

# PERCEPCIJA UČINKA ZELENOG PLANA NA STRATEŠKE PLANOVE SUVREMENIH POSLOVNIH SUBJEKATA

---

Rosandić, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:583256>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-15**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Menadžment)

Ivana Rosandić

**PERCEPCIJA UČINKA ZELENOG PLANA NA STRATEŠKE  
PLANOVE SUVREMENIH POSLOVNIH SUBJEKATA**

Diplomski rad

Osijek, godina 2022

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Menadžment)

Ivana Rosandić

**PERCEPCIJA UČINKA ZELENOG PLANA NA STRATEŠKE  
PLANOVE SUVREMENIH POSLOVNIH SUBJEKATA**

Diplomski rad

**Kolegij: Strateški menadžment**

JMBAG: 0010222581

e-mail: [irosandic@efos.hr](mailto:irosandic@efos.hr)

Mentor: prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

Osijek, godina 2022

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study (Management)

Ivana Rosandić


**PERCEPTION OF THE IMPACT OF THE GREEN PLAN ON  
THE STRATEGIC PLANS OF MODERN COMPANIES**

Graduate paper

Osijek, year 2022

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELJEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Ivana Rosandić

**JMBAG:** 0010222581

**OIB:** 79999492487

**e-mail za kontakt:** ivanarosandic5@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski studij (Menadžment)

**Naslov rada:** Percepcija učinka Zelenog plana na strateške planove suvremenih poslovnih subjekata

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

U Osijeku, 11.07.2022. godine

Potpis Ivana Rosandić

## **Percepcija učinka Zelenog plana na strateške planove suvremenih poslovnih subjekata**

### **SAŽETAK**

Svrha ovog diplomskog rada je kritički analizirati ključne pojmovne odrednice Zelenog plana, njegove učinke na strateško planiranje suvremenih poslovnih subjekata. Cilj rada je napraviti sistematičan pregled literature te temeljen analize sekundarnih izvora podatka kategorizirati najvažnije i najznačajnije učinke Zelenog plana na klimatski neutralno, energetske i resursno učinkovito, te okolišno održivo poslovanja poslovnih subjekata. Ujedno, u ovom su radu predstavljeni i primjeri dobre prakse održivog poslovanja te je ukazano na postojanje snaga, slabosti, prilika i prijetnji u analizi potencijala hrvatskih poslovnih subjekata na području održivog, klimatski neutralnog i niskougljičnog poslovanja. Rezultati pokazuju kako su zelene inovacije u razvoju proizvoda, poslovnih modela, zelenih tehnologija za energetske učinkovitost, razvoj upravljačkih kompetencija i standarda izvještavanja o okolišnim učincima prepoznate kao važna područja strateških planova poslovnih subjekata. Međutim potrebno je povećati spremnost anticipativnih i proaktivnih strateških reakcija poslovnih subjekata. Ujedno analiza sekundarnih izvora informacija ukazuje kako u RH raste interes i potencijal poslovnih subjekata za zelenu tranziciju poslovnih subjekata.

**Ključne riječi:** Zeleni plan, strateške odluke, zelene inovacije, strateški potencijal

## **Perception of the impact of the Green Plan on the strategic plans of modern companies**

### **ABSTRACT**

The purpose of this graduate paper is to critically analyze the main conceptual determinants of the Green Plan and its impact on strategic planning in modern companies. The aim of the paper is to conduct a systematic review of the literature and, based on the analysis of secondary data sources, categorize the most important and significant impacts of the Green Plan on climate-neutral, energy- and resource-efficient, and environmentally sustainable activities of companies. At the same time, this paper presents examples of good practice in sustainable business and highlights the existence of strengths, weaknesses, opportunities and threats in the analysis of the potential of Croatian companies in the field of sustainable, climate-neutral and

low-carbon business. The results show that green innovations in the development of products, business models, green technologies for energy efficiency, development of management skills and reporting standards on environmental effects are recognized as important areas in the strategic plans of companies. However, there is a need to increase the readiness of anticipatory and proactive strategic responses by companies. At the same time, the analysis of secondary information sources indicates that the interest and potential of companies in the green transition of businesses in the Republic of Croatia is growing.

