, ako želimo postići neku svrhu, moramo preuzeti odgovornost umjesto da očekujemo od drugih da nešto naprave i u tom smislu je odgovornost jako slična inicijativi.

Poduzeće Podravka nastoji konstantno ulagati u zajednicu u kojoj djeluje, prilikom čega ostvaruje svoja donesena načela društvene odgovornosti koju je Podravka ugradila u svoju poslovnu strategiju. U svojoj strategiji Podravka kroz svoje ulaganje

nastoji potaknuti i realizirati projekte važne za određenu sredinu što neizravno ima pozitivan učinak za samo poslovanje kao i za odnos sa svojim klijentima (kupcima).<sup>41</sup>

Glavne smjernice Podravkine strategije su pristup prema zajednici u kojoj djeluju kroz znanje, iskustvo te financijska sredstva koja investiraju u te određene projekte što u krajnjoj liniji doprinosi razvoju sam sredine kroz nekoliko okvira. Nadalje, kroz strategiju je jasno definirano da uz suradnju sa lokalnom zajednicom, surađuju sa zdravstvenim i znanstvenim ustanovama kako bi unaprijedili način života kao i promovirali mlade ljude.

U prehrambenoj industriji posljednjih godina od ulaska u Europsku uniju raste strogoća kada su u pitanju zakonski akti i zahtjevi prema samoj tvornici. Međutim, praćenjem trendova i promjena te implementacijom tehnologije tvornica Podravka prati ostale konkurentne na tržištu. Poslovna strategija Podravka je prihvatila smjernice o održivom razvoju te osiguranju visoke kvalitete proizvoda koje realizira kroz korištenje najkvalitetnijih sirovina i procedura same proizvodnje.

#### *4.7.2. Ciljevi društveno odgovornog poslovanja*

Kao što to uvijek biva u ekonomiji, osnovni cilj samog poduzeća Podravka je maksimiziranje profita uz minimaliziranje troškova proizvodnje. Nadalje, takvim pristupom dolazi do stvaranja profita koji se ponovno i konstantno ulaže u daljnji razvoj i napredak, kao i poticanje lokalne zajednice u kojoj djeluju. Održivi razvoj je jedan od glavnih interesa poduzeća Podravka jer kroz njega žele pokazati i dokazati svoje namjere kako zajednici tako i svojim poslovnim suradnicima.<sup>42</sup>

Veliki poduzetnici su osnivali razne zaklade kako bi na taj način zapravo pomogli društvu preuzimajući na sebe to kao obvezu da pomognu jer oni to financijski mogu. Kao što znamo i danas postoje takvi primjeri društvene odgovornosti i etike gdje se

---

<sup>41</sup> Podravka d.d. (2021): Odgovornost, <https://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/> (pristupljeno 18.07.2021.)

<sup>42</sup> Podravka d.d. (2021): Odgovornost, dostupno na <https://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/> (pristupljeno 18.07.2021.)

zapravo povezuju dvije stvari, a to je etičnost i moralnost ali i vlastito profitiranje iz takvih djelovanja.

Također ako govorimo o društvenoj odgovornosti i ulaganju u njega onda moramo znati da je i u cilju jednom poduzeću da ulaže u sutra svoje zaposlenike preko obrazovnih ustanova ili drugih ustanova koje su važne za rast i razvoj određene sredine.

No također moramo napomenuti kako ipak u suštini treba znati napraviti razliku između poslovne te društvene odgovornosti i etičkih djela od humanitarnih djela, u prvoj opciji imamo dvije strane, odnosno davanje i očekivanje nekakve koristi a u drugoj imamo jednosmjerno pomaganje. Nekada se pojmovi poput društveno odgovornog poslovanja razlikovali od današnjeg primjera, danas je stvorena cijela znanost o društvenoj odgovornosti poduzeća prema zajednici u kojoj djeluje.

Poslovna odgovornost poduzeća označava odgovornost poduzeća za svoje aktivnosti čije posljedice imaju direktan ili indirektan utjecaj na ljude, lokalnu zajednicu i okolinu. Društvena odgovornost poduzeća može se vezati uz bilo koju aktivnost poduzeća, tako da svako poduzeće danas ima svoju priču kojom se predstavlja kao društveno odgovorno.

Poslovna odgovornost Podravke nadilazi humanitarne akcije te ima šire djelovanje na zajednicu u kojoj ljudi žive, kroz izvještaj se vide konstantna ulaganja u područja gdje Podravka posluje.

Kada se govori o društvenoj odgovornosti kao pojmu onda se može kazati kako se to odnosi na sve aktivnosti poduzeća koje poduzima kako bi ulagalo i poticalo razvoj sredine u kojoj djeluje.

Ta aktivnost i djelatnost poduzeća se izražava na zapošljavanje ljudi u toj zajednici što potiče veći ekonomski standard kao i povećanje razine ljudskog života.

Mnoge su definicije koje govore o problematici društvene odgovornosti i etičkog pristupa u samom ponašanju te aktivnostima poduzeća, u ovom slučaju Podravka koja ima donesenu strategiju ponašanja.

#### 4.7.3. Važnost društveno odgovornog poslovanja za Podravku

Kako bi poduzeće kvalitetno poslovalo i bilo prihvaćeno u sredini u kojoj djeluje, treba primjenjivati svoje donesene strategije te poduzimati aktivnosti kroz ulaganja u zajednicu kako bi društvo moglo vidjeti sam učinak.

Svako poduzeće danas u pravilu ima nekoliko glavnih ciljeva a to su uglavnom ostvarivanjem profita i zarade, zaštita okoliša u prvom redu zakonski uvjetovana jer je se neki ne bi ni držali da nije tako te sudjelovanje u društvenim problemima pa tako i poduzeće Podravka nastoji svojim strategijama biti odgovoran i obziran poslovni subjekt u okolini u kojoj posluje.<sup>43</sup>

Određena poduzeća uslijed tržišne borbe i opstanka na tržištu nemaju niti vremena razmišljati biti društveno odgovorni i sudjelovati u obvezama društva što nije slučaj za poduzeće Podravka. Svako poduzeće bi zapravo trebalo preusmjeriti svoja djelovanja na društvenu odgovornost i etiku u poslovanju no to nije ničim definirano tako da je to samostalna odluka svakog poduzeća.

Kao što piše u izvještaju, govore nam te definiraju kako bi se u pravilu trebalo ponašati jedno poduzeće koje djeluje u određenoj okolini, odnosno sudjelovati na pozitivan način u životu svojih građana, zaposlenika itd. Dosta velikih poduzeća prihvaća norme društvene odgovornosti i takvog načina ponašanja iz razloga što kroz takav način ponašanja vide pozitivno djelovanje na samog čovjeka te kasnije profitiranje na račun društvene odgovornosti. Unutar ta dva odnosa zapravo dolazi do izgradnje jedne kulture i razine ponašanja. Iako je društvena uloga poslovnih organizacija povijesna činjenica tek je u zadnje vrijeme narastao pritisak na poslovne organizacije da preuzmu eksplicitniju i pro aktivniju ulogu u društvu.<sup>44</sup>

Kada govorimo o odnosima ova dva čimbenika onda možemo reći kako je odnos u današnjem svijetu uzajaman, više ne postoje toliko moćne korporacije koje mogu ignorirati zakone ili izbjegavati propise u zemlji u kojoj živi. Globalnim i tehnološkim

---

<sup>43</sup> Podravka d.d. (2021): Odgovornost, <https://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/> (pristupljeno 18.07.2021.)

<sup>44</sup> Podravka d.d. (2021): Odgovornost, <https://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/> (pristupljeno 18.07.2021.)

razvojem došlo je do razvoja i ljudske svijesti te su danas ljudska prava, i prava potrošača dosegla zavidnu razinu. Društvena odgovornost je u naprednim zemljama već i pravilo dok u manjim i slabije razvijenim, te neuređenim državama nije. Kod takvih zemalja korporacije iskorištavaju situaciju nauštrb čovjeka i zajednice u kojoj živi.

Poslovna i društvena odgovornost poduzeća, bolnice, sveučilišta ili neke druge organizacije, može se manifestirati u dva područja - može proizaći iz utjecaja institucije na društvo ili nastati kao problem samog društva. Najčešće se poslovna zajednica prilagođava potrebama društva, međutim praksa je bitno kompleksnija od linearnog odnosa.

Prema svemu gore napisanom i citiranom iz godišnjeg izvješća, može se reći kako poduzeće Podravka poklanja veliku pozornost poslovnoj odgovornosti. Iako je implementacija DOP – a zamjetna u Podravki, mnogi poduzetnici smatraju kako društvena odgovornost smanjuje poslovanje poduzeća te šteti poduzeću i umanjuje njegovu vrijednost na tržištu. Podravka može unaprijediti svoje društveno odgovorno ponašanje snažnijom vlastitom promocijom u okviru suradnje sa lokalnom zajednicom te financiranjem određenih događaja, kao i dodjelom donacija za važne potrebe, a zauzvrat se može na istaknutim mjestima vršiti promocija Podravke, gdje će biti razvidno da se na taj način Podravka ponaša društveno odgovorno.

Međutim prevladava mišljenje da je društvena odgovornost pozitivan čimbenik za svako poduzeće, jer se na taj način poduzeće približava ljudima i zajednici u kojima živi, te na taj način pospješuje svoje poslovanje i ostvaruje veći profit a djeluje pozitivno na zajednicu i društvo raznim ulaganjima. Isto tako doprinosi stvaranju pozitivne slike o poduzeću u javnosti, što privlači potencijalne klijente.

Također mimo takvog stava došlo je do promišljanja kako privatna poduzeća nemaju potrebe nikome odgovarati niti ono može imati društvenu odgovornost jer je ono privatno a ne društveno ili državno kao u nekim sustavima.

Također moramo kazati da svako poduzeće ima svoju hijerarhiju, pa se zna tko je direktor, tko je voditelj i tko je na najnižoj razini. Također možemo kazati da su brojna događanja u svijetu pokazala da je stav odgovornosti često i nedorečen, a u ovom slučaju mnogi sebi daju za pravo da kad govore da je korporacija samo za ostvarivanje profita, da imaju pravo pri toj tvrdnji, a kada se radi o ostvarivanju profita znamo da pojedinci i menadžeri se ne libe poduzeti i mimo zakona akcije kako bi profitirali.

#### 4.7.4. Analiza poslovne odgovornosti Podravke

Kada se govori o poslovanju i ponašanju poduzeća Podravka onda možemo kazati kako je moralno i etički da poduzeće poštuje i ona pravila koja nisu ozakonjena, odnosno da mora poštivati društvo i okoliš u kojem djeluje i funkcionira. Postoje mnoga različita mišljenja i odgovori na ovo pitanje. Razni teoretičari i ekonomisti vjeruju da tvrtke mogu biti odgovorne samo za gospodarstvo, dok za moralno i pravno odgovara čovjek. Tvrtke postoje radi zarade, a socijalne reforme i socijalna skrb jedina su briga vlade.

Kada se govori o utjecaju društveno odgovornog poslovanja određenog poduzeća može se kazati kako su važni pokazatelji profitabilnosti te efikasnosti (učinkovitosti).

Sve većim profitom kroz poslovanje dolazi do akumulacije većih sredstava za poduzeće, nadalje samim time se otvara mogućnost većeg ulaganja u lokalnu zajednicu u kojoj djeluje pa se može reći kako se vidi obostrana povezanost efikasnosti i profitabilnosti.

Poduzeće Podravka godinama ima donesene strategije i koncepte o društvenoj odgovornosti prema sredinama u kojoj djeluje. Poduzeće na godišnjoj razini konstantno preispituje svoju odgovornost kao i rezultate svojih aktivnosti u određenoj lokalnoj zajednici. Vrednovanje se provodi primjenom starih i novih rezultata. Podravka se može pohvaliti kako ima zavidne rezultate kada je riječ o odgovornom ponašanju.<sup>45</sup>

Poduzeće Podravka godinama na nacionalnoj kao i globalnoj razini primjenjuje svoje strategije kada je riječ o društvenoj odgovornosti poduzeća kao i načelima održivog razvoja u sredinama u kojim posluje. Nadalje, svoje vlastite strategije i koncepte konstantno analizira i vrednuje kako bi uvidjeli da li se može unaprijediti sam koncept te polučiti bolji rezultat nego prethodnu godinu.

U razdoblju nakon potpisivanja Izjave o održivosti, znači od 2017., navedeni parametri efektivnosti se znatno kvalitetnije prate (satno, dnevno i mjesečno, kontrolna izvješća, Godišnje izvješće Uprave), a i u njihovo poboljšanje uložena su znatna

---

<sup>45</sup> Podravka d.d. (2021): Odgovornost, dostupno na <https://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/> (pristupljeno 21.07.2021.)



financijska sredstva, što je, kako se uočava iz prethodne analize, uvjetovalo njihovo višestruko poboljšanje.

Dakle, Podravka je u Republici Hrvatskoj od 2017. Uspio poboljšati svoju učinkovitost, odnosno mnogi su ciljevi postignuti prije zadanog roka. Elementi ovog koncepta već su se primjenjivali i ranije i zato poboljšanje rezultata glede pokazatelja efektivnosti nije uzrokovano jedino uvođenjem koncepta društveno odgovornog poslovanja kompanije. Što se tiče prvog cilja ovog rada, može se zaključiti da je Podravka poduzeće, uvođenjem poslovno odgovornog ponašanja, podigao svoje poslovanje na višu razinu. Uspio je ostvariti, čak i prije postavljenih rokova, sve pokazatelje efektivnosti, dok su pokazatelji efikasnosti pokazali stagnaciju odnosno, dijelom, čak i smanjenje, što se moglo očekivati s obzirom na prisutnu globalnu krizu. Ipak, kako se kroz teorijski predočen.<sup>46</sup>

Promatrajući model međuovisnosti društveno odgovornog ponašanja i korporativnog uspjeha, korporativna učinkovitost i djelotvornost usko su povezani. Polazeći od tog teorijskog modela, može se reći da Podravka postiže ciljeve učinkovitosti i poslujući profitabilno zadovoljava i djelotvornost.

Poštujući hijerarhiju društvene odgovornosti temeljenu na ekonomskoj odgovornosti, Podravka smanjuje prosječno, ali i dalje isplative poslove, što, među ostalim, pomaže u postizanju društveno odgovornog ponašanja i postizanju održivog razvoja putem njega.

Poduzeće Podravka primjenom svoje strategije želi dugoročno graditi snažne veze sa svojim klijentima kao i poslovnim suradnicima kako bi njihov odnos bio što bolji i kvalitetniji što će dugoročno donijeti veću konkurentnost poduzeću i profitabilnosti.

---

<sup>46</sup> Podravka d.d. (2021): Odgovornost, dostupno na <https://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/> (pristupljeno 21.07.2021.)

Sam cilj Podravke je biti najbolji proizvođač u prehrambenoj industriji kada je riječ o Republici Hrvatskoj te se pokušati proširiti na inozemna tržišta. U skladu s tim provodi se vfl praksa čime se kroz kontinuirane mjesečne kontrole menadžera i članova Uprave u tvornicama i pogonima pokušava unaprijediti sigurnost radnika.

Kao i svako poduzeće konstantno ulaže napore te izdvaja sredstva u obrazovanje i edukaciju svojih kadrova (zaposlenika) što pridonosi većoj zainteresiranosti ljudi za poslom u Podravku.

## **5. ISPITIVANJE STAVOVA ZAPOSLENIKA PODRAVKE O IMPLEMENTACIJI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA**

U ovom poglavlju će se provesti empirijsko istraživanje o ispitivanju stavova zaposlenika Podravke te mišljenjima kako Podravka primjenjuje društveno odgovorno poslovanje.

### **5.1. Metodologija istraživanja**

Istraživanje izvršeno na osnovu jednog uzorka. Uzorak bio je veličine 97 ispitanika, ispitanici su davali odgovore o poslovanju poduzeća.

Testiranje je provedeno anonimnom anketom putem anketnog upitnika koji je kreiran pomoću Google alata – Google Forms te prosljeđen na mail adrese. Poslano je 150 anketnih upitnika, a anketu je ispunilo i vratilo 97 zaposlenika. Provođenje ankete bilo je anonimnog karaktera.

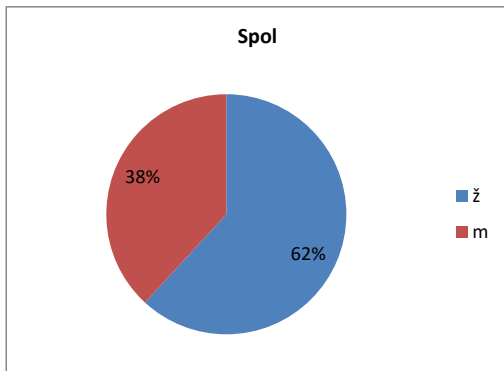
### **5.1. Instrument istraživanja**

Anketni upitnik je kreiran na osnovu pitanja koja u sebi sadržavaju stavove korisnika o društveno odgovornom poslovanju poduzeća, dobiven je uzorak od 97 ispitanika zaposlenika.

Instrumenti koji su primijenjeni su sljedeći: anketni upitnik kreiran je na osnovu web alata Google Docs te je kao takav poslan na mail adrese korisnika.

Rezultati analize prikazani su grafičkim prikazom te objašnjeni tekstom. Obrada prikupljenih podataka vršila se putem Microsoft Excella.

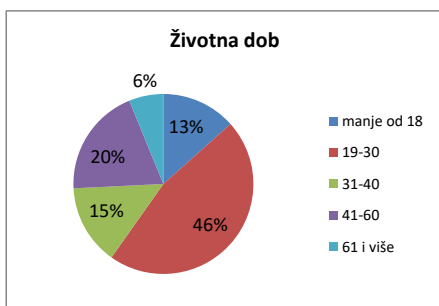
### **Grafikon 1. Spolna struktura ispitanika**



Izvor: izrada autorice

U ovom istraživanju, od ukupno 97 ispitanika, u većem dijelu su sudjelovale ispitanice ženskog spola, njih 60 što čini 61,86 % ukupnih ispitanika ove ankete, dok je ispitanika muškog spola bilo 37 odnosno 38,14 %.

**Grafikon 2.** Ispitanici prema životnoj dobi

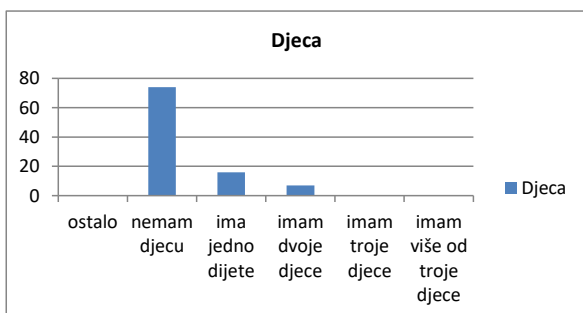


Izvor: izrada autorice

Ispitanika mlađih od 18 godina bilo je 6 što čini 6,18%, drugu skupinu čine ispitanici od 19 do 30 godina što čini 46,39 %, odnosno 45 ispitanika. U dobi od 31 do 40 godina bilo je 14 ispitanika, odnosno 14,43%, u dobi od 41 do 60 godina 19 ispitanika što čini 19,59%, te preko 61 godine 6 ispitanika što čini 6,18%.

Dakle, najmanje ispitanika spada u dobnim skupinama mlađi od 18 godina i 61 i više, dok najviše anketiranih ispitanika spada u dobnu skupinu od 19 do 30 godina.

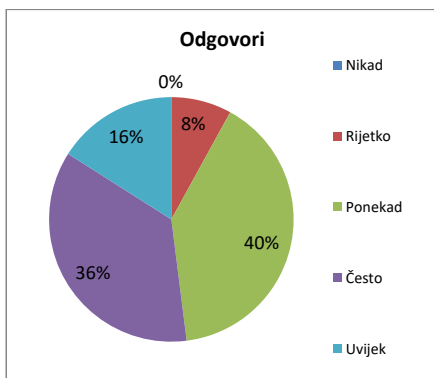
**Grafikon 3.** Ispitanici prema broju djece



Izvor: izrada autorice

Više od polovice ispitanika nema djecu, što čini 74 ispitanika odnosno 76,29%. Slijede ih ispitanici s jednim djetetom. 16 ispitanika odnosno 16,5% imaju jedno dijete, dok dva djeteta ima 7 ispitanika što čini 7,21%. Troje i više djece nema niti jedan ispitanik, niti je onih koji su se izjasnili za odgovor "ostalo".

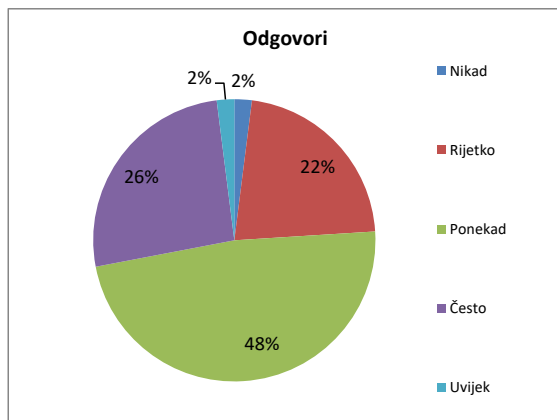
**Grafikon 4.** Učestalost praćenja zbivanja



Izvor: izrada autorice

Najveći broj ispitanika čine osobe sa odgovorom da to čine ponekad i to njih 20 (40%), potom njih 18 čini to često (36%). Uvijek njih to čini 8 što iznosi 16 %. Najmanje odgovora su dobili prijedlozi: rijetko (4) i nikad bez odgovora.

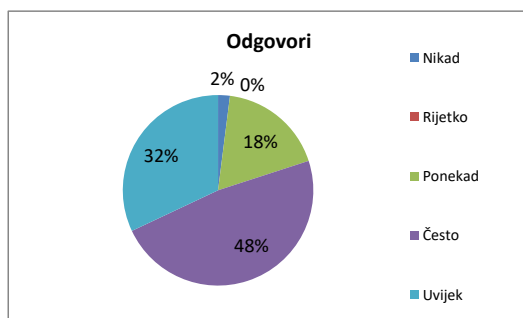
**Grafikon 5.** Kreiranje mišljenja ispitanika



Izvor: izrada autorice

Najveći broj ispitanika čine osobe sa odgovorom ponekad i to njih 24 (48%), potom njih 13 čini to često (26%). Njih 11 to čini rijetko što iznosi 22 %. Najmanje odgovora su dobili prijedlozi: uvijek (1) i nikad također 1 što ukupno iznosi po 2 %.

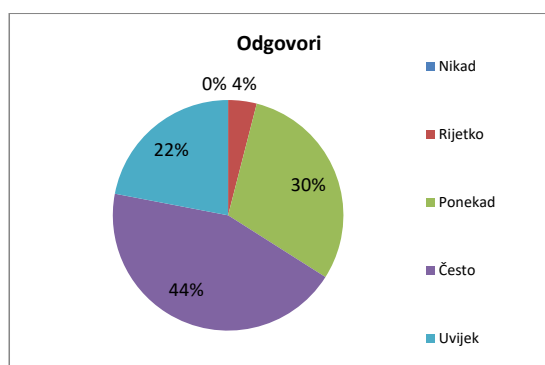
**Grafikon 6.** Učestalost dijeljenja informacija o promjenama u poduzeću



Izvor: izrada autorice

Najveći broj ispitanika čine osobe sa odgovorom često 24 (48%), potom njih 16 čini to uvijek (32%). Ponekad to čini njih 9 što iznosi 18 %. Najmanje odgovora su dobili prijedlozi: rijetko (0) i nikad sa 2 %. U ovom odgovoru se vidi kako ispitanici promišljaju o dijeljenju informacija sa drugima.

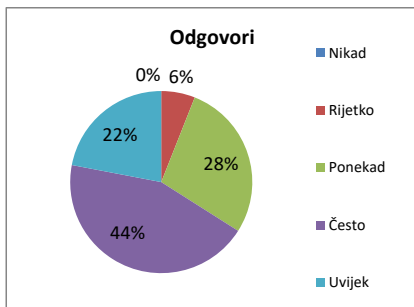
**Grafikon 7.** Usuglašenost sa DOP-om Podravke



Izvor: izrada autorice

Najveći broj ispitanika čine osobe sa odgovorom da to čine često 22 (44%), potom njih 15 čini to ponekad (30%). Njih 11 to čini uvijek što iznosi 22 %. Najmanje odgovora su dobili prijedlozi rijetko sa 2 ispitanika (4%), te odgovor nikad nije dobio nijednog ispitanika. Ovdje ispitanici pokazuju kako nisu tvrdoglavog stava te da se slažu sa društveno odgovornim poslovanjem Podravke.

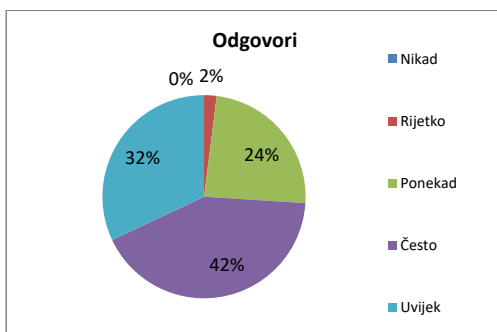
**Grafikon 8.** Izražavanje mišljenja o DOP-u Podravke



Izvor: izrada autorice

Najveći broj ispitanika čine osobe sa odgovorom često 22 (44%), potom njih 14 čini to ponekad (28%). Njih 11 to čini uvijek što iznosi 22 %. Najmanje odgovora su dobili prijedlozi rijetko sa 3 ispitanika (6%), te odgovor nikad nije dobio nijednog ispitanika. Ovdje ispitanici pokazuju kako često u većini slučajeva daju svoje mišljenje o poduzeću.

**Grafikon 9.** Kreiranje mišljenja o DOP-u Podravke putem medija



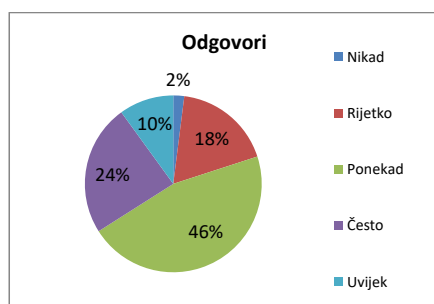
Izvor: izrada autorice

Najveći broj ispitanika čine osobe sa odgovorom da to čine često 21 (42%), potom njih 16 čini to uvijek (32%). Njih 12 to čini ponekad što iznosi 24 %. Najmanje odgovora su dobili prijedlozi rijetko sa 1 ispitanika (2%), te odgovor nikad nije dobio nijednog ispitanika. Većina ispitanika traži rješenje i to u omjeru često 42 posto. Ovaj odgovor



pokazuje kako većina njih vjeruje promidžbenim informacijama u kojima poduzeće nastoji prikazati svoj dosadašnji rad i aktivnost u zajednici.

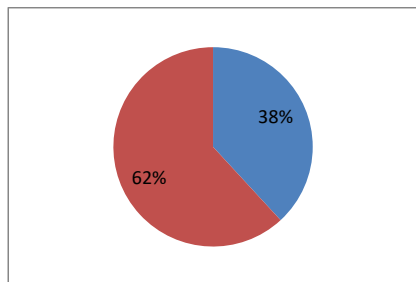
**Grafikon 10.** Slučaj pozitivnog djelovanja DOP-a Podravke na okolinu



Izvor: izrada autorice

Najveći broj ispitanika čine osobe sa odgovorom da to čini ponekad 23 (46%), potom njih 12 čini često što iznosi 24%. Rijetko njih to čini 9 što iznosi 18 %. Najmanje odgovora su dobili prijedlozi uvijek sa 10 %, a nikad samo jedan odgovor.

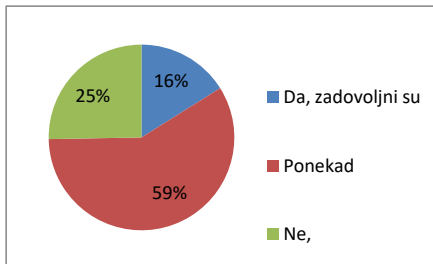
**Grafikon 11.** Odabir usluge izgradnje parka ili proizvodnog pogona



Izvor: izrada autorice

38,14% ispitanika bi odabralo izgradnju dječjeg parka, dok bi 60 ispitanika ili 61,86% odabralo izgradnju proizvodnog pogona.

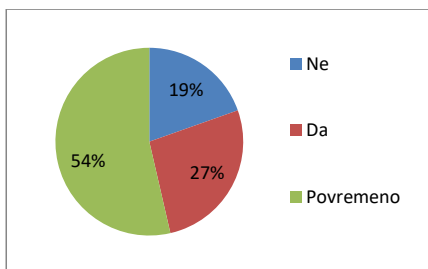
**Grafikon 12.** Zadovoljstvo aktivnostima DOP-a Podravke



Izvor: izrada autorice

51 ispitaniku odnosno 59% ponekad je zadovoljno omjerom. Ispitanih 16% je zadovoljno omjerom. Nije zadovoljavajući kod 25 % ispitanika odnosno 13 ispitanika.

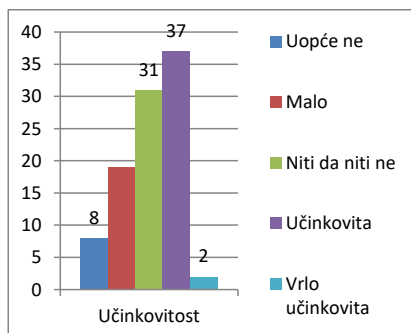
**Grafikon 13.** Pozitivni rezultati društveno odgovornog poslovanja Podravke



Izvor: izrada autorice

52 ili 53,6% ispitanika ponekad misli da to utječe na poslovanje, na 26 ispitanika ili 26,8% smatraju da pozitivno utječe na poslovanje poduzeća, dok 19 ispitanika ne smatra bitnim za poslovanje poduzeća. Rezultat pokazuje da građani još nisu dosegli zadovoljavajuću razinu svijesti o društveno odgovornom poslovanju.

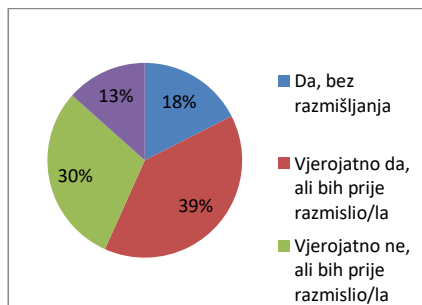
**Grafikon 14.** Učinkovitost DOP-a Podravke



Izvor: izrada autorice

Najveći broj ispitanika smatra uslugom učinkovitom, odnosno 37 ili 38,14% ispitanika, manji dio ne smatra, dok dio ispitanika uopće ne smatra učinkovitom. Najmanji broj odgovora je prijedlog: vrlo učinkovita.

**Grafikon 15.** Promjena koncepta društveno odgovornog poslovanja Podravke

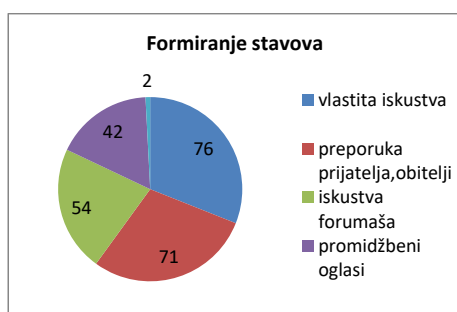


Izvor: izrada autorice

Analizom dobivenih odgovora, dolazi se do sljedeće struktura odgovora: 13,4% - ne, nikako - 17,52% - da, bez razmišljanja - 27,3% - vjerojatno ne, ali bih prije vrlo dobro razmislio/razmislila - 29,9% - vjerojatno da, ali bih prije vrlo dobro razmislio/razmislila.

Zaključuje se da bi najveći dio ispitanika vjerojatno promijenio način rada poduzeća, iako postoji mala kočnica da bi se prvo trebalo razmisliti. Da, bez razmišljanja je odgovorilo 18 posto. Dok vjerojatno ne bi 30 % i najmanje su dobili negativni odgovori sa 12 %.

**Grafikon 16.** Način formiranja stavova



Izvor: izrada autorice

Na ovo pitanje bila je data mogućnost odabira više odgovora. Svoje stavove o poslovanju, ispitanici u pravilu formiraju na temelju: 2% – ostalo, 43,3% – promidžbenih oglasa i reklama, 55,67% – iskustva forumaša na raznim forumima na internet, 73,2% – preporuka prijatelja, članova obitelji, 78,35% – vlastitih iskustava.

Dakle, najveći broj ispitanika svoje stavove o poslovanju poduzeća i koncepta u pravilu formira na temelju vlastitih iskustava (78,35%), preporuka prijatelja i članova obitelji (73,2%) te iskustva forumaša na raznim forumima na internetu (55,67%).

Najmanji se dio ispitanika (2%) odlučio za odgovor „ostalo“ (odnosno ništa od ponuđenog), a ovaj odabir (po najmanjem broju odabira) slijede promidžbeni oglasi i reklame (43,3%). Ispitanici više vjeruju svojim vlastitim iskustvima, iskustvima članova obitelji, prijatelja, te iskustvima forumaša na internetu nego reklamama i promidžbenim oglasima, što se vidi iz priloženih odgovora.

### 5.3. Kritički osvrt

Društvena odgovornost poduzeća samo regulirajući je poslovni model koji pomaže tvrtki da bude društveno odgovorna-prema sebi, svojim dionicima i javnosti. Vježbanjem društveno odgovornog poslovanja, koje se naziva i korporativno građanstvo, tvrtke mogu biti svjesne vrste utjecaja koji imaju na sve aspekte društva, uključujući gospodarski, društveni i okoliš.

Baviti se DOP -om znači da u uobičajenom poslovanju tvrtka posluje na načine koji poboljšavaju društvo i okoliš, umjesto da im negativno doprinosi. Društvena odgovornost poduzeća poslovni je model u kojemu se tvrtke trude djelovati na način koji poboljšava, a ne degradira društvo i okoliš. DOP pomaže društvu i imidžu trgovačkih društava. Programi korporativne odgovornosti izvrstan su način za podizanje morala na radnom mjestu.

Društvena odgovornost poduzeća je širok pojam koji može imati mnogo oblika, ovisno o tvrtki i industriji. Kroz programe društveno odgovornog poslovanja, filantropiju i volonterske napore tvrtke mogu koristiti društvu dok jačaju svoje robne marke.

Koliko je DOP važan za zajednicu, jednako je vrijedan i za tvrtku. Društveno odgovorne aktivnosti mogu pomoći u stvaranju jače veze između zaposlenika i korporacija, povećati moral i pomoći zaposlenicima i poslodavcima da se osjećaju povezani sa svijetom oko sebe.

Da bi tvrtka bila društveno odgovorna, prvo mora biti odgovorna prema sebi i svojim dioničarima. Često su tvrtke koje usvajaju programe društveno odgovornog poslovanja povećale svoje poslovanje do te mjere da mogu vratiti društvu. Stoga je DOP tipično strategija koju provode velike korporacije. Uostalom, što je korporacija vidljivija i uspješnija, to ima veću odgovornost za postavljanje standarda etičkog ponašanja za svoje kolege, konkurenciju i industriju.

Podravka d.d. se iskazala kao jedno od najznačajnijih društveno odgovornih poduzeća. Iako poslovno vrlo uspješna, ova tvrtka je svjesna da izdvajanjem sredstava za DOP doprinosi napretku okoliša, lokalne zajednice, ali i svome statusu i percepciji u očima javnosti kao društveno odgovorne kompanije od koje će kupci rado kupovati proizvode.

Podravka ima temeljito razrađene metode implementacije DOP – a i često se nalazi na meti sustavnih pohvala zbog primjene DOP – a, ali i komentari njezine implementacije DOP – a odnose se na kritike da DOP može unazaditi njezino poslovanje.

Provedba anketnog istraživanja pokazala je da su zaposlenici Podravke veoma zadovoljni primjenom DOP – a u ovom poduzeću te da DOP sustavno doprinosi produktivnosti, učinkovitosti, profitabilnosti i konkurentnosti Podravke.

## 6. ZAKLJUČAK

U radu je obrađena tematika društveno odgovornog znanja na praktičnom primjeru poduzeća Podravka d.d.. Može se reći kako društveno odgovorno poslovanja predstavlja neizostavan element u današnjem suvremenom načinu poslovanja.

Društveno odgovornog poslovanja predstavlja neizostavan čimbenik u poslovanju današnjih poduzeća. Suvremena strategija gospodarskog razvoja sve više se temelji na razvoju znanja, odnosno intelektualnog kapitala kao najkonkurentnijeg resursa. Naravno, ekonomija se još uvijek temelji na suživotu masovne ekonomije i ekonomije znanja.

Poduzeće Podravka je poduzeće koje posluje preko 70 godina, proizvodi visoko kvalitetne proizvode te predstavlja hrvatski brend. Podravka je s godinama dosegla zavidnu razinu u svom poslovanju što je prikazano kroz praktični rad. Kako bi poduzeće uspješno izašlo na međunarodna tržišta, potrebno je odlučiti se za poslovnu strategiju poduzeća. Podravka ima mnogo potencijala u vidu proširivanja svog poslovanja na druga tržišta, odnosno države u kojima još nije prisutan radi povećanja dobiti i profita. U cilju uspješnosti i kvalitetnog proizvodnog procesa važno je imati izgrađen kvaliteta kontroling sustav.

Koncept znanja, odnosno menadžment znanja daje dodatnu vrijednost čimbenicima masovne proizvodnje, odnosno u proizvod ili uslugu ugrađuje se dodatno znanje, tako da se primjenom znanja i informacija proizvodima dodaje nova kvaliteta. Uz ove značajke, nova paradigma razvoja temeljena na znanju uključuje koncept društveno odgovornog poslovanja poduzeća u zajednici u kojoj djeluje.

Kroz rad je provedeno istraživanje putem anketiranja ispitanika, u ovom slučaju zaposlenika poduzeća Podravka d.d., koji su prikazani u radu. Kroz dobivene rezultate prikazana je kvaliteta i mišljenje ispitanika o konceptu društveno odgovornog poslovanja poduzeća.

Kroz istraživanje je utvrđeno kako su ispitanici prosječno zadovoljni konceptom društveno odgovornog poslovanja, ali bi isto tako mijenjali određene navike poduzeća, što se iskazalo u njihovim odgovorima. Može se kazati kako je današnja okolina poslovanja turbulentna i dinamična, pa stoga poduzeća posluju i djeluju u promjenjivim uvjetima, koje odlikuje kompleksnost i neizvjesnost.

Primjena rezultata istraživanja su važna za budućnost koncepta društveno odgovornog posla poduzeća. Iz istraživanja je vidljivo kako su ispitanici u više navrata pozitivno ocjenjivali usluge i aktivnosti poduzeća. Kroz navedene odgovore vidljivo je kako su korisnici relativno zadovoljni konceptom. Ovi rezultati su važni za Podravku, jer shvaćanjem i prihvaćanjem rezultata može se inicirati kvalitetnija usluga prema građanima u budućnosti.



## SAŽETAK

U ovom radu obrađuje se tematika vezana uz društveno odgovornog poslovanja poduzeća Podravka d.d. Menadžment svake organizacije važan je, ako ne i najvažniji, čimbenik konkurentske prednost na tržištu. Društveno odgovorno poslovanje poduzeća je njegov odnos naspram sredine (zajednice) u kojoj poduzeće djeluje. Za razvoj uspješnog i kvalitetnog društveno odgovornog poslovanja važan je menadžment znanja i primjena novih spoznaja u poslovanju samog poduzeća.

Cilj istraživanja bio je utemeljeno dokazati važnost društveno odgovornog poslovanja i primjenu na praktičnom primjeru poduzeća Podravka d.d.. Razumijevanje društveno odgovornog poslovanja važan je čimbenik efikasnom poslovanju. Društva pri upravljanju koriste se instrumentima i alatima kako bih zadržali fokus na interesu da se zaposlenicima omogući kontinuiran napredak i stječu nova znanja koja će im koristiti za razvoj društva.

Podravka ima temeljito razrađene metode implementacije DOP – a i često se nalazi na meti sustavnih pohvala zbog primjene DOP – a, ali i komentari njezine implementacije DOP – a odnose se na kritike da DOP može unazaditi njezino poslovanje.

**Ključne riječi:** društveno odgovorno poslovanje, Podravka, poduzeće

## **SUMMARY**

This paper deals with topics related to corporate social responsibility of the company Podravka d.d. The management of any organization is an important, if not the most important, factor of competitive advantage in the market. Corporate social responsibility is its relationship to the environment (community) in which the company operates. For the development of successful and quality socially responsible business, knowledge management and the application of new knowledge in the business of the company itself are important.

The aim of the research was to substantiate the importance of corporate social responsibility and its application in the practical application of Podravka d.d. Understanding corporate social responsibility is an important factor in effective business. Management companies use instruments and tools to keep the focus on the interest of employees to enable continuous progress and acquire new knowledge that will be used for development companies.

Podravka has thoroughly developed methods of CSR implementation and is often the target of systematic praise for the application of CSR, but comments on its CSR implementation also refer to criticism that CSR can set back its business.

**Keywords:** socially responsible business, Podravka, company

## LITERATURA

### Knjige:

1. Aized, T., (2010). Future Manufacturing Systems, Scyo, Shanghai, China
2. Bahtijarević - Šiber, F. (1991): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb,
3. Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split,
4. Champli, B. (2006): Business Process Management Professionals, BPM Strategies,
5. Drucker, P. F. (2005): Najvažnije o menadžmentu, MEP consult, Zagreb,
6. Drucker, P. F. (2006): Practice of management, Naklada Ljevak Zagreb,
7. Sikavica, P., Novak, M. (1993) Poslovna organizacija, Zagreb: Informator,
8. Vehovec, M. (2011): Preferencije na tržištu rada i društvena odgovornost poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.
9. Šijaković A., Krišto I., Batak M. (2013): Društveno odgovorno poslovanje i zaštita zdravlja i sigurnost na radu, Sigurnost, 55(4)

### Znanstveni članci:

1. Quien M. (2012) Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj, Učenje za poduzetnike, Vol. 2, No. 1, Zagreb
2. Šijaković A., Krišto I., Batak M. (2013) Društveno odgovorno poslovanje i zaštita zdravlja i sigurnost na radu, Sigurnost, Vol. 55, No. 4, Zagreb.

### Internetski izvori:

1. Podravka d.d. (2021): O Kompaniji, dostupno na <https://www.podravka.hr/> pristupljeno 21.07.2021.

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Prikaz SWOT analize tržišta.....	33
---	----

## POPIS SLIKA

Slika 1: Prikaz okruženja poduzeća.....	3
Slika 2: Prikaz unutarnjeg okruženja poduzeća.....	5
Slika 3: Prikaz organizacijske strukture.....	26
Slika 4: Sustav Podravke.....	29

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Spolna struktura ispitanika.....	42
Grafikon 2: Ispitanici prema životnoj dobi.....	42
Grafikon 3: Ispitanici prema broju djece.....	43
Grafikon 4: Učestalost praćenja zbijanja.....	44
Grafikon 5: Kreiranje mišljenja ispitanika.....	44
Grafikon 6: Učestalost dijeljenja informacija o promjenama u poduzeću.....	45
Grafikon 7: Usuglašenost sa DOP-om Podravke.....	46
Grafikon 8: Izražavanje mišljenja o DOP-u Podravke .....	47
Grafikon 9: Kreiranje mišljenja o DOP-u Podravke putem medija.....	48
Grafikon 10: Slučaj pozitivnog djelovanja DOP-a Podravke na okolinu .....	49
Grafikon 11: Odabir usluge izgradnje parka ili proizvodnog pogona .....	51
Grafikon 12: Zadovoljstvo aktivnostima DOP-a Podravke .....	52
Grafikon 13: Pozitivni rezultati društveno odgovornog poslovanja Podravke.....	53

<b>Grafikon 14:</b> Učinkovitost DOP-a Podravke.....	54
<b>Grafikon 15:</b> Promjena koncepta društveno odgovornog poslovanja Podravke .....	55
<b>Grafikon 16:</b> Način formiranja stavova.....	56

## PRILOZI

### Prilog 1. Anketni upitnik za zaposlenike Podravke d.d.

#### 1. Vaš spol

- a) Muško                      b) Žensko

#### 2. Vaša dob

- a) manje od 18 god      b) 19 - 30 god              c) 31 - 40 god  
d) 41- 60 god              e) 61 god i više

#### 3. Broj djece

1. Nemam djecu              2. Jedno dijete              3. Dvoje djece  
4. Troje djece              5. Više od troje djece

4. Označite navedene tvrdnje ocjenama (1 – nikad, 2 – rijetko, 3 – ponekad, 4 – često do 5 – uvijek), koje se odnose na implementaciju koncepta DOP-a u Podravki d.d.:

	1	2	3	4	5
Slušam i pratim novitete kad je riječ o društveno odgovornom ponašanju poduzeća.					
Svoje mišljenje o društveno odgovornom ponašanju poduzeća Podravke kreiram sam.					

Uočavanje određenih promjena kod poslovanja poduzeća Podravka d.d. dijelim sa drugim osobama.					
Mišljenja sam da društveno odgovorno ponašanje poduzeća Podravka d.d. pozitivnim za vlastitu sredinu u kojoj živim.					
U raspravama sa kolegama često dajem vlastito mišljenje oko društveno odgovornog poslovanja Podravke.					
Kreiram svoje mišljenje o društveno odgovornom poslovanju Podravke na osnovu medijskih informacija.					
Mišljenja sam da Podravka svojim društveno odgovornim ponašanjem pozitivno djeluje na sredinu u kojoj živim.					

**5. Odabirete li da Podravka u svojoj sredini otvori:**

1. Proizvodni pogon                      2. Dječji park i igralište

**6. Zadovoljstvo aktivnostima Podravke d.d. – ulaganje u DOP**

1. Da, zadovoljni su                      2. Ponekad                      3. Ne

**7. Dali DOP Podravke bilježi pozitivne rezultate u poslovanju**

1. Ne    2. Da    3. Povremeno

8. Ocijenite navedene tvrdnje ocjenama (1 – uopće ne, 2 – malo, 3 – niti da niti ne, 4 – učinkovita, 5 – vrlo učinkovita )

	1	2	3	4	5
Da li je društveno odgovorno ponašanje poduzeća Podravke d.d. učinkovito.					

9. Označite navedene tvrdnje ocjenama (1 – da, bez razmišljanja, 2 – vjerojatno da, ali bih prije razmislio/la, 3 – vjerojatno ne, ali bih prije razmislio/la, 4 – ne, nikako)

	1	2	3	4
Biste li promijenili koncept društveno odgovornog poslovanja u poduzeću Podravka d.d.				

#### 10. Način formiranja stavova

1. Vlastita iskustva      2. Preporuka prijatelja, obitelji      3. Promidžbeni oglasi
4. Ostalo