

# Uloga društvene odgovornosti u poslovnoj uspješnosti drvene industrije

---

Klečar, Karla

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:527062>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-26**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Preddiplomski stručni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Trgovinsko poslovanje**

**ZAVRŠNI RAD**

**Uloga društvene odgovornosti u poslovnoj  
uspješnosti drvne industrije**

**Karla Klečar**

**Zagreb, rujan 2022.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Trgovinsko poslovanje**

**ZAVRŠNI RAD**

**Uloga društvene odgovornosti u poslovnoj  
uspješnosti drvne industrije**

**The role of social responsibility in the business  
success of the wood industry**

**Studentica: Karla Klečar**

**Mentorica: Dr. sc. Marija Jurčević**

**JMBG: 0067606367**

**Broj indeksa autora: P5830R19**

**Zagreb, rujan 2022.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(mjesto i datum)

---

(vlastoručni potpis studenta)

# Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Predmet i ciljevi rada .....	1
1.2. Izvori i metode istraživanja .....	2
1.3. Struktura istraživanja .....	3
<b>2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE</b> .....	4
2.1. Povijesni razvoj DOP-a .....	4
2.2. Definicija DOP-a .....	5
2.3. Dionici DOP-a .....	6
2.4. Dimenzije DOP-a .....	8
2.5. Poslovna uspješnost .....	13
<b>3. DRVNA INDUSTRIJA</b> .....	18
3.1. Drvena industrija .....	18
3.2. Proizvodnja u svijetu i Europi .....	18
3.3. Proizvodnja u Hrvatskoj .....	19
3.3.1. Razvoj drvne industrije u 21. stoljeću .....	24
3.3.2. Suvremene tehnologije u današnjoj drvnoj industriji .....	25
3.3.3. Drvno gospodarstvo današnjice .....	27
<b>4. KVALITATIVNO ISTRAŽIVANJE</b> .....	29
4.1. Uzorak istraživanja .....	29
4.2. Instrument istraživanja .....	29
4.3. Rezultati istraživanja .....	29
4.4. Ograničenja istraživanja .....	31
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	32
<b>6. LITERATURA</b> .....	33
<b>7. POPIS SLIKA I TABLICA</b>	

## 1. UVOD

**HR PSOR** je način rada na koji kompanije integriraju održivi razvoj u njihov sustav donošenja odluka i time utječe na svoje poslovanje na okoliš i društvo. Pomoću takvog načina rada više nisu dovoljni samo dobri poslovni rezultati za mjerenje uspješnosti kompanije i tako se može reći da je uspješna ona kompanija koja ujednačeno vodi brigu o svom društvenom, ekonomskom i okolišnom utjecaju. Društveno odgovorno poslovanje (DOP) služi kao alat za način upravljanja u kojem se profit ostvaruje na društveno odgovoran i održiv način i isto tako služi za postizanje održivog poslovnog modela. Usklađujući se s najnovijim europskim direktivama i standardima, globalnim rejtingima i Ciljevima održivog razvoja, nekadašnji Indeks DOP-a nadograđuje se i modernizira te postaje Hrvatski indeks održivosti – HRIO.

Hrvatski indeks održivosti, HRIO je metodologija koja omogućuje sveobuhvatan uvid u održivost poslovnih praksi, osvrt na usklađenost s najnovijim odredbama Europske unije te usporedbu s praksama drugih hrvatskih poduzeća. Ocjenjuju se aktivnosti u šest područja, koja su: radna okolina, odnosi sa zajednicom, dječja prava, održivo korporativno upravljanje, upravljanje okolišem i ljudska prava.

Riječ je o jedinom rejtingu kojim se mjeri razina održivosti poduzeća u Hrvatskoj u kojem godišnje sudjeluje više od stotinu poduzeća, a koji se provodi već četrnaestu godinu zaredom (ranije kao Indeks DOP-a).

### 1.1. Predmet i ciljevi rada

#### Predmet rada

Briga o zajednici i okolišu i održivi razvoj postali su jedna bitna sastavnica poslovnih strategija svih poduzeća, kako u svijetu tako i sve više i više u Republici Hrvatskoj. Kako ljudi kao cjelina tako i čovjek kao pojedinac u današnje vrijeme sve više postaje svjestan da Zemlja nije neuništiva i da se zdravlje ljudi poboljšava ako poduzeća, bila mala ili velika, brinu o ekologiji, o eksploataciji prirodnih resursa, o zagađenju okoliša i o ispušnim plinovima i kada to sve smanjuju da je zajednica zdravija i zadovoljnija tim poduzećima i njihovim načinom rada i poslovanja. Isto tako ako imaju odličan odnos prema zaposlenicima, znači da uspješno primjenjuju društveno odgovorno poslovanje.

Opće je poznato da u današnje vrijeme za uspješno poslovanje više nije dovoljno poslovati unutar zakonskih okvira i odredbi. Tu najveću ulogu imaju menadžeri koji odlučuju o vođenju poslovnih politika i primjeni strategija u koje se ubrajaju briga o čovjeku, zajednici i okolišu. Oni su ti koji biraju koje uvjete za koji profit će udovoljiti. Hoće li to biti maksimalni profit ili će poslovati uz manji financijski profit, ali veći „društveni profit“ pod koji spada pozitivan imidž i pridobivanje kupaca na temelju poslovne politike koja se temelji na brizi o zajednici, zaposlenicima i okolišu. Bazu društveno odgovornog poslovanja poduzeća čini takav način pozitivnog poslovanja.

Na tržištu, u svim granama poslovanja, prisutna je nikad jača konkurencija i svima je dostupno gotovo sve, tvrtke trebaju „ono nešto“ kako bi se reklo „točku na i“ kako bi bile prepoznatljive i da postanu prvi izbor kupca. Danas kada su cijene proizvoda približne i kada se proizvod razlikuje od drugih samo po nekoj sitnoj nijansi kao što je okus, boja, miris, naziv...kupci biraju na temelju imidža tvrtke, tj. na temelju svog znanja ili stečene slike o tvrtki za čiji se proizvod odlučuje.

Primjerice, ukoliko kupac ima dilemu između proizvoda tvrtke „A“ koja ima negativan odnos prema radnicima (izrabljivanje radnika, mobing na poslu, neisplaćena plaća i slično) ili prema okolišu (nedovoljno brine o otpadnim vodama ili ispušnim plinovima ili krutom otpadu koji nastaje u procesu proizvodnje i slično) i između proizvoda tvrtke „B“ koja brine o radnicima (neradne nedjelje – ukoliko je moguće, ulaganje u daljnje obrazovanje radnika putem različitih tečaja, nagrade i bonusi, omogućavanje roditeljima pred početak školske godine slobodne dane za pripremu za školu i vrtić), brine o okolišu zbrinjavanjem otpada na najbolji mogući način. Pretpostavlja se da će se kupac odlučiti za proizvod tvrtke „B“ jer na taj način podupire bolju budućnost ne samo sebi već i svima zaposlenima u tvrtki „B“, a na koncu i društvu općenito jer tvrtka „B“, za razliku od tvrtke „A“ brine o okolišu i ulaže u daljnji razvoj svojih djelatnika.

### Cilj rada

Svrha ovog završnog rada je definirati društveno odgovorno poslovanje(DOP), i prikazati na koji način je DOP prihvaćen i prakticiran u poduzećima te tako i u drvnoj industriji. Cilj ovog rada je objašnjenje zašto stvaranje pozitivnog učinka u zajednicama može doprinijeti otvaranju radnih mjesta, jačanju ekonomije ili pokretanju investicija. Svrha ovog rada je u tome da pojasni zašto treba primjenjivati društveno odgovorno poslovanje i zašto je on važan za cjelokupno društvo, okoliš i samo poduzeće.

### **1.2. Izvori i metode istraživanja**

U ovom radu je korištena stručna literatura, deskriptivna metoda istraživanja, odnosno opisna metoda istraživanja, te metoda kompilacije, to jest korištenje tuđih mišljenja i zaključaka. Navedena metoda se koristi kod teorijske razrade, te se primjenjuje kako bi se mogli opisati i obrazložiti osnovni pojmovi rada. Rad se temelji na prikupljanju i analizi sekundarnih izvora podataka iz literature, internetskih izvora, portala te članaka objavljenima na temu društveno odgovorno poslovanje i drvna industrija. Sekundarni podaci koji su korišteni u ovom radu su dostupni u literaturi vezanoj uz društveno odgovorno poslovanje i drvnu industriju. Što se tiče prikupljanja podataka o teorijskim osnovama nabave, podaci su prikupljeni iz do sada već nekih objavljenih znanstvenih radova i preglednih članaka koji se odnose na istu temu.

### **1.3. Struktura istraživanja**

Istraživanje, odnosno završni rad, se sastoji od pet poglavlja koja su međusobno povezana. Prvi dio predstavlja uvodne reference, drugi dio se na teoriju o društvenom odgovornom poslovanju, te poslovnu uspješnost. Treći dio se odnosi na teorijski dio drvne industrije, odnosno treći dio vodi kroz povijest pa sve do sadašnjosti drvne industrije. U četvrtom dijelu se objasnilo korišteno istraživanje, a peti dio se odnosi na zaključne reference rada.



## 2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

### 2.1. Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja

Kada se prča o početnom trenutku nastanka društvenog odgovornog poslovanja, teško je odrediti odnosno nemoguće, jer se društveno odgovorno poslovanje razvija postepeno. „U povijesti ne postoji trenutak koji se može uzeti kao točka nastanka DOP-a.“<sup>1</sup> Društveno odgovorno poslovanje je postalo dio svakodnevnog govora tek u zadnjih dvadesetak godina, i to najviše u Zapadnoj Europi i Sjevernoj Americi, a jedan od najranijih oblika DOP-a koji još uvijek prevladava u Americi je „korporacijska filantropija“. 1970-ih se pokrenuo pokret za zaštitu okoliša, a razlog tome je što je tijekom 1960-ih rastuća profinjenost potrošačkih zahtjeva, uvelike pomogla u širenju koncepta društveno odgovornog poslovanja. Porasla je i zabrinutost zbog utjecaja gospodarstva na društvo, a to je poraslo u 1990-ima.

Postoje neki ključni događaji, koji su kroz vrijeme pomogli u razvijanju DOP-a. Iako ti događaji nisu izravno utjecali na društveno odgovorno poslovanje, osigurali su globalni kontekst za njegovo ostvarenje.

Ključni događaji koji su utjecali na razvoj društvene odgovornosti kao poželjnog koncepta poslovanja su:<sup>2</sup>

1972. – Prva UN-ova konferencija o okolišu i razvoju, Stockholm,

1982. – osnovan BITC (business in the community – gospodarstvo u zajednici ),

1987. – Izvješće komisije za okoliš i razvoj UN-a – "Naša zajednička budućnost", iste godine zasjeda okrugli stol u Cauxu te je osnovan Sustain Ability,

1990. – Osnovan IBLF (The Prince of Wales International Business Leaders Forum – Međunarodni forum poslovnih lidera princa od Walesa ),

1991. – Oformljena grupa za gospodarstvo Amnesty Internationala,

1992. – Osnovan WBCSD (World Business Council for Sustainable Development svjetski poslovni savjet za održivi razvoj) i BSR (Business for Social Responsibility – poslovni savjet za društvenu odgovornost). Iste godine održana je UN-ova konferencija u Rio de Janeiru i nastala je AGENDA 21.,

1995. – Osnovan je CSR Europe,

1996. – ISO 1400; Svjetski gospodarski forum – Odjel za korporacijsko građanstvo,

1997. – SA 8000,

---

<sup>1</sup> DOP - društveno odgovorno poslovanje

<sup>2</sup> Raguž Vrdoljak I., Hazdovac K., (2014.): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina, Dubrovnik, [Internet], raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=192047](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192047)

- 1998. – Postavljen prvi ministar za DOP u Ujedinjenom Kraljevstvu,
- 1999. – Globalna Sullivanova načela,
- 2000. – UN-ov globalni sporazum,
- 2001. – Zelena knjiga EU-a,
- 2002. – Svjetski samit o održivom razvoju Johanesburg /Južna Afrika.

Broj područja interesa kojima se bavi društveno odgovorno poslovanje, u posljednjih dvadesetak godina se povećava, ali su se najviše izdvojila tri osnovna područja, a to su okoliš, norme poslovanja i upravljanje te ljudska prava.

Društvo nije jednostavno prihvaćalo koncept društvenog odgovornog poslovanja, i zbog toga su znanstvenici vjerovali da se DOP neće probiti i dobro prihvatiti u poduzećima jer su vjerovali da će uvijek prevladavati konačni strah vlastitog opstanka, to jest razvijanje gladi za profitom. Upravo stoga je i Fridman smatrao da je to gotovo neizvedivo ističući profit kao glavni i jedini cilj poduzeća.<sup>3</sup>

## **2.2. Definicija DOP-a**

Značenje društvenog odgovornog poslovanja se mijenjalo kroz povijest pod utjecajem promjena koje su pratile razvoj društva. 20.-im stoljećem situacija se počela mijenjati, izbijali su mnogi neredi, a razlog tome je uglavnom bilo nezadovoljstvo radnim uvjetima. Društvena odgovornost je došla do izražaja neodgovornim ponašanjem i odnosom prema zaposlenicima, a sindikalizam je bio jedan od odgovora. Zatim prema potrošačima gdje su se osnovale agencije i udruge za zaštitu potrošača i prema okolišu gdje su se napisali strogi zakoni o zabrani onečišćenja. Posljedicom tih nereda, definicije pojma društveno odgovornog poslovanja razvijale su se kroz vrijeme pa se pojam naizmjenično koristio s pojmovima „korporacijska društvena odgovornost“, „korporacijsko građanstvo“ i „održivi razvoj“.

Kada se uz slobodno tržište pojavi i jaka konkurencija, nijedno poduzeće si ne može priuštiti nerazvijenu društvenu odgovornost jer je ona velika opasnost za poslovni ugled i poslovnu uspješnost poduzeća. S toga, ako poduzeće ima razvijenu društvenu odgovornost, u većini slučajeva ima dobar glas, odnosno „goodwill“, koji je dokazano najbolja praksa i uvelike osigurava lojalnost kupaca i partnera.

U posljednjih deset godina društveno odgovorno poslovanje se uvelike razvilo i proširilo, utjecaj na to su imali mnogi čimbenici. Neki od njih su globalizacija, osvještenije društvo, bolja organiziranost sektora, a uvelike razvoj tehnologije.

---

<sup>3</sup> Omazić, M., A., (2007.): Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, EFZG, Zagreb, str. 61.

Svrha društveno odgovornog poslovanja znači razlikovanje pravog od krivog i činjenje pravog. Zajednica različito tumači akcije i aktivnosti koje doprinose društvenoj dobrobiti, stoga je učinjen pokušaj da se definiraju neke smjernice i neka pravila koja bi pomogla u jednakom vrednovanju tih aktivnosti i akcija.

Buble smatra da društvena odgovornost podrazumijeva „obvezu menadžmenta da pravi izbore i poduzima akcije koje će doprinijeti dobrobiti i interesima društva i poduzeća. Drugim riječima, društvena odgovornost znači razlikovanje pravog od krivog i činjenje pravog.“<sup>4</sup>

Kreitner je definirao deset zapovijedi kako bi se jednako vrednovale aktivnosti.

### **Tablica 1. Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća**

- 1. Poduzmi korektivne akcije prije nego što se to izričito zahtijeva.*
- 2. Radi s građanima i društvenim grupama na rješavanju zajedničkih problema.*
- 3. Radi na uspostavljanju industrijskih standarda i propisa.*
- 4. Javno priznaj svoje greške.*
- 5. Uključi se u prikladne socijalne programe.*
- 6. Pomoći u rješavanju problema okoline.*
- 7. Prati promjene u društvenoj okolini.*
- 8. Uspostavi i poštuji korporacijska pravila ponašanja.*
- 9. Prihvati javne standarde o socijalnim pitanjima.*
- 10. Nastoji ostvariti profit na stalnoj osnovi.*

Izvor: Prikaz autora prema Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.

### **2.3. Dionici društveno odgovornog poslovanja**

Dionici mogu biti pojedinci ili skupine koji mogu utjecati na poslovne aktivnosti poduzeća, na izravan ili neizravan način. Dionici se najčešće dijele na primarne i sekundarne s obzirom na stupanj povezanosti i ovisnosti o poduzeću.<sup>5</sup>

Primarnoj ili ekonomskoj skupini pripadaju svi dionici koji izravno utječu i koji su s poduzećem ugovorno povezani, a sekundarnoj ili socijalnoj skupini pripadaju članovi koji su indirektno utječu ili su pod utjecajem poduzeća, odnosno to su članovi interesno-utjecajnih skupina. U primarnu skupinu spadaju investitori, kupci i klijenti, dobavljači, zaposlenici, menadžment i vlasnici. U sekundarnu skupinu spadaju Vlada, vladine organizacije i javna uprava, političke grupe i lobiji, lokalna zajednica, nevladine organizacije i mediji.<sup>6</sup>

Investitori su osobe koje ulažu u svoju budućnost i investiraju u poduzeća koja su društveno odgovorna i imaju pozitivan utjecaj na društvo i okruženje. Investitori ustvari svojim ulaganjem potiču poduzeća da vode brigu o zajednici i okolišu, jer su i

<sup>4</sup> Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.

<sup>5</sup> Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015., 14.

<sup>6</sup> Hubak, 2010., 6.

sami svjesni da društveno odgovorna poduzeća donose puno više profita naspram onih poduzeća koja nisu ekološki osviještena i koja su društveno neodgovorna.

Dobavljači su bitan dio za uspjeh poduzeća, jer proizvodi ovise o kvaliteti materijala koje je poduzeće nabavilo, stoga je jako važno da poduzeća biraju dobavljače koji su ekološki osviještena i koja posluju na društveno odgovoran način. Poduzeću nije potrebno da naruši ugled i zbog toga bira odgovorne dobavljače, a dobavljači pomoću takvog oblika poslovanja osiguravaju sebi mjesto na tržištu.

Kupci i klijenti od poduzeća ne očekuju samo kvalitetne proizvode ili usluge i prodajne cijene, isto tako očekuju da su poduzeća odgovorna prema društvu, te su radi toga i spremni izdvojiti veću svotu novca za njihove proizvode ili usluge. Pri odabiru društveno odgovornih poduzeća i sami kupci i klijenti se ponašaju odgovorno i svjesno te na takav način podupiru odgovorno poslovanje.

Zaposlenici su osobe koje mogu javnim putem upozoriti javnost na neodgovorno ponašanje poduzeća u kojem se kreću i u kojem rade, te tim putem prisiljavaju poduzeće da promijeni način poslovanja. Poduzeću je bitno zadržati zaposlenike s odgovarajućim znanjem i vještinama, i stoga poduzeće treba biti dobar uzor i ponašati se odgovorno prema zaposlenicima, jer će onda i zaposlenici biti odgovorniji i tako će pomoći poduzeću u njegovom uspjehu.

U prijašnje doba je menadžmentu i vlasnicima bilo najvažnije ostvariti profit, ali su se vremena promijenila i osim ostvarenja profita cilj im je stvaranje pozitivne percepcije poduzeća u javnosti. To ostvaruju kroz uvođenje društveno odgovornog poslovanja u strategiju poduzeća. Menadžeri uz ciljeve imaju i zadaću da štite interese poduzeća i vlasnika, ali isto tako i društva, kako se ne bi narušila ravnoteža i time ugrozio opstanak poduzeća.

Postoje zakoni i propisi vezani za društveno odgovorno poslovanje, a te zakone donose i nadgledaju Vlada, vladine organizacije i javna uprava. Vlada poduzeću olakšava poslovanje na tržištu i provođenje društveno odgovornog poslovanja, tako što stvara pozitivne gospodarske klime i sa raznim ekonomskim poticajima.

Postoje interesi pojedinaca ili organizacija, a njih zastupaju političke grupe i lobiji među pripadnicima zakonodavne vlasti u državi, te tako pokušavaju nagovoriti Vladu da promijeni zakone u skladu tih interesa. Kako bi se potaknulo stvaranje poticajnog okruženja za društveno odgovorno poslovanje, moraju se primjenjivati politički pritisci na državnu vlast.

Kako lokalna zajednica ima koristi od poduzeća, tako i poduzeće ima koristi od zajednice, na način da poduzeća otvaraju i osiguravaju radna mjesta za članove lokalne zajednice i vode brigu o očuvanju okoliša i smanjuju zagađenje, te isto tako izdvajaju donacije za humanitarne svrhe. Poduzeća se tu pretvaraju u investitore koji investiraju u lokalnu zajednicu jer tako sebi stvaraju odličan ugled među poslovnim

partnerima, ali i kupcima iz okruženja, te tako povećavaju svoju konkurentnost na tržištu.

Postoje organizacije koje nisu ovisne o državi i koje djeluju u različitim područjima zalažući se za društvo i njihove ciljeve, te isto tako i za poboljšanje kvalitete života. Te organizacije se zovu nevladine organizacije. Njihova uloga je kontroliranje državnih tijela i poslovnog sektora, te upozoravanje javnosti u slučaju neodgovornog ponašanja poduzeća ili države.

U današnje vrijeme, mediji su najveći izvor informacija o poslovanju nekog poduzeća, te pomoću medija društvo zamišlja sliku o poduzeću koja može biti i pozitivna i negativna. Poduzećima je stoga veoma bitno u medijima se prikazati kao društveno odgovorno poduzeće kako bi ostavili dobar dojam u javnosti i društvu.

#### 2.4. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Postoji piramida hijerarhije, u kojoj je dno ili najveći dio najpotrebniji i najvažniji dio, dok se polako kreće prema vrhu tako je svaki dio manje bitan, odnosno ako se može priuštiti onda će se i ostvariti. Isto tako i društvena odgovornost ima svoju hijerarhiju koju poduzeće koristi. Tijekom godina je nekoliko autora definiralo vrste društvene odgovornosti. Definicije su ustvari vrlo slično i svaka definicija ima četiri vrste odgovornosti.

Jednu od definicija je dao američki sociolog Robert Daft 1997. godine. U toj definiciji je osnovica ili dno ili najvažniji dio ekonomska odgovornost koja je veoma bitna za poduzeće, nakon toga dolazi zakonska odgovornost, pa etička i na kraju diskrecijska odgovornost koja je na vrhu piramide hijerarhije društvene odgovornosti poduzeća. Te odgovornosti su poredane odozdo prema gore zavisno o njihovoj veličini i učestalosti kojom im menadžer pristupa.<sup>7</sup>

**Slika 1.** Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća



Izvor: Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split

<sup>7</sup> Buble M.: Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2000., str 103.

Značenja odgovornosti su:

### 1. Ekonomska odgovornost

Prva i najvažnija razina odgovornosti je ekonomska odgovornost i ona je temeljna ekonomska jedinica društva. Njena odgovornost i zadatak je proizvodnja dobara i usluga koje društvo želi i treba i maksimizacija profita za vlasnike i dioničare. Nobelovac Milton Friedman zagovara maksimiziranje profita, to jest da se ekonomska odgovornost izvede do ekstrema. Njegov pogled pokazuje da poduzeće treba biti okrenuti i orijentirano na rast profita toliko dugo koliko se drži pravila igre.

### 2. Zakonska odgovornost

Zakonskom odgovornosti se definira što je društvu važno s obzirom na ponašanje poduzeća. Poduzeće mora poštovati zakone, što znači da mora ispunjavati sve ekonomske ciljeve unutar zakona koje su donijeli nadležni organi.

### 3. Etička odgovornost

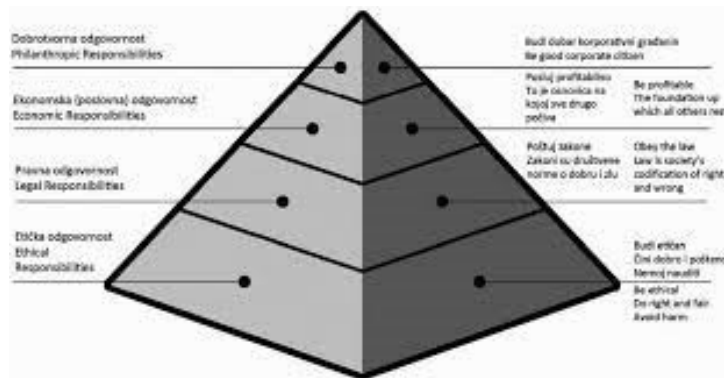
Etička odgovornost uključuje ponašanja koja nisu kodificirana u zakonu i ona se ne smiju koristiti direktnim ekonomskim interesima poduzeća. Kako bi donositelj odluka u poduzeću bio etičan, mora poslovati i djelovati s poštenjem, pravednošću, poštovati prava pojedinca, te osigurati različite tretmane pojedinaca samo kada je to važno za ciljeve i zadatke poduzeća.

### 4. Diskrecijska odgovornost

Diskrecijska odgovornost je dobrovoljna odgovornost i vodi se samo željama poduzeća kako bi činili društvene doprinose bez obveza u odnosu na ekonomiju, pravo ili etiku. Diskrecijske aktivnosti ne nude povrat poduzeću jer one obuhvaćaju filantropski doprinos. Kada se rangiraju kriteriji socijalne odgovornosti, diskrecijska odgovornost je najviši kriterij jer prelazi sva socijalna očekivanja za doprinosom blagodatni zajednice.

Druga od definicija je od profesora Archie B. Carrolla, koji je direktor Centra za neprofitne organizacije na poslovnoj školi Terry College of Business. On ima svoj prikaz i koncept nivoa društvene odgovornosti poduzeća koje navodi u obliku „piramida društvene odgovornosti“. Piramida je postala opće poznata i korištena, a namijenjena je objašnjavanju glavnih dužnosti prema internim i eksternim dionicima poduzeća. Kao i u drugim definicijama i tu je ekonomska odgovornost temeljna odgovornost poduzeća. U toj odgovornosti je najbitnija dobit za poduzeće i da se proizvode dobra i usluge koje zajednica želi.

**Slika 2.** Piramida društvene odgovornosti Archiea Carrola



Izvor: Cerjan-Letica, G. (2010): Piramida profesionalne i poslovne odgovornosti u hrvatskoj stomatologiji, Acta Stomatologica Croatica, 44 (2), str. 101-109.

### 1. Ekonomska odgovornost

Za poduzeća i poduzetnike je ekonomska odgovornost primarna i najvažnija odgovornost poduzeća. Temelj na koje se sve zasniva je profitabilnost i biti profitabilan. Ekonomska odgovornost poduzeća proizlazi iz zakonom regulirane definicije poduzeća koja kaže da je temeljna funkcija poduzeća obavljanje poslovnih aktivnosti i dugoročno povećanje vrijednosti investiranih novčanih sredstava i na taj način opravdavanje povjerenja dioničara.<sup>8</sup> Jedini način na koji poduzetnici mogu ostvariti željeni povrat uloženi sredstava je biti profitabilan, a profitabilnost je i osnovni cilj poduzeća odnosno menadžmenta. Istina je ta da, poduzeća koja su ostvarila svoju zadaću profitabilnosti i koje su kontinuirano ostvarivale profit, dovele su do stvaranja snažnih poduzeća koja ne služe interesima društva i okoliša. Zbog toga se danas profitabilnost kao temeljni cilj poduzeća smatra negativnom poslovnom strategijom što nije ispravno, jer upravo je profitabilnost temeljni preduvjet kojeg poduzeće treba ispunjavati da bi moglo provoditi aktivnosti od interesa svih dionika.<sup>9</sup> Kako se mijenjaju organizacijski ciljevi, tako se mogu modificirati i ciljevi za pojedine ključne pokazatelje uspješnosti. KPI kod ekonomske odgovornosti su:<sup>10</sup>

1. generirana ekonomska vrijednost
2. prihodi
3. utrošeni resursi
4. troškovi
5. imovina
6. kapital

<sup>8</sup> Srblić, M.: Utjecaj društvene odgovornosti na ponašanje potrošača u Hrvatskoj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 10 (2), 2012., str. 163.

<sup>9</sup> Fitzgibbons, S.: Harnessing the Power of Profit for Environmental Change, dostupno na: [www.csrwire.com](http://www.csrwire.com) (20.11.2014.)

<sup>10</sup> Brockett, A., Rezaee, Z.: Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting, John Wiley & Sons inc., Hoboken, NJ, 2012., str. 92.- 93.

7. preuzete obveze
8. nastali troškovi
9. zadržana dobit
10. raspoređena zarada
11. plaćene naknade
12. procjena financijskog rizika
13. isplaćene donacije
14. tržišni udio
15. plaćeni porezi
16. dobivena financijska pomoć
17. troškovi istraživanja i razvoja
18. stvaranje novih proizvoda
19. tržišne informacije, kao što su rast tržišta, tržišni udio
20. informacije o korporativnom upravljanju, kao što je sastav upravnog odbora
21. strateške informacije, kao što su ciljevi
22. informacije o upravljanju, kao što su planovi poticanja
23. korisne informacije od kupaca, zaposlenika, dobavljača i opskrbnog lanca
24. podaci o korporativnoj odgovornosti, kao što su zaštita okoliša, etički i društveni podaci
25. prognoze, projekcije, te druge tehničke i kvantitativne informacije o tržištu
26. financijski izvještaj (bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom toku, temeljni kapital)

## 2. Pravna odgovornost

Pravna odgovornost je ista kao i zakonska odgovornost jer, kako Carroll smatra, bitno je poštivati svako slovo i duh zakona, te isto tako i ostale propise pravila ponašanja koje se odnosi na poduzeće ili društvo, odnosno lokalnu zajednicu.

## 3. Etička odgovornost

Kada poduzeće primjenjuje etiku u svom poslovanju, više nije dovoljna profitabilnost poduzeća i poštovanje zakona, nego je sad uključena i etičnost, odnosno ponašanje u skladu s etičkim normama korporativne društvene odgovornosti.

Etička odgovornost se sastoji od postupaka koji nisu nužno kodificirani u zakonu i ne služe nužno ekonomskim interesima poduzeća izravno.<sup>11</sup> Etička odgovornost poduzeća nije pravno definirana, ali je aktivnost koje društvo, odnosno zajednica očekuju od poduzeća da primjenjuje. Kako bi menadžer bio etičan donositelj odluka u poduzeću, on mora raditi pravedno i pošteno poštujući prava pojedinaca, te ujedno i osigurati različite tretmane pojedinaca, ali samo onda kada je to važno za postizanje ciljeva i zadaća poduzeća. Postoje situacije kada su menadžeri neetični i kada sami ili omogućuju pojedincu da radi na štetu društva. Poduzeće se sastoji od

---

<sup>11</sup> Trcol, K.: Etika u managementu: odnosi poslodavaca i zaposlenika, Slobodno poduzetništvo: TEB – Poslovno savjetovanje, Zagreb, vol. 8., 2001., br. 19/20, str. 215.-217.



pojedinaца koji moraju imati moralnu odgovornost, kako zaposlenici tako i dionici. Neki auto tvrde da samo poduzeće može biti ekonomski odgovorno, a da je čovjek moralno i zakonski odgovoran, te isto tako da poduzeća postoje samo za ostvarivanje profita, a da je sve ostalo kao društvene reforme, blagostanje društva i slično tome, da je to briga vlade. Kako bi se mjerio i definirao napredak u postizanju ciljeva poduzeća, uvelike u tome pomažu ključni pokazatelji učinkovitosti ili KPI. Kada poduzeće uspostavlja i definira svoje ciljeve, uvijek mu pomažu KPI jer uvijek treba gledati na koji će način mjeriti napredak prema tim ciljevima. Pravilna uporaba KPI omogućuje poduzeću definirati svoju etičku kulturu i ciljeve te uspostaviti mjerila za mjerenje učinaka. KPI kod etičke odgovornosti su:<sup>12</sup>

1. donacije i drugi društveni troškovi
2. opis društvenih i etičkih aktivnosti i projekata
3. raznolikost i jednake mogućnosti
4. fer plaće, ugovori i pogodnosti za zaposlenike
5. osposobljavanje i interna edukacija
6. raznolikost zaposlenika temeljena na dobi, spolu, etničkoj pripadnosti
7. broj zaposlenih, promet i postupci zapošljavanja i otpuštanja
8. procedure povezane s zviždačima
9. produktivnost zaposlenika
10. zadovoljstvo zaposlenika, stručnost i predanost
11. zadovoljstvo kupaca, zadržavanje kupaca i lojalnost
12. fer konkurencija
13. istinito oglašavanje
14. fer dobavljači, ugovorni odnosi i pregovaranja
15. zadovoljstvo, zadržavanje i predanost dobavljača
16. političke aktivnosti
17. poslovni kodeksi ponašanja
18. uniformirano i pošteno provođenje poslovnih kodeksa ponašanja
19. potvrda o sukladnosti s poslovnim kodeksima ponašanja
20. rješavanje sukoba interesa
21. usuglašenost s primjenjivim zakonima, pravilima, propisima i standardima
22. usklađenost s najboljim praksama i normama
23. promicanje temeljnih vrijednosti uzajamnog poštovanja, pravednosti, otvorenosti, iskrenosti i povjerenja
24. provođenje dužnosti i odgovornosti
25. promicanje tolerancije, prihvaćanja, brižnosti i suosjećanja

---

<sup>12</sup> Brockett, A., Rezaee, Z.: Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting, John Wiley & Sons inc., Hoboken, NJ, 2012., str. 176.- 177.

#### 4. Filantropska odgovornost

Filantropska odnosno najviša odgovornost je dobrovoljna, ali uvelike pomaže poduzeću, no Carroll ima drugačije razmišljanje i on smatra da je filantropska odgovornost obveza tvrtke da bude dobar korporativan građanin na način da donacijama i dobročinstvom pridonosi boljitku društva i lokalne zajednice u kojoj djeluje. Filantropska odgovornost se još naziva i diskrecijskom odgovornosti, jer diskrecijske aktivnosti uključuju filantropski doprinos i aktivnosti. Postoji nekoliko filantropskih aktivnosti poduzeća, a neka od njih su pokroviteljstvo sportskih događaja i izložbi, donacije za izgradnju kuća za siromašne, investiranje i ulaganje u obrazovanje mladih i starih, volontiranje itd. Diskrecijska odgovornost je najviše postavljena mjera i odgovornost poduzeća iz razloga što nadmašuje očekivanja društva za doprinosom zajednici jer je ustvari dobrovoljna odgovornost. Poduzeća obavljaju gore navede aktivnosti kao što su donacije i drugo po vlastitom odabiru i nađenju. To su one aktivnosti koje menadžment poduzima jer smatra da su ispravne, a ne razmišlja o tome koriste li interesima dioničara.<sup>13</sup> Na učinkovitost korporativnog upravljanja utječu postojanje i funkcioniranje unutarnjih i vanjskih mehanizama, koji su osmišljeni kako bi se postigli korporativni ciljevi vrijednosti za dioničare, uz poštovanje interesa drugih interesnih skupina, kao što su vjerovnici, zaposlenici, kupci, dobavljači, vlada, okoliš i društvo.<sup>14</sup> Znači, korporativno upravljanje KPI mjeri efikasnost unutarnjih mehanizama, kao što su upravni odbor i povjerenstvo, uprava, unutarnje kontrole i revizije, ali isto tako i vanjskih mehanizama koji su tržište kapitala, tržište rada, sudske odluke i prakse investitora.

Popis KPI za diskrecijsku odgovornost su:

1. broj povjerenstava Upravnom odboru
2. postotak neovisnosti odbora
3. puna neovisnost povjerenstva unutar odbora
4. raznolikost odbora u smislu etničke pripadnosti, spola, stručnosti
5. odvajanje pozicije predsjednika odbora i glavnog izvršnog direktora
6. odgovornost i obaveze Upravnog odbora
7. broj sastanaka odbora
8. broj članova odbora

#### 2.5. Poslovna uspješnost

Ekonomski rezultat poslovanja se promatra kroz dva načina. Prvi je kao prihod koji je ostvaren poslovanjem, to jest prodajom proizvoda i usluga. Drugi način je kao usporedba kroz ostvareni rezultat i onoga što je korišteno za njihovo ostvarenje, odnosno uložene resurse.

---

<sup>13</sup> Srblijinović, M., Utjecaj društvene odgovornosti na ponašanje potrošača u Hrvatskoj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 10 (2), 2012., str. 163.

<sup>14</sup> Brockett, A., Rezaee, Z.: Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting, John Wiley & Sons inc., Hoboken, NJ, 2012., str. 134.- 135.

Postoje tri mjerila uspješnosti poslovanja poduzeća: a) Produktivnost rada

b) Ekonomičnost

c) Rentabilnost

#### a) Produktivnost rada

Prvo na ovom popisu mjerila uspješnosti poslovanja koji pokazuje učinkovitost je produktivnost rada. Odnos kojim se izražava su ostvarene količine učinaka, to jest proizvoda, i količine ljudskog rada angažiranog za ostvarenje te proizvodnje.

Postoje četiri jedinice rada koje izražavaju vrijeme rada:

1. Radnik-Godina(godišnja produktivnost rada)= pokazuje godišnju učinkovitost rada, najneodređenija kategorija, i tu se događaju najveći gubitci radnog vremena
2. Radnik-Mjesec(mjesečna produktivnost rada)= pokazuje prosječnu učinkovitost po mjesecu. Kao jedinica rada uzima se prosječan broj radnika koji se nalazio na platnoj listi u određenom vremenskom razdoblju(ne uzima se u obzir dolazak i nedolazak na posao i koliko sati su radili)
3. Radnik-Dan(dnevna produktivnost rada)= u ovo ulazi dolazak radnika na posao i njegova učinkovitost tijekom radnog dana ili jednoj smjeni, ako je rad efektivan u obzir se uzima i prekid zbog odmora i drugog
4. Radnik-Sat(satna produktivnost rada)= podrazumijeva efektivan rad radnika u trajanju od jednog sata, najodređenija kategorija

#### b) Ekonomičnost

Ekonomičnost je nadogradnja na produktivnost rada, zato što osim rada kao proizvodnog čimbenika uzima u obzir još i sredstva za rad u predmete rada. Stoga je ekonomičnost odnos između učinka i utrošenih proizvodnih čimbenika. Isto tako pokazuje u kojoj mjeri poduzeće ostvaruje postavljene ciljeve, odnosno ostvarena proizvodnja, to jest u kojoj mjeri se racionalno koriste resursi(utrošci) potrebni za ostvarenje postavljenih ciljeva.

Može doći i do povećanja ekonomičnosti, a razlozi za to su povećanje količine učinka uz nepromijenjene troškove, ostvarenjem većih prodajnih cijena proizvoda i usluga, smanjenjem količine utrošenih proizvodnih čimbenika i nižim nabavnim cijenama proizvodnih čimbenika.

#### c) Rentabilnost

Rentabilnost je spoj ekonomičnosti i produktivnosti rada, jer oni u obzir uzimaju trošenje proizvodnih čimbenika, a rentabilnost sada u obzir uzima i ulaganje sredstava u proizvodnju. Tako je rentabilnost pokazatelj uspješnosti kojim poduzeće nastoji sa što manje uloženi sredstava ostvariti što veći financijski rezultat.

Rezultate mjerila uspješnosti poslovanja uspoređujemo na tri načina:

1. Vremenska komparacija = računa se unutar jednog poduzeća, ali u različitim vremenskim razdobljima
2. Prostorna komparacija = uspoređivanje rezultata poduzeća A s rezultatima poduzeća B,C... ili prosjekom industrijske grane u kojoj se poduzeće nalazi
3. Komparacija s planom = pomaže da poduzeće spozna i utvrdi izvršava li zadane planove i da li ih prebacuje ili ih uopće ne izvršava

Proizvodnost rada, ekonomičnost i rentabilnost su povezani i utječu jedno na drugo. S toga postoje međusobne veze između njih.

*Proizvodnost <-> ekonomičnost:* zbog posljedica smanjenja utroška rada po jedinici učinka proizvodnost rada raste, a ekonomičnost pada zbog povećanog utroška ostalih proizvodnih čimbenika kao što su predmet rada i sredstava za rad

*Ekonomičnost <-> rentabilnost:* u većini slučajeva ako raste ekonomičnost rast će i rentabilnost, no isto tako ekonomičnost može rast, ali će rentabilnost opadati. To se javlja u slučajevima kada se dogode velika investicijska ulaganja i nakon njih porastu relativno puno vrijednosti poslovnih sredstava naspram poslovnog rezultata

*Proizvodnost <-> rentabilnost:* kada dođe do manje količine rada po jedinici proizvoda dolazi do povećanja proizvodnosti rada i to uzrokuje i veću rentabilnost. No može biti i kontra kretanje, a to se događa kada se cijene na tržištu promjene.

Poslovna 2020. godina je bila veoma izazovna, zbog potresa, kriza i potresa, i teška i mnogi podatci su neusporedivi s podacima iz prijašnjih godina.

Postoji osam pokazatelja uspješnosti, a to su dobit, prihod, prihod po zaposleniku, imovina, kupci, koeficijent tekuće likvidnosti, vrhunski zaposlenici i na kraju edukacija.

### 1. Dobit

Dobit ili gubitak poslovanja se izračunava u računu dobiti i gubitka, tako što se unose prihodi i rashodi poslovanja i kad se izračuna, dobiveni rezultat nam pokazuje poslovanje poduzeća, to jest posluje li sa gubitkom ili dobiti. Dobit poslovanja nastaje kada su prihodi veći od rashoda, a gubitak kada su rashodi veći od prihoda. Dobit je u većini slučajeva veoma važan pokazatelj uspješnosti poslovanja, ali nije uvijek i jedini pokazatelj. Neki poduzetnici dobit iskoriste za daljnje investiranje i investiraju u dugotrajnu imovinu, zaposlenike ili neke projekte.

### 2. Prihod

Prihod je uz dobit jedan od osnovnih i temeljnih pokazatelja uspješnosti poslovanja. Kako bi poduzetnik znao kako stoji s konkurencijom, uspoređuje svoje podatke o prihodu sa podacima njegovog područja poslovne djelatnosti. Kada se izračunaju podatci i napravi usporedba i dobe rezultati, koji poduzetniku pokazuju ima li

naspram konkurencije više ili manje prihoda, ili se nalazi u prosjeku. Pomoću tih podataka i rezultat donosi odluku o tome isplati mu se samo održavati tempo ili bi bilo dobro da povisi tempo kako bi se približio konkurenciji pa čak i prestigao je.

### 3. Prihod po zaposleniku

Prihod po zaposleniku pomaže odrediti vrijednost zaposlenika u poduzeću i ujedno je tako pokazatelj uspješnosti. Kako bi zaposlenici uspjeli opravdati svoje zaposlenje, u prosjeku bi trebali ostvarivati dovoljno prihoda. Prihod po zaposleniku se izračunava pomoću ukupnih prihoda i ukupnog broja zaposlenika. Rezultat se dobije tako što se odrediti ukupni prihodi za vremenski period koji može biti mjesec, tromjesečje, polugodište ili godina, i ta vrijednost se podijeli sa ukupnim brojem zaposlenika u istom periodu koji se odabere za ukupne prihode. Prosjek toga svega bi trebalo biti da zaposlenici donose više prihoda nego što je njihov dohodak u poduzeću. To znači da ako je u studenom ukupan prihod nekog poduzeća bio 90.000,00 kn, a u tom poduzeću radi osam zaposlenih, to znači da je prihod po zaposleniku taj mjesec bio 11.250,00 kn. Praćenjem ovog podatka, vidi se učinak svakog zaposlenika u poduzeću i pomaže poduzetniku da odluči treba li nekako otpustiti ili i dalje zadržati, a to ovisi o tome premašuje li trošak prihode.

### 4. Imovina

Kod gledanja vrijednosti i uspješnosti poduzeća, to se ne gleda kroz kapital, već kroz imovinu. Kada poduzetnik želi saznati kako da poveća imovinu, najbolje u tome mu pomaže bilanca, točnije aktiva bilance u kojoj se upisuje dugotrajna i kratkotrajna imovina, a to su osnovna sredstva, stanje zaliha, potraživanje od kupaca, stanje na žiro računu i u blagajni. Poduzetnici znaju da nije dobro da raste imovina, a da prihodi stagniraju, dobro je kad paralelno rastu. Ako se desi da imovina raste, ali prihodi ne, poduzeće je u stanju stagnacije, i novac se ne oplođuje, ne može se ulagati u nove projekte ili u daljnje ulaganje u imovinu kao što je novo prijevozno sredstvo kojim će se ostvarivati prihod. Vrlo je bitno da poduzetnik i poduzeće zna balansirati s imovinom.

### 5. Kupci

U svijetu ekonomije se dosta zna čuti da su kupci svetinja, jer oni donose novac za plaće i daljnju kupovinu dugotrajne ili kratkotrajne imovine. Bilo bi dobro i preporučljivo je da se poduzeća fokusiraju na kupce te da zaposlenici odu na tečaj o prodaji. Pokazatelji uspješnosti i nematerijalne vrijednosti poduzeća su njihovi kontakti i reference do kojih su došli jako teško jer su veoma vrijedni poduzeću i na tržištu. Poduzeću je bitno da održavaju listu svojih kupaca i da se vrlo dobro brinu o njima.

### 6. Koeficijent tekuće likvidnosti

Kako poduzeće ne bi imalo problema sa likvidnošću, kratkotrajna imovina i kratkoročne obveze moraju biti veće od dva. Koeficijent likvidnosti posebno prate i

gledaju banke. Kako bi poduzetnici donosili dobre poslovne odluke i saznali koje poslovne partnere uzeti, potrebno je provjeriti svoju bilancu, bilancu poslovnih partnera, te bilancu konkurencije. Na kraju zaključuje koji su zaduženi, koji prezaduženi i koji posluju uspješno i koji su potencijalna dobra poslovna odluka.

## 7. Vrhunski zaposlenici

Kako bi poduzeće vrhunsko poslovalo, bitni su rezultati koje ostvaruju vrhunski zaposlenici, a uspješnost poduzeća se mjeri brojem vrhunskih zaposlenika. Kada poduzetnik ima odličnog ili vrhunskog djelatnika, odnosno zaposlenika, tada se kaže da je osvojio na lotu, jer je inače teško naći i zaposliti takve djelatnike. Poduzetnik je primoran saznati kako da takvog djelatnika dovuče u svoje poduzeće ili već postojećeg kako da zadrži, jer vrhunski djelatnici sa sobom mogu dovući ili odvući kupce, dobavljače, partnere, poslovne ugovore i slično, jer oni žele baš tog zaposlenika i nijednog drugog. To se najbolje može vidjeti kod primjera frizerskog salona. Kada frizerka pređe iz jednog u drugi salon, za sobom dovuče dosta klijenata iz bivšeg salona jer ti korisnici frizerskih usluga vjeruju baš toj frizerki, a ne salonu u koji su dolazili. Svakom poduzeću je bitno da čuva svoje vrhunske zaposlenike, jer su svjesni da ti zaposlenici mogu otići u bilo kojem trenutku, ako smatraju da nisu dovoljno cijenjeni.

## 8. Edukacija

Vrhunski zaposlenici se prave putem raznih edukacija na koje ih poduzeće šalje, a kontinuirano ulaganje u razvoj i znanje zaposlenika je još jedan od pokazatelja uspješnosti firme. Jedna dio investicija treba ići u obrazovanje i edukaciju zaposlenika za njihovo znanje i vještine. Poduzetniku je bitno da zna kako vrednovati ono što je uloženo u zaposlenike koji uz sebe vežu i ključne korisnike.

### **3. DRVNA INDUSTRIJA**

#### **3.1. Drvna industrija**

Početak rada sa drvom javlja se još od starog Egipta u obliku izradbe furnira i drvorezbarstva, a uz to su stari Egipćani znali još i suhu destilaciju drva i proizvodnju katrana. Prve pilane koje su drvo obrađivale pomoću mehanike su se pokretale na vodeni pogon. Iako se prvi pisani spomen pilane javlja u IV. stoljeću, u XI. stoljeću su se tek počele graditi i ostale pilane. Tek početkom XIX. stoljeća se otvaraju pilane na parni pogon. Kako se industrijska obrada drva brzo razvijala tako su se i pomoćni strojevi i alati razvijali i zbog toga nastaju kružne pile (1780., Gervinus), blanjalice (1790., Samuel Bentham) i tračne pile (1808., William Newberry). Iako je u Njemačkoj 1843. osnovana prva tvornica furnira, tek 1856. u Francuskoj je projektiran prvi furnirski nož. Potkraj XIX. stoljeća se furnir češće počeo primjenjivati i tako se koristio za industrijsku proizvodnju furnirskih ploča, panel-ploča i uslojenog drva, a razlog tomu je bio pronalazak odgovarajućeg ljepila. Već u sljedećem stoljeću se počela razvijati proizvodnja lakih građevinskih ploča, vlaknatica, MDF ploča, OSB ploča, iverica i drvno-plastičnih kompozita koji su veliku važnost imali za razvoj industrije namještaja i uređenje interijera, te za primjenu u graditeljstvu. Cijeli razvitak drvne industrije je rezultirao masovnom proizvodnjom namještaja, sportskih potrepština, stolaca, drvene ambalaže, bačava, drvene galanterije, građevne stolarije, montažnih drvenih kuća, baraka i dr. danas nam je svima poznato da se iz drva dobiva šećer iz kojeg se daljnjom preradbom dobiva kvasac, čista glukoza, tanin, alkohol i smola, ali razvoj koji je do toga doveo se javlja već u XVIII. stoljeću gdje se javlja industrijska kemijska preradba drva, gdje se razvojem suhe destilacije dobiva niz destilata.

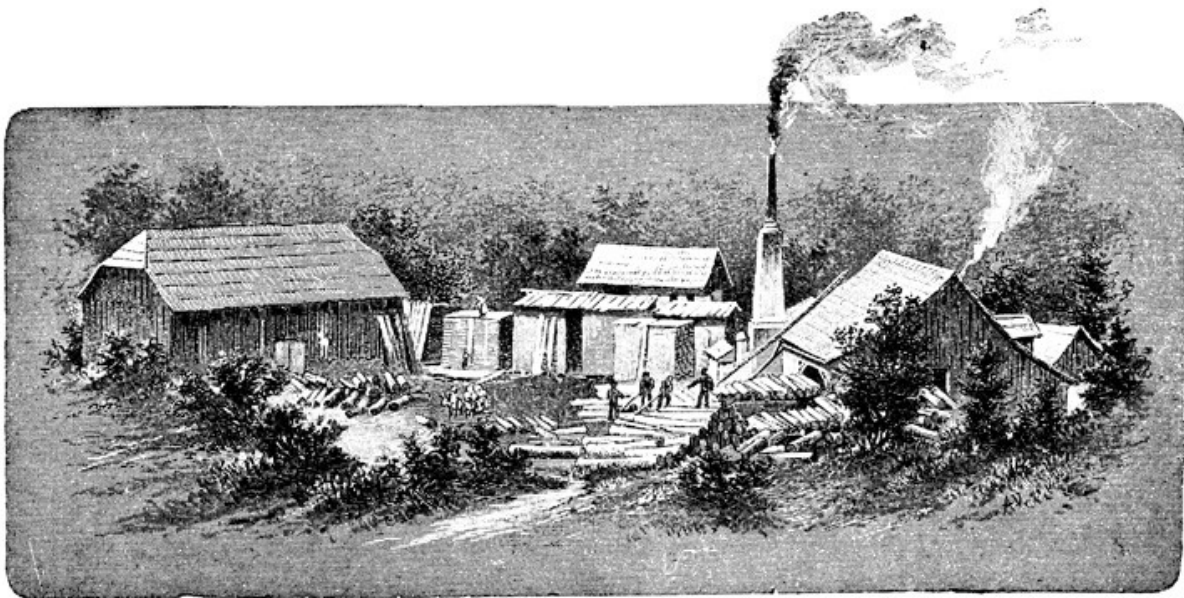
#### **3.2. Proizvodnja u svijetu i Europi**

Industrija se godinama razvijala, pogotovo tehnologija, i omogućila je brži i lakši i isplativiji način rada i radi toga se današnja drvna industrija u većini oslanja na suvremene tehnologije i računalno vođene strojeve i uređaje. Kako u ostalim industrijama tako i u drvnoj industriji se prate najveći uvoznici i izvoznici drva, tako je 2019. zabilježeno da su najveći izvoznici bili Kina, Kanada, Njemačka, Rusija i SAD, a najveći uvoznici Kina, SAD, Japan. Oko 47% svjetske proizvodnje se odvija u sedam zemalja, a to su SAD, Italija, Njemačka, Japan, Kanada, Velika Britanija i Francuska, vrijednost namještaja te proizvodnje se procjenjuje na približno 57, milijardi dolara. Drvni sektor Europske unije ima oko dva milijuna zaposlenih u otprilike 300 000 poduzeća. U periodu od 2014. do 2018. Proizvodnja drvnog sektora stalno raste te je tako 2018. dosegla prihod od približno 250 milijardi eura. U tom periodu je najveći proizvođač bila Njemačka, a odmah iza nje je uslijedila Italija sa rastom od oko 10%. Iza njih se javlja još i Poljska sa 30%, ali isto tako i Francuska, Švedska, Španjolska i Austrija su imali znatnu proizvodnju.

### 3.3. Proizvodnja u Hrvatskoj

Početak drvne industrije se povezuje sa pojavom prvih pilana koje su bile na vodeni pogon i zvale su se „pilane potočare“, a prva takva pilana je podignuta 1428. u Crikvenici. U Prezidu, u Gorskom kotaru, 1849. je sa radom započela prva parna pilana. U Krivaju kraj Orahovice se 1858. pojavila prva parna pilana u Slavoniji. Početkom i sredinom XIX. stoljeća drvom se obrađivalo putem jednog postupka, a to je pilanski prorez, a gotovi proizvodi su bile cijepane hrastove dužice koje su bile burzovna roba, a Francuska je bila najveće izvozno tržište, a razlog tome je bilo vinogradarstvo koje je bilo jako razvijeno u Francuskoj. I drugi finalni proizvod je bio drveni ugljen koji je nastao od drvnih ostataka koji su ostali u šumi, a kako su se u Austriji nalazile ljevaonice, onda su oni bili najveći uvoznici drvnog ugljena. Krajem XIX. stoljeća, točnije 1870-ih i 1880-ih, započela je prva izgradnja tvornica namještaja u jugoistočnoj Europi, točnije u Hrvatskoj.

**Slika 3.** Vilharova pila u Prezidu, rad Vaclava Anderlea



Izvor: I. Bokulić, B. Mlakar: Drvna industrija u Čabarskoj općini – DI Goranprodukt – Čabar. U: Gorski kotar. Delnice, 1981., str. 677–695.

Slavonija je bila bogata šumama, a najpoznatija je bila slavonska hrastovina, i zbog toga je 1890. u preradbi i obradbi drva radilo više od pola svih zaposlenih u Hrvatskoj, čak 3/4 njih. 1906. godine bilo je pet drvnoindustrijskih poduzeća s rasponom zaposlenika između 500 i 1000 njih, te čak dva poduzeća sa više od 1000 zaposlenika. Slavonija se i dalje nije dala i tako je i dalje je bila na vrhu u drvnoj industriji, a to se pokazivalo i u brojevima gdje je imala 68% pogona te 77% zaposlenih. U sve to se ubraja i kemijska industrija koja je procesom obrade drva dobivala tanin koji se u to vrijeme proizvodio jedino u Slavoniji u četiri mjesta, a to su



bila Belišće, Đurđenovac, Županja i Gunja, od ta četiri mjesta dva su bila najveća i najvažnija poduzeća. Đurđenovac, koji se zvao DIK Đurđenovac i Belišće, pod istim nazivom Belišće.

**Slika 4.** Našička tvornica tanina i paropila, pilana, 1923., Zavičajni muzej Našice



Izvor: Ž. Cako: Đurđenovac. Kronika. Zagreb, 1995.

Tijekom XX. stoljeća dogodila su se dva velika rata, svima poznati kao I. i II. svjetski rat. Nakon prvog rata uslijedila je obnova i ponovna izgradnja, isto tako je uslijedila i ogromna potražnja za drvnim materijalom i proizvodima te je to bilo razlog povećanog pilanskog kapaciteta u Hrvatskoj. Kako i svaka industrija tako je i drvna naišla na krizu te je u razdoblju od 1929. do 1937. došlo do višegodišnjeg pada drvnoindustrijske proizvodnje. II. svjetski rat je donio ogromna razaranja, posljedice toga su 31% potpuno uništenih pogona i oko 36% teško oštećenih, a njihova obnova odvijala se u tri karakteristične faze. Prva faza je bila u razdoblju 1945.-1952. kada su se ulagali ogromni naponi u obnovu uništenih ili oštećenih pogona. Druga faza je bila u razdoblju 1953.-1959. kada su se proširivali, i djelomično modernizirali proizvodni pogoni. Došlo je do osnivanja velikih drvnoindustrijskih poduzeća sa više od tisuću zaposlenih. Treća faza je bila u razdoblju 1960.-1984. Kada se provodila rekonstrukcija i modernizacija pilanskih kapaciteta te se uvodila dvofazna obradba. Počela se koristiti najsuvremenija tehnologija na europskoj razini i gradili su se novi kapaciteti za proizvodnju furnira i ploča. Ubrzo nakon toga su se počele graditi nove tvornice za finalnu obradbu drva, a poduzeća su se sve više i više udruživala u velike industrijske kombinete. Osnivale su se razne trgovačke tvrtke zbog promidžbe i prodaje proizvoda, a neke od njih su bile Exportdrvo iz Zagreba i Drvo iz rijeke. Radi ponovnog razvoja i specijalizacije drvnoindustrijskih kapaciteta, 1959., osnovano je i Poslovno udruženje drvne industrije i šumarstva Primorsko-istarsko-goranske regije.

1960-ih su u Hrvatskoj tvornice proizvodile kvalitetne gotove proizvoda namijenjene domaćem tržištu i izvozu. Neke od tih tvornica su Drvna industrija Novoselec, Mundus Florijan Bobić iz Varaždina, DIP Delnice, Papuk iz Pakraca, Drvna industrija Vrbovsko i dr.

**Slika 5.** Strojevi u krojačnici elemenata za finalnu izradbu namještaja u poduzeću Goranprodukt



Izvor: I. Bokulić, B. Mlakar: Drvna industrija u Čabarskoj općini – DI Goranprodukt – Čabar. U: Gorski kotar. Delnice, 1981., str. 677–695.

U razdoblju od 1960-ih do 1980-ih se namještaj proizvodio na veliko i njegove značajke su bile jednostavnost, demontažnost, komponibilnost, višenamjenska iskoristivost, skladno oblikovanje i pristupačna cijena. Od njih pedesetak proizvođača koji su proizvodili na veliko navest ću samo neke, a to su: DI Novoselec, Radin iz Ravne Gore, Oriolik iz Oriovca, Slavonija DI iz Slavenskog Broda, LEPA iz Lepoglave, DI Klana, Goranprodukt iz Čabra, Mobilija, Hrast iz Čakovca, DIK Đurđenovac, DI Vrbovsko, Papuk i dr.

Slika 6. Proizvodni pogon DIK-a Papuk Pakrac, 1980., Muzej grada Pakraca



Izvor: D. Kliček: Papuk, Pakrac 1892. – 1992. Pakrac, 1993.

U istom razdoblju se desio i intenzivan razvoj tvornica furnira i drvnih ploča. Neki od najpoznatijih proizvođača su bili: DI Česma iz Bjelovara, DI Milan Mataija iz Novog Vinodolskog, Spačva iz Vinkovaca, DI Slavonija, Gaj iz Slatine, a velike količine furnirskih otpresaka su proizvodila već spomenuta poduzeća, a to su DI Slavonija i Mundus Florijan Bobić. U Petrinji, 1960-ih, u pogon pustila prva tvornica iverica na bazi lanenog pozdera manjeg kapaciteta, a 1978. se u Česmi u pogon pustila prva tvornica troslojnih ploča na bazi usitnjenog drva. Do 1989. U Hrvatskoj se konstantno povećavala proizvodnja piljene građe.

**Slika 7.** Pogon pilane u Voćinu poduzeća Gaj, Zavičajni muzej Slatina

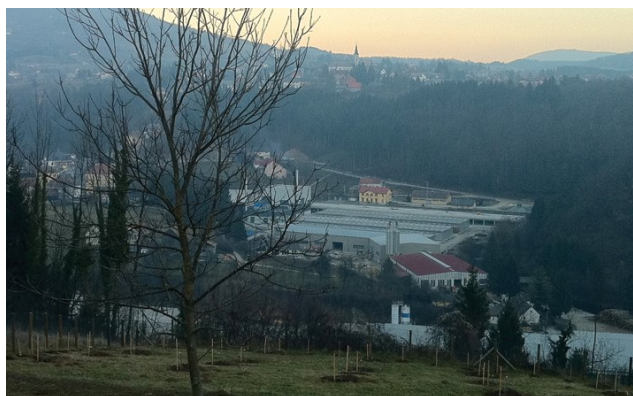


Izvor: N. Crnobrnja: DI »Gaj« 1973. – 1983. Drvna industrija, 35(1984) 3–4, str. 79–82.

Za drvenu industriju nije dovoljno samo drvo nego i ostali materijali i strojevi koji pomažu u obradi tog drva, pa su tako uz drvenu industriju postojala i druga domaća poduzeća koja su proizvodila opremu, repromaterijal strojeve za obradbu drva i dr. U drvnoj industriji su postojale i potpore od nekih poduzeća, pa je tako poduzeće Bratstvo iz Zagreba davalo najveću potporu u proizvodnji pilanskih postrojenja, od poduzeća Kordun iz Karlovca najveća potpora je išla u proizvodnji alata, a poduzeće Chromos iz Zagreba je davalo potporu u više stvari, a to su u proizvodnji lakova, boja, ljepila i drugih kemijskih komponenti.

Nakon osamostaljenja Republike Hrvatske, nakon Domovinskog rata kao i nakon svakog rata, pogoni su bili potpuno uništeni ili oštećeni. Došlo je do prenatrpanosti nekvalitetnih, ali jeftinih uvoznih drvnih proizvoda, a posljedice toga su bile usmjerenje na vanjska tržišta. Naime tu su nastali problemi radi nepoznavanja tehničke regulative i zahtjeva za kvalitetom proizvoda koji su bili namijenjeni europskom tržištu, nedostatak suvremenog dizajna i investicija u pogone, a kako se koriste ljepila i premazi za drvo tu se javlja i ekološka nepodobnost kemijskih sredstava. Zbog puno nedostataka poduzeća više nisu bila konkurentna na stranim tržištima i to je dovelo do propadanja poduzeća, a najviše su nastradala najveća poduzeća koja su tad prolazila proces pretvorbe i privatizacije. Posljedica toga je bio znatan pad u zaposlenosti u drvnom sektoru. Došlo je do zatvaranja ili preuzimanja drugih poduzeća. Neki od zatvorenih su Mundus Florijan Bobić, Stjepan Sekulić, Česma, DIP Ogulin, DIK Đurđenovac, Trokut, Gaj, Belišće, DI Geli. Poduzeća koja su preuzela imovinu su u većini slučajeva bila strana, a to su Florijan Grupa, Pervan Grupa, Bjelin i Bauwerk Boen. Naravno uvijek u svemu lošem se nađe i nešto dobro i tako su neka poduzeća uspješno prošla privatizaciju i nastavila su rasti i razvijati se. Neka od njih su TVIN, Spačva, DI Slavonija, Drvodjelac, Drvoproizvod i Lokve. Nastalo je i par novih poduzeća kao Prima Commerce, Požgaj grupa, Strizivojna Hrast, Prostorija, Šerif export-import, Cedar. Neka manja poduzeća su došla do izražaja i postali su važni čimbenici u drvnome sektoru: Stolarija-pilana Antun Pečenec iz Kapele Podravske, Furnir otok, DIR Rubinić iz Jastrebarskog, Ante Mijić-Quercus iz Bročica, MMM-Vukelić iz Brestače.

**Slika 8.** Panorama suvremenoga drvoindustrijskog poduzeća Cedar, Vrbovsko, 2018.



Izvor: Internet stranica Grada Vrbovsko

### 3.3.1 Razvoj drvne industrije u 21. stoljeću

Ulaskom u novo tisućljeće, drvnoj industriji je bio potreban oporavak, a u tome su joj pomogli, fakulteti, poduzeća, udruženja, država i razni dizajnerski stručnjaci. Šumarski fakultet pod nazivom Fakultet šumarstva i drvne tehnologije i Tehnički centar za drvo pod nazivom Institut za drvo su bili zaslužni za postizanje konkurentnosti na stranom tržištu. Poduzeće Hrvatske šume je uvelike pomogao radi povlaštenih cijena za prodaju trupaca. Što se ticalo problema normizacije i akreditacije, tu je intervenirao Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo. Kao što je već spomenuto, osnovala su se i neka udruženja: Udruženje drvno-prerađivačke industrije pri Hrvatskoj gospodarskoj komori (HGK), Hrvatska komora inženjera šumarstva i drvne tehnologije i postoji jedno klstersko udruženje pod nazivom Udruga inženjera drvne tehnologije. Država je pomogla putem financijske potpore pomoću državnih potpora, poticajnih kredita i europskih fondova. Neki od dizajnerskih stručnjaka koji su pridonijeli razvoju kao i ostali su Studij oblikovanja proizvoda od drva pri Fakultetu šumarstva i drvne tehnologije u Zagrebu i Studij dizajna pri Arhitektonskome fakultetu. U 21. stoljeću je bilo potrebno poštovati i prihvatiti nove zahtjeve poslovanja i kvalitete. Drvna industrija je odlično i brzo prihvaćala zahtjeve da je 2003. uslijedila blaga kriza jer je došlo do prenatrpanosti pilanskih kapaciteta. Evidentirane su 722 pilane, taj broj je uspio čak za tri puta nadmašiti raspoloživu drvenu sirovinu. Velikim brojem pilana zabilježen je i velik izvoz piljenica što je dovelo do nedostatka sirovina za finalnu proizvodnju i osjetno i vidljivo je dovelo do pada zaposlenosti. Tako je 1990. bilo 46 990 zaposlenih, a 2002. 27 845 zaposlenih. Kako bi drvni sektor još potaknuo u finalizaciji određen je jedan kriterij u vezi prodaje trupaca, a taj kriterij je bilo uvađanje sušionica. Od 2003. Do danas su instalirane mnoge suvremene sušionice koje su uglavnom montažne i tako su se povećali i kapaciteti.

**Slika 9.** Sušionice poduzeća SAVA-PROMET, Sesvete, 2007.



Izvor: Industrijska strategija Republike Hrvatske 2014–2020. Narodne novine, (2014) 126.



**Slika 10.** Sušionice obrta Pilana Breze obitelji Uremović, Breze (Ledenice), 2007.



Izvor: Industrijska strategija Republike Hrvatske 2014–2020. Narodne novine, (2014) 126.

2008. godine je nastupila kriza i recesija i kako je i na svaki drugi sektor utjecala negativno tako je utjecala i na drvni sektor koji je prvi osjetio krizu, ali se i prvi izvukao iz te krize. 2013. godine je činio čak 5% od ukupne hrvatske prerađivačke industrije s 10% zaposlenih, imao je osam milijardi kuna ostvarenog prihoda i sudjelovalo je sa čak 5% u BDP-u te je time imao 8% rasta izvoza u odnosu na 2012. godinu. Drvna industrija danas ima velike mogućnosti koji nažalost ne iskorištava i ne raspodjeljuje najbolje. Ima veliki postotak izvoza od čak 65%, ali to čine primarni proizvodi kao što su drvena građa, elementi i trupci, a samo 35% čine finalni proizvodi kao što su namještaj, podne obloge, građevna stolarija i drveni pragovi. Premali je udio masovnog namještaja od domaćih vrsta drveta jer se namještaj najviše izrađuje od pločastih materijala kao što su iverica i vlaknatice, a udio namještaja u ukupnoj bilanci iznosi samo 17%. Drvni sektor ima obilježje malog gospodarstva, zato što je prema posljednjim pokazateljima zabilježeno oko 1390 poduzeća od kojih su 96% mala poduzeća. Drvni sektor ostvaruje 8% ukupnog godišnjeg izvoza Republike Hrvatske u vrijednosti od više od 1,1 milijardu eura, te se ostvaruje višak veći od 370 milijuna eura. U drvnom sektoru se javila preinaka i tako se napušta masovna proizvodnja i poduzeća se okreću i usmjeravaju na potrošače velike kupovne moći. U poduzećima koja se bave proizvodnjom namještaja zaposleno je čak 7000 zaposlenika i ostvaruju ukupni godišnji prihod od skoro četiri milijarde kuna. Uz odličnu proizvodnju namještaja javlja se i masovna proizvodnja i veliki izvoz parketa koji je u prvih devet mjeseci 2019. Godine iznosio oko 200 milijuna eura, što je premašilo iznos od prethodne godine u istom razdoblju koji je iznosio 185 milijuna eura. Proizvodnja i piljenje drva se konstantno mijenja i tako danas prevladava piljenje listača, a proizvodnja ploča iverica je vrlo niska. Postoji velika proizvodnja peleta iz Drvne biomase, ali je u velikom djelu okrenuta prema izvozu.

### 3.3.2. Suvremene tehnologije u današnjoj drvnoj industriji

Računalno vođenje procesa i upravljanje strojeva je ništa novo u današnje vrijeme i primjenjuje se svakodnevno, od pilanske obradbe drva gdje se koriste programi za 3D skeniranje i vizualizaciju trupaca i piljenica, detektiranje grešaka, optimiziranje korjenja i raspaljivanja te razvrstavanja piljene građe. Hidrotermičke obradbe drva gdje je omogućen nadzor na daljinu. Proizvodnje furnira gdje se centriranje trupaca provodi primjenom laserskog 3D skenera. U proizvodnju plača iverica je uvedena preša koja omogućuje kontinuirano praćenje tehnoloških parametara i programsko vođenje proizvodnog procesa koje omogućava veću sigurnost kvalitete ploča. Do najsloženijih procesa u visokom stupnju finalizacije gdje se uvode ekološki premazi za drvo kao što je laneno ulje te sintetske smole sa smanjenim udjelom slobodnoga formaldehida. Današnja finalna obradba drva i drvenih materijala koristi CNC uređaje.

**Slika 11.** Suvremeni CNC obradni centar za drvo i drvene materijale poduzeća Drvodjelac, Ivanec, 2021.



Izvor: Strategija razvoja prerade drva i proizvodnje namještaja Republike Hrvatske 2017–2020. s Akcijskim planom provedbe 2017–2020. Narodne novine, (2017) 44.

U drvnoindustrijskim pogonima se uvode strojevi kako bi pomogli ljudima u proizvodnji i ubrzali cijeli proces proizvodnje i pripreme drva. Roboti se pretežito koriste za bojenje i premazivanje u lakirnicama kako bi se smanjilo zagađenje ljudskog života jer nisu više toliko izloženi tim kemikalijama. U pomoći označavanja i mjerenja koristi se laserska tehnologija koja se u posljednje vrijeme sve više koristi u laserskom krojenju materija kao što su furnirske ploče i tanje piljenice. Tehnologija slična laserskoj se koristi za lasersko kantiranje odnosno nanošenje rubnih traka na drvene ploče. Suvremena tehnologija se koristi za proizvodnju električne i toplinske energije. Prvo poduzeće koje je 2011. godine u RH pustilo u rad kogeneracijsko postrojenje za proizvodnju električne i toplinske energije na bazi izgaranja drvene

biomase je bilo poduzeće Strizivojna Hrast. Uz njih postoje još poduzeća koja su poznata po korištenju kogeneracijskih postrojenja, a to su: Kircek iz Ljubešćice, Drvni centar Glina, Slavonija DI, Cedar i Spin Valis iz Požege.

**Slika 12.** Robotsko lakiranje stolaca poduzeća Ciprijanović, Bijeljevina Orahovička, 2021.



Izvor: Ciprijanović - We bring wood to life, youtube video

**Slika 13.** Kogeneracijsko postrojenje poduzeća Slavonija DI, Slavonski Brod, 2018.



Izvor: R. Biljak, F. Penzar: O razvoju drvarske industrije u Slavonskom Brodu i radu drv. industrijskih stručnjaka »Slavonije« drv. industrije Slavonski Brod. Šumarski list 91(1967) 3–4, str. 168–170.



### 3.3.3. Drvno gospodarstvo današnjice

U hrvatskom nacionalnom gospodarstvu, jako veliku i važnu ulogu imaju proizvodnja namještaja i preradba drva. Kako je već prije rečeno poslovni subjekti koji posluju u drvnjoj industriji su većinom mala poduzeća i zato drvna industrija ima obilježje malog gospodarstva koje je nositelj zapošljavanja i ravnomjernog regionalnog razvoja u kojem poduzeća imaju važno mjesto u konceptu ruralnog razvoja. Drvna industrija ne ostvaruje visoku dodanu vrijednost u odnosu na svoje mogućnosti, ali uporaba drva ima poseban značaj za razvoj zelenih tehnologija i zelenog gospodarstva. Nažalost Republika Hrvatska u EU-u ima najniži postotak uporabe drva u graditeljstvu i najmanji udio drva u gradnji niskoenergetskih i pasivnih kuća. Postoji i iznimka, a to je proizvodnja ploča iverica, kojom se postiže visoka dodana vrijednost uz mogućnost višestrukog recikliranja ploča te uporabe drvnih ostataka u proizvodnji. U Hrvatskoj posluju poduzeća koja zapošljavaju više od 9000 radnika, a to su: TVIN, Slavonija DI, Cedar, Prima Commerce, Bjelin, Spačva, Požgaj grupa, Šerif export-import, Strizivojna Hrast, PPS-Galeković, Spinvalis, DI Klana, Ciprijanović, Prostorija, Kronospan Cro, MMM-Vukelić, Florian grupa. Ta poduzeća se ne bave samo obradbom i sušenjem drva nego se uz to još bave proizvodnjom namještaja od masivnog drva i drvnih ploča, drvenih kuća, stolaca, podnih obloga, ploča od masivnog drva, lijepljenje elemenata, vanjske i unutarnje stolarije, lameliranih otpresaka, ploča iverica, peleta, briketa, električne energije i ostalih drvnih proizvoda te opremanje interijera. Fokusirani su više na izvoz na europska i svjetska tržišta na koja plasiraju od 70 do 85% svojih proizvoda.

**Slika 14.** Drvnoindustrijski pogon za proizvodnju ploča od masivnog drva poduzeća Stolarija –pilana Antun Pečenec, Kapela Podravska, 2021.



Izvor: Pečenec katalog

**Slika 15.** Pogon za proizvodnju parketa, Slavonija DI, 2020.



Izvor: R. Biljak, F. Penzar: O razvoju drvarske industrije u Slavonskom Brodu i radu drv. industrijskih stručnjaka »Slavonije« drv. industrije Slavonski Brod. Šumarski list 91(1967) 3–4, str. 168–170.

## **4. KVALITATIVNO ISTRAŽIVANJE**

### **4.1. Uzorak istraživanja**

Kao uzorak istraživanja, uzete su osobe koje su radile u poduzeću koje je projektiralo i proizvodilo drvene kuće od velikih trupaca i koje je te kuće montiralo na terenu. Osim kuća, poduzeće je proizvodilo i namještaj koji se može naći po cijeloj Hrvatskoj, pa čak i izvan nje. Nažalost kao i ostala poduzeća i to poduzeće je prošlo kroz teško razdoblje i na kraju se i zatvorilo i zaposlenici su ostali bez radnog mjesta. Naime radnike to nije sputavalo u pronalasku novog posla, a jedan je nanovo otvorio isto takvo poduzeće.

### **4.2. Instrument istraživanja**

Za instrument istraživanja je u prvotnom planu bio anketni upitnik, ali postavljena pitanja je bilo nemoguće dobro precizirati i definirati kako bi ispitanici shvatili i stoga su ta pitanja iskorištena za intervju. U intervjuu je bilo postavljeno devet pitanja na koja su se dobili odgovori koji će biti prezentirani pod rezultati istraživanja.

### **4.3. Rezultati istraživanja**

Na prvom pitanje je odgovor bio 100% da jer sam ciljane ljude odabrala koji rade s drvom. Na drugom pitanju odgovor varira između 10 i 30 godina radnog iskustva sa drvom. U trećem pitanju se javio jedan odgovor ne na pitanje dali su se dobro odnosili prema zaposlenicima, a u četvrtom pitanju je osoba rekla da se preselila u drugo poduzeće i radi odnosa prema niže rangiranima i jer plaće nisu bile redovite, a razlog tomu je bio što naplate bile klimave i poduzeća ili privatnici nisu imali plaćen odrađeni posao i zbog toga nisu niti mogli zaposlenicima isplatiti plaće. Kada je došlo pitanje o promijeni u sadašnjem poduzeća jedna osoba je rekla da bi bilo dobro da se promijene svi strojevi i da se kupe noviji i moderniji odnosno da dođe do modernizacije strojeva. Drugi je odgovorio da bi promijenio radni prostor i zdravstvene uvjete, jer je jako teško raditi u maloj prostoriji u kojoj piliš i stalno leti prašina i piljevina i osoba onda teže diše i odmah to usporava posao. Treći je rekao da ništa ne bi mijenjao, a isti odgovor je i dao na šesto pitanje koje se odnosi na to što bi samo poboljšao u svom poduzeću. Prvi je dao prijedlog da bi proširio aranžman ponude, odnosno poduzeće se bavi samo proizvodnjom stolova i kako kupci redovite pitaju za klupe ili stolice koje bi najbolje išle uz taj određeni stol, počeli bi proizvoditi i stolice kako bi kupci bili mirniji u daljnjoj potražnji, drugi je predložio da ne bi mijenjao orijentiranost na unutarnje tržište, ali bi bilo dobro da se poduzeće malo okrene i fokusira i na vanjsko tržište i na izvoz u druge države što bi uvelike pomoglo u uspješnosti poslovanja. Kada sam postavila pitanje o podcijenjenosti drvne industrije, svi su odgovorili sa da, jer svi smatraju da bez obzira posluje li poduzeće neko loše ili jako dobro da je drvna industrija i dalje zapostavljena i da su ljudi nažalost više orijentirani na druge industrije. Na osmo pitanje odnosno pitanje o uspješnosti poduzeća, dvije osobe su odgovorile da ne posluje dobro i zato su naveli neka poboljšanja ili promijene dok je treća osoba rekla da jer ništa ne bi mijenjali ni

poboljšali. Na zadnje pitanje dvije osobe su odgovorile ne jer smatraju da neka poduzeća ne brinu ni o okolišu, a neka ni o zajednici jer postoje situacije gdje su okoliš i zajednica povezani i kada zagađuješ jedno zagađuješ i drugo, tako na primjer kada se potroši dovoljna količina farbe sa kemikalijama, odnosno boja za drvo, ostatak boje neka poduzeća na kraju izliju u potok ili obližnju kanalizaciju i tako zagađuju okolinu kako okoliš tako i zajednicu. Treća osoba je rekla da se njihovo poduzeće dobro brine jer paze koje kemikalije i lakove i boje koriste u obradbi drva kako ljudi koji kupe njihov proizvod ne bi imali poteškoća sa zdravljem i dr.

#### **4.4. Ograničenja istraživanja**

Svako istraživanje naiđe na neke prepreke i ograničenja pa tako i ovo tu. Kako su se išle tražiti i raspitivati osobe koje se bave drvom, na primjer stolari, neki od njih su bili na godišnjem, a neki nisu pristali na intervju iz nekog svojeg razloga, bilo to da nisu imali vremena, ili nisu htjeli pričati o poduzeću radi njihove poslovne uspješnosti ili neuspješnosti, ili jednostavno nisu imali volje, a takvih je bilo jako malo. Nakraju su se uspjele intervjuirati 3 osobe, naime to se sigurno čini jako malo, ali samo s toliko njih se uspjele stupiti u kontakt i intervjuirati ih. Kako svako istraživanje naiđe na prepreke tako je i ovo, ali te prepreke nisu onemogućile intervju i dolazak do odgovora koji su bili potrebno za ovo istraživanje i s obzirom da je vrijeme nakon korone i kada raste inflacija svega, dosta poduzeća ne posluje kao i inače i prestaju s poslovanjem.

## 5. ZAKLJUČAK

Drvena industrija je u prijašnje vrijeme bila veoma popularna i tražena i dominirala je naspram drugih industrija, ali kako su se pojavili novi strojevi i nova znanja ljudi, prebacio se i raspodijelio fokus sa drvne na druge industrije i tako je drvna industrija izgubila svoj veliki značaj u svijetu. Naime došlo je takvo doba da ustvari više nema ničega osim trgovine i trgovačkih lanaca i da si ljudi jedva priušte egzistencijalne potrebe kao što su hrana i odjeća, a kamoli da si idu kupiti drvenu kuću ili neki skupi drveni namještaj. Proizvodi od drva gube na potražnji jer se o drvetu treba brinuti i, na primjer, kada neka osoba ima drvenu ogradu vani ona je minimalno svake dvije godine mora nanovo brusiti i farbati i lakirati jer drvo nije otporno na vremenske uvjete i drvo se uništava i radi toga su ljudi više okrenuti prema metalnoj ili kamenoj strukturi, prvenstveno jer je lakše održavat i nakon postavljanja ima manje ulaganja u održivost.

U 2019. je na istoj veličini šumskog zemljišta, koja je iznosila 2,8 milijuna hektara, proizvedeno 0,2% više drva naspram 2018. godine, ali su pri porastu proizvodnje porasle i prosječne cijene drva. Sječa jedne vrste drva je pala naspram 2018. godinu dok je sječa druge vrste porasla naspram prijašnju godinu. Sječa koja se smanjila nije prelazila 1%, dok je sječa koja je porasla, porasla iznad 1% i 2%. Ukupna vrijednost prodanog drveta je u odnosu na 2018. porasla za 11,5%, a prosječne cijene su porasle za 13,1%. Rast ukupne vrijednosti prodanog drveta u 2019. rezultira rastom vrijednosti industrijskog drva za 16,4%. Što znači da ukupna vrijednost prodanog industrijskog drveta u 2019. godini iznosi 1,6 milijardi kuna.

U 2019. se povećao trošak sadnog materijala za 20,1%, koje je oko 7,5 milijuna kuna, a smanjen je trošak sredstava za zaštitu šuma naspram 2018. za 4,4%, to jest za 330 tisuća kuna. Ukupan broj šteta se povećao za 30,8%, ali što se tiče pojedinačnih šteta u 2019. naspram prijašnje 2018. godine je najviše poraslo u kategoriji posljedice požara i to za čak 150%.

Ministarstvo poljoprivrede, koje se okupilo u Bruxellesu, je sredinom srpnja 2021. godine postavilo ambiciozni plan kako bi se očuvale šume koje prekrivaju 43% kontinenta, ali su nažalost ugrožene od klimatskog zatopljenja i ljudske aktivnosti. Zemlje članice EU su pozvale Europsku komisiju kako bi razmotrila primarni cilj drvne industrije i državne nadležnosti te utvrdila strategiju zaštite šuma do 2030. godine. Uz smjernicu da se posadi tri milijardi stabala, Komisija je također predložila da se državama odrede i nametnu ciljevi obnove prirode. Uz to bi se uvelo usklađeno prikupljanje podataka te bi se stvorio sustav kompenzacije za vlasnike šuma koji bi prihvatili tu predloženu tehniku ili koji bi ostavili neke površine netaknute. Ministri su priznali ključnu ulogu šuma u borbi protiv klimatskih promjena i gubitka bioraznolikosti, ali su za pomoć pozvali Komisiju da pronađe ravnotežu između društvenih, gospodarskih i ekoloških aspekata održivog gospodarenja šumama. Isto tako i države pozivaju Bruxelles da uključe i upute vlasnike i upravitelje šuma u razradu mjera.

## 6. LITERATURA

1. DOP - društveno odgovorno poslovanje
2. Raguž Vrdoljak I., Hazdovac K., (2014.): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Oeconomica Jadertina, Dubrovnik, [Internet], raspoloživo na:  
[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=192047](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192047)
3. Omazić, M., A., (2007.): Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, EFZG, Zagreb, str. 61.
4. Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.
5. Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015., 14.
6. Hubak, 2010., 6.
7. Buble M.: Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2000., str 103.
8. Srblić, M.: Utjecaj društvene odgovornosti na ponašanje potrošača u Hrvatskoj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 10 (2), 2012., str. 163.
9. Fitzgibbons, S.: Harnessing the Power of Profit for Environmental Change, dostupno na: [www.csrwire.com](http://www.csrwire.com) (20.11.2014.)
10. Brockett, A., Rezaee, Z.: Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting, John Wiley & Sons inc., Hoboken, NJ, 2012., str. 92.- 93.
11. Trcol, K.: Etika u managementu: odnosi poslodavaca i zaposlenika, Slobodno poduzetništvo: TEB – Poslovno savjetovanje, Zagreb, vol. 8., 2001., br. 19/20, str. 215.-217.
12. Brockett, A., Rezaee, Z.: Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting, John Wiley & Sons inc., Hoboken, NJ, 2012., str. 176.- 177.
13. Srblić, M.: Utjecaj društvene odgovornosti na ponašanje potrošača u Hrvatskoj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 10 (2), 2012., str. 163.
14. Brockett, A., Rezaee, Z.: Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting, John Wiley & Sons inc., Hoboken, NJ, 2012., str. 134.- 135.

### Izvori s interneta

1. Katalog Hrvatske drvne industrije. (Zagreb, 2014)
2. Drvo&namještaj

3. Drvna industrija i proizvodnja namještaja u Republici Hrvatskoj. Analiza izvoznih mogućnosti. Hrvatska gospodarska komora. (Zagreb, 2021)

4. <https://synergia-consulting.hr/8-pokazatelja-uspjesnosti-poslovanja-novac-nije-primarni-pokazatelj-uspjesnosti-firme/>

5. HRPSOR: <https://www.hrpsor.hr/hrio/>

## POPIS SLIKA I TABLICA

**Tablica 1.** Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća

**Slika 1.** Hijerarhija društvene odgovornosti

**Slika 2.** Piramida društvene odgovornosti

**Slika 3.** Vilharova pila u Prezidu, rad Vaclava Anderlea

**Slika 4.** Našička tvornica tanina i paropila, pilana, 1923., Zavičajni muzej Našice

**Slika 5.** Strojevi u krojačnici elemenata za finalnu izradbu namještaja u poduzeću Goranprodukt

**Slika 6.** Proizvodni pogon DIK-a Papuk Pakrac, 1980., Muzej grada Pakraca

**Slika 7.** Pogon pilane u Voćinu poduzeća Gaj, Zavičajni muzej Slatina

**Slika 8.** Panorama suvremenoga drvoindustrijskog poduzeća Cedar, Vrbovsko, 2018.

**Slika 9.** Sušionice poduzeća SAVA-PROMET, Sesevete, 2007.

**Slika 10.** Sušionice obrta Pilana Breze obitelji Uremović, Breze (Ledenice), 2007.

**Slika 11.** Suvremeni CNC obradbeni centar za drvo i drvne materijale poduzeća Drvodjelac, Ivanec, 2021.

**Slika 12.** Robotsko lakiranje stolaca poduzeća Ciprijanović, Bijeljevina Orahovička, 2021.

**Slika 13.** Kogeneracijsko postrojenje poduzeća Slavonija DI, Slavonski Brod, 2018.

**Slika 14.** Drvoindustrijski pogon za proizvodnju ploča od masivnog drva poduzeća Stolarija-pilana Antun Prečenec, Kapela Podravska, 2021.

**Slika 15.** Pogon za proizvodnju parketa, Slavonija DI, 2020.

## PRILOG - INTERVJU

1. Jeste li upoznati sa radom na drvetu? DA NE
2. Koliko godina radite ili ste radili sa drvom? \_\_\_\_\_
3. Odnose li se dobro prema zaposlenicima u poduzeću u kojem ste radili ili još radite? DA NE
4. Razlog prelaska iz jednog poduzeća u drugo?(odgovara se samo ako je došlo do prelaska)  
\_\_\_\_\_
5. Postoji li nešto što bi ste promijenili u sadašnjem poduzeću?  
\_\_\_\_\_
6. Postoji li nešto što ne bi ste mijenjali nego samo poboljšali?  
\_\_\_\_\_
7. Smatrate li da je u današnje vrijeme drvna industrija zapostavljena i podcijenjena naspram drugih industrija?  
DA NE
8. Po vašem mišljenju, posluju li poduzeća u drvnoj industriji uspješno?  
DA NE
9. Po vašem mišljenju i znanju, brinu li se poduzeća o okolišu i zajednici?  
DA NE