**Keywords:** Green plan, strategic decisions, strategy, green innovation, strategic potential

## Sadržaj

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Odrednice Europskog zelenog plana .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Zelena tranzicija .....</b>	<b>8</b>
3.1. Tranzicija na čistu energiju .....	8
3.2. Povećanje energetske učinkovitosti.....	10
3.3. Tranzicija na principe kružnog gospodarstva .....	11
3.4. Tranzicija na održiv, pametniji i sigurniji prijevozni sustav .....	12
<b>4. Pravno regulatorni i financijski izazovi Zelenog plana .....</b>	<b>15</b>
4.1. Pravno regulatorni izazovi klimatskih promjena u okviru Zelenog plana.....	15
4.2. Financijski izazovi klimatskih promjena u okviru Zelenog plana .....	16
<b>5. Metodologija rada .....</b>	<b>18</b>
<b>6. Rezultati sekundarnog istraživanja - Implikacije Zelenog plana na strateške ili operativne planove poslovnih subjekata .....</b>	<b>19</b>
6.1. Važnost i tipovi strateških reakcija.....	20
6.2. Strateški prioriteti reakcije na Zeleni plan.....	23
6.2.1. Razvoj inovacija .....	23
6.2.2. Razvoj organizacijskih procesa .....	23
6.2.3. Razvoj poslovnih modela.....	24
6.2.4. Razvoj kompetencija.....	24
6.3. Učinak Zelenog plana na konkurentnost.....	25
<b>7. Primjeri dobre prakse.....</b>	<b>27</b>
7.1. HEP grupa .....	27
7.2. Heineken Hrvatska.....	32
7.3. Ericsson Nikola Tesla.....	34
7.4. Usporedna analiza izabranih primjera dobre prakse.....	36



<b>8. Rasprava - Strateški potencijal poslovnih subjekata za održivo poslovanje.....</b>	<b>40</b>
<b>9. Zaključak.....</b>	<b>43</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>45</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>50</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>50</b>

## 1. Uvod

Neodrživost i onečišćenje okoliša na globalnoj razini su dosegli sam vrh prioriteta pitanja i problema na koje treba odgovoriti i proizaći s rješenjem. Europska unija je u cilju rješavanja ovog problema oblikovala tzv. Europski zeleni plan (European Green Deal)<sup>1</sup>. Europski zeleni plan (u nastavku rada Zeleni plan) je nova strategija rasta koja ima za cilj omogućiti održiv i uključiv rast te tranziciju prema pravednom, resursno učinkovitom i konkurentskom gospodarstvu koje će biti klimatski neutralno. Navedeni novi strateški okvir rasta zemalja članica EU, najavljuje zelenu revoluciju čiji se tijekom učestalo opisuje pojmom zelene tranzicije odnosno zelene transformacije.

Zeleni plan formiran je kao početni korak u rješavanju globalnog problema klimatskih promjena i pretjeranog iskorištavanja prirodnih resursa, te mu je svrha potaknuti zemlje na povećanje osviještenosti, te uvođenje mjera i poticaja za „zeleno“ razmišljanje i „zeleniji“ način života. Međutim, Zeleni plan, iako fokusiran na klimatsku i ekološku održivost, značajno utječe na nacionalne ekonomije, gospodarske sektore, poslovne subjekte i pojedince. Njegov utjecaj odražava se kroz promjene potrošačkih navika ljudi, povećanje nacionalnih financijskih sredstava namijenjenih zaštiti okoliša, promjene zakona i regulative vezane uz standarde proizvodnje, izvještavanja poslovnih subjekata o ekološkim ili ugljičnim otiscima, označavanja proizvoda i sl, promjene u lancu opskrbe. Zeleni plan utjecat će na otvaranje novih tržišta, radnih mjesta i imati značajne okolišne, društvene i poslovne učinke, te je stoga zanimljivo istražiti kako će se reflektirati na strateške odluke na razini poslovnih subjekata. Nesporno je da će Zeleni plan utjecati na strateški i operativne odluke poslovnih subjekata počevši od investicijskih odluka do odluka o poslovnom modelu, primjenjivoj tehnologiji, prijevozu, razvoju znanja i kompetencija djelatnika i sl.

Zeleni plan objavljen krajem 2019. godine, pred brojne je poslovne subjekte stavio izazov neizvjesnosti prilagodbe na nove politike i strategije rasta, te ujedno nametnuo potrebu strateškog planiranja vlastite zelene transformacije. Čini se kako će poslovni subjekti koji se strateški ne transformiraju sukladno smjernicama Zelenog plana suočiti s brojnim rizicima uključujući potencijalne sankcije vezane uz emisije ugljičnog dioksida, dodatna porezna

---

<sup>1</sup> EK - Europska Komisija. (2019). *Europski zeleni plan*, mrežna stranica:

[https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_hr#documents](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_hr#documents)

[pristupljeno 29.6.2022.]

opterećenja vezana uz korištenje fosilnih goriva, potencijalno otežani pristup izvorima financiranja u slučaju negativnih utjecaja na okoliš, te u konačnici i mogućim gubitkom povjerenja kupaca, poslovnih partnera i zaposlenika. S obzirom na ranu fazu implementacije Zelenog plana kao strateškog okvira rasta zemalja EU, nedovoljno se zna o odrednicama i potencijalnim učincima kao i strateškim reakcijama poslovnih subjekata kao i strateškim reakcijama poduzeća na novi okvir gospodarskog rasta u EU.

Ujedno, složenost i brojnost strateških dokumenata koji prate primjenu Zelenog plana za mnoga su poduzeća predstavljaju prijetnju prije nego li priliku. Stoga raste potreba da se poslovni subjekti educiraju i detaljnije upoznaju s oblicima i implikacijama Zelenog plana i mogućnostima vlastite zelene transformacije. Stoga su ciljevi ovog rada protumačiti pojmovne odrednice, sumirati ključne poluge Zelenog plana u kontekstu EU i RH, pravno regulatorne i financijske izazove klimatskih promjena u okviru Zelenog plana, te sekundarnim istraživanjem relevantne literature ocijeniti tipove strateških reakcija i primjere dobre prakse poslovnih subjekata u području održivog poslovanja. Ujedno cilj je ovog diplomskog rada ukazati na snage i slabosti, te prilike i prijetnje prelaska na zeleno gospodarstvo u RH.

Diplomski rad sastoji se od 9 poglavlja. U uvodnom poglavlju definira se važnost i aktualnost Zelenog plana kao okvira strateškog rasta poslovnih subjekata u EU. U drugom poglavlju opisuju se značaj odrednice Europskog zelenog plana. Treće poglavlje sumira Zelenu tranziciju. U četvrtom poglavlju objašnjavaju se pravno regulatorni i financijski izazovi klimatskih promjena u okviru Zelenog plana. Peto poglavlje čini metodologija rada. Šesto poglavlje čine rezultati sekundarnog istraživanja, a to su implikacije Zelenog plana na strateške ili operativne planove poslovnih subjekata. Sedmo poglavlje čine primjeri dobre prakse. U sedmom poglavlju analizirana je implementiranost Zelenog plana u poslovnoj praksi, a poslovni subjekti odabrani za analizu su HEP grupa, Heineken Hrvatska i Ericsson Nikola Tesla. Osmo poglavlje je rasprava o strateškom potencijalu poslovnih subjekata za održivo poslovanje. Zadnje poglavlje čini zaključak u kojem se sumiraju najvažniji dijelovi diplomskog rada, ograničenja rada te potencijalno zanimljiva područja daljih istraživanja.

## 2. Odrednice Europskog zelenog plana

Odnos između čovjeka i okoliša nikada nije bio složeniji i kritičniji. Prema nekim istraživanjima (Wackernagel i Beyers, 2019) čovječanstvo troši prirodne resurse 75% brže nego što ih priroda može obnoviti. Ujedno, ljudske aktivnosti uključujući i gospodarske, emitiraju veliku količinu stakleničkih plinova koji se smatraju značajnim uzročnikom globalnog zatopljenja i klimatskih promjena. Klimatske promjene sve su uočljivije te sukladno tome postale su dijelom učestalih razgovora i rasprava. Vidljivost utjecaja klimatskih promjena na svijet kao cjelinu, ali i na okoliš te gospodarstvo i društvo u cjelini, stvorilo je potrebu da se formiraju globalne i supranacionalne zajedničke mjere čija je svrha smanjenje negativnih utjecaja klimatskih promjena. Jedan od obrambenih mehanizama je Zeleni plan. Ujedno potrebno je napomenuti kako je Europski zeleni plan usklađen s globalnim inicijativama za bolju budućnost društva, planete i ekonomije kao što su globalni ciljevi održivog razvoja Ujedinjenih naroda (*UN Sustainable Development Goals*<sup>2</sup>) ili Pariški sporazum o klimatskim promjenama (*Paris Agreement*<sup>3</sup>).

Zeleni plan utemeljila je Europska unija u svrhu poticanja svih dvadeset i sedam zemalja članica na implementaciju novih i jačanje postojećih mjera usmjerenih na smanjenje negativnih utjecaja na okoliš. Zeleni plan predstavlja svojevrsne upute koje bi zemljama članicama trebali služiti poput prijedloga i strateških odrednica u kojem smjeru se kretati.

Zeleni plan je „nova strategija rasta kojom se Europska unija nastoji preobraziti u pravedno i prosperitetno društvo s modernim, resursno učinkovitim i konkurentnim gospodarstvom u kojem 2050. neće biti neto emisija stakleničkih plinova i u kojem gospodarski rast nije povezan s upotrebom resursa“ (Europska komisija, 2019:2). Pozitivni utjecaji implementiranih promjena neće biti vidljivi u dogledno vrijeme, ali poznato je da će odluke donesene sada ostvariti značajan utjecaj na klimatske promjene i njihov utjecaj u budućnosti. „U Zelenom planu dosljedno će se upotrebljavati sve poluge politike: regulacija i normizacija, ulaganja i inovacije, nacionalne reforme, dijalog sa socijalnim partnerima i međunarodna suradnja.

---

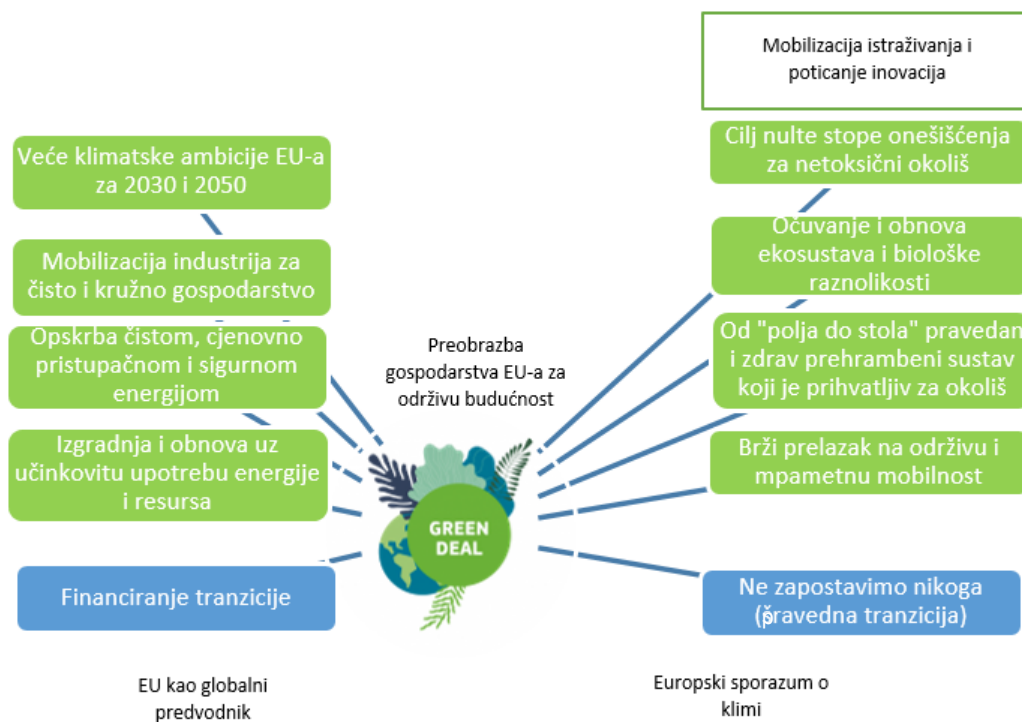
<sup>2</sup> Globalni ciljevi održivog razvoja Ujedinjenih naroda predstavljaju globalno dogovoren akcijski plan, usvojen 2015. g. koji u fokus stavlja 17 ciljeva kojima se do 2030 godine treba osigurati održivost društva, planete i gospodarskog napretka. Dostupno na: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf> [pristupljeno 29.6.2022.]

<sup>3</sup> Pariški sporazum je prvi opći pravno obvezujući globalni klimatski sporazum usvojen 2016. godine u okviru konvencije Ujedinjenih naroda o klimatskim promjenama. Dostupno na: [https://unfccc.int/sites/default/files/english\\_paris\\_agreement.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf) [pristupljeno 29.6.2022.]

Europski stup socijalnih prava usmjeravat će djelovanje tako da nitko ne bude zapostavljen.“ (Europska komisija, 2019:4). Osim navedenog, otvorit će se mogućnosti za sve, od građana do poslovnih subjekata. Građanima slabijeg statusa osigurat će se smanjenje segregacije i upotrebljivost dostupnije električne energije, dok će se poslovnim subjektima na području Europske unije pružiti prilika za ostvarenje veće razine konkurentnosti u odnosu na poslovne subjekte koji djeluju izvan granica Europske unije.

„Usto, pristup resursima strateško je sigurnosno pitanje za ambiciju Europe da ostvari Zeleni plan. Stoga je jedan od preduvjeta za ostvarivanje te tranzicije osiguravanje opskrbe održivim sirovinama, posebno ključnim sirovinama potrebnima za čiste tehnologije te digitalne, svemirske i obrambene primjene, proširivanjem opskrbe i iz primarnih i iz sekundarnih izvora“ (Europska komisija, 2019:8). Ujedno, Zelenim se planom potiče i obnova zgrada kako bi postale klimatski prihvatljivije, ali i stvaranje održivog prijevoza koji podrazumijeva smanjenje emisije CO<sub>2</sub>. Poticanje održivog prometa dovelo bi tijekom vremena do klimatski prihvatljivijeg, široko dostupnog i isplativijeg prijevoza. Ulaganje u održivi prijevoz, čiste tehnologije i proizvode ostvarit će drastičan utjecaj na poslovanje poslovnih subjekata, a

Slika 1. Sastavne komponente Zelenog plana



Izvor: Izrada autorice prema mrežno sjedište EU, Europski zeleni plan: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640&from=ET>

osobito poslovnih subjekata koje se bave proizvodnjom određenih vrsta proizvoda. U nastavku je slikovni prikaz koji ilustrira komponente Zelenog plana (vidi Slika 1).

Na slici 1. vidljivo je da je cilj Zelenog plana preobrazba gospodarstava Europske unije za postizanje održive budućnosti. Implementacijom Zelenog plana postići će se osam različitih prednosti. Te prednosti su: „svježi zrak, čista voda, zdravo tlo i biološka raznolikost; renovirane, energetske učinkovite zgrade; zdrava i pristupačna hrana; brojniji javni prijevoz, čišća energija i vrhunske čiste tehnološke inovacije; dugotrajniji proizvodi koji se mogu popraviti, reciklirati i ponovno koristiti; obuka za radna mjesta i vještine za budućnost i za tranziciju te globalno konkurentna i otporna industrija“ (Europska komisija, 2019).

Klimatske promjene generiraju negativne utjecaje diljem svijeta te bi sukladno tome jedini načini za smanjenje njihovih negativnih utjecaja bile aktivnosti i mjere poduzete globalno. Jedan od značajnih uzročnika negativnih klimatskih promjena je proizvodnja velikih količina CO<sub>2</sub>. Da bi došlo do smanjenja razine emisije CO<sub>2</sub> potrebno je uvesti promjene u svim postojećim sektorima, na svim razinama, te u svim zemljama. Iz tog razloga Europska unija pokušava i potiče suradnju sa svim ključnim dionicima koji mogu pridonijeti smanjenju štetnih učinaka na okoliš. „EU će pojačati bilateralnu suradnju s partnerskim zemljama i, prema potrebi, uspostaviti inovativne oblike suradnje. I dalje će surađivati s gospodarstvima skupine G20 koja su odgovorna za 80 % globalnih emisija stakleničkih plinova. EU surađuje i s globalnim partnerima na razvoju međunarodnih tržišta ugljika kao ključnog alata za stvaranje gospodarskih poticaja za djelovanje u području klime“ (Europska komisija, 2019:20). Premda se mjere koje proizlaze iz Zelenog plana odnose na sve sektore gospodarstva, dodatna se pozornost usmjerava na sektor energetike, prijevoza, prerađivačke industrije, građevinarstva, gospodarenja otpadom, poljoprivrede, turizma i usluga (Ćurić Martinčević, 2021).

Da bi došlo do uspješnog prijelaza na energiju nastalu iz ekološki prihvatljivijih izvora u Zelenom planu su evidentirane smjernice za usmjeravanje fondova kako bi se potakla proizvodnja električne energije iz ekološki prihvatljivih izvora. „Daljnja dekarbonizacija energetske sustava ključna je za postizanje ciljeva u području klime 2030. i 2050. Proizvodnja i upotreba energije u gospodarskim sektorima izvor su više od 75 % emisija stakleničkih plinova u EU-u. Energetska učinkovitost mora biti prioritet. Mora se razviti energetske sektor koji se uglavnom temelji na obnovljivim izvorima uz brzo postupno ukidanje upotrebe ugljena i dekarbonizaciju plina. Istovremeno, opskrba energijom u EU-u mora biti sigurna i cjenovno pristupačna za potrošače i poduzeća. Kako bi se to ostvarilo, ključno je osigurati potpunu

integraciju, međupovezanost i digitalizaciju europskog energetskeg tržišta uz poštovanje tehnološke neutralnosti“ (Europska komisija, 2019:5,6).

Sustav zdrave hrane smatra se jednim od najvažnijih elemenata Zelenog plana. Pretpostavlja se da zdravi ljudi prenose pozitivan utjecaj na društvo u cjelini, kao i na planetu zemlju. Uz prehrambene proizvode već se vežu određeni standardi poput kvalitete, porijekla proizvoda, sigurnosti proizvoda za konzumaciju i nutritivne vrijednosti. „Prehrana brzorastućeg svjetskog stanovništva i dalje je izazov uz postojeće obrasce proizvodnje. Proizvodnja hrane i dalje uzrokuje onečišćenje zraka, vode i tla, pridonosi gubitku biološke raznolikosti i klimatskim promjenama te troši prekomjerne količine prirodnih resursa, dok se znatan dio hrane rasipa. U proljeće 2020. predstavljena je strategija „od polja do stola” koja obuhvaća sve faze prehrambenog lanca i služi kao priprema terena za izradu održivije prehrambene politike“ (Europska komisija, 2019:11,12).

Strategija industrije fokusirana je na stvaranju zelene, digitalne i kompetitivne Europske unije. „Industriji EU-a potrebni su "predvodnici u području klime i resursa" za razvoj prve komercijalne primjene naprednih tehnologija u ključnim industrijskim sektorima do 2030. Prioritetna područja uključuju čisti vodik, gorivne ćelije i druga alternativna goriva, skladištenje energije te hvatanje, skladištenje i upotrebu ugljika. (Europska komisija, 2019:8).

Jedna od jakih strana Europe je njena prirodna raznovrsnost poput oceana, mora i prirodne okoline. Oceani imaju ključan utjecaj u smanjenju negativnih klimatskih utjecaja. „Taj sektor može dati svoj doprinos boljom upotrebom vodnih i morskih resursa te, primjerice, poticanjem proizvodnje i upotrebe novih izvora proteina koji mogu ublažiti pritisak na poljoprivredna zemljišta. Općenitije gledano, trajna rješenja za klimatske promjene iziskuju usmjeravanje pozornosti na prirodna rješenja, uključujući zdrava i otporna mora i oceane. “ (Europska komisija, 2019:14).

Prijevoz je vrlo važan dio gospodarstva zemalja jer on omogućuje globalan prijenos roba, ali i ljudi. On je vrlo važan za poslovne subjekte koji se nalaze u Europskoj uniji i diljem svijeta. Međutim, velika količina transporta, koji je iz dana u dan sve veći, ostavlja drastične negativne učinke poput buke, onečišćenja, zagađenja zraka. Kako bi se trenutna situacija popravila, fokus je na poboljšanju infrastrukture i povezanosti, kao i na pronalasku i poticanju na upotrebu ekološki prihvatljivijih načina transporta.

„U okviru Plana ulaganja za održivu Europu Komisija će predložiti mehanizam za pravednu tranziciju, uključujući Fond za pravednu tranziciju, da se nikoga ne zapostavi. Tranzicija može

biti uspješna samo ako se provodi na pošten i uključiv način. Mehanizam za pravednu tranziciju usmjerit će se na regije i sektore na koje ona najviše utječe jer ovise o fosilnim gorivima ili procesima s visokim emisijama ugljika“ (Europska komisija, 2019:16). Europski zeleni plan obuhvaća i financije i regionalni razvoj. Ono čime će financije utjecati je poticanje gradova, regija, lokalnih uprava i samouprava na usmjeravanje sredstava u regionalni razvoj. „Uz pokretanje tog mehanizma dodijelit će se i znatna sredstva iz proračuna EU-a u okviru svih programa koji su izravno povezani s tranzicijom te iz fondova kao što su Europski fond za regionalni razvoj i Europski socijalni fond plus“ (Europska komisija, 2019:16). Na taj način neće se ostvariti samo ulaganje i poboljšanje u vidu okoliša i regija već će se ono automatski odraziti na kvalitetu života ljudi i njihovo zadovoljstvo.

„U okviru revizije sustava EU-a za trgovanje emisijama ugljičnog dioksida Komisija će preispitati ulogu fondova za inovacije i modernizaciju, koji se ne financiraju iz dugoročnog proračuna EU-a. Cilj će biti jačanje njihove uloge i učinkovitosti u primjeni inovativnih i klimatski neutralnih rješenja diljem EU-a.“ (Europska komisija, 2019:16). Ulaganjem u istraživanje i inovacije ostvarit će se napredak u postojećim elementima, ali pronaći će se i novi načini poboljšanja utjecaja na okoliš koji će otvoriti nove prilike za unapređenje.

Očekuje se da će Zeleni plan utjecati na sve aspekte strateškog planiranja poslovnih subjekata uključujući proizvodnju, nabavu, upravljanje opskrbnim lancem, financijama ili ljudskim resursima u poslovnim subjektima, kao u upravljanje energetske, porezne, financijske, vanjskopolitičke, ili drugim rizicima. Zeleni plan svoj utjecaj odražava u usmjeravanju poslovnih subjekata da formiraju i implementiraju zelene i održive načine poslovanja, proizvodnje te ostale aspekte upravljanja poslovnog subjekta. Očekuje se potpuna prilagodba poslovnih subjekata na zelen i održiv način poslovanja međutim, Europska unija pri formuliranju Zelenog plana uzela je u obzir da će proces prelaska na maksimalnu razinu održivosti biti vremenski vrlo zahtijevan te su iz tog razloga u Zeleni plan uveli i plan tranzicije koji bi poslovnim subjektima trebao olakšati prelazak i prilagodbu na održive načine poslovanja.

Usvajanjem Zelenog plana, EU je postavila stratešku viziju o Europi kao klimatski neutralnom kontinentu do 2050 godine, pri čemu je pojam zelene tranzicije (ili zelene transformacije) ušao u proces strateškog planiranja na razini zemalja članica ali i poslovnih subjekata. Stoga će se u nastavku ovog rada sumarno predstaviti ključne implikacije Zelenog plana i zelene tranzicije iz perspektive EU i RH.



### **3. Zelena tranzicija**

Na razini EU ostvarenje klimatske neutralnosti i zelena transformacija industrije u uskoj je vezi s politikama u određenim sektorima. Proizvodnja i distribucija energije u EU, građevinski sektor, te sektor prijevoza, imaju značajan udio u ukupnoj emisiji ugljičnog dioksida i potrošnji energije<sup>4</sup>. Stoga se Europskim zelenim planom pridaje velika važnost sljedećim ciljevima: (i) povećati udio obnovljivih izvora energije u proizvodnji i distribuciji energije, tj smanjiti udio fosilnih izvora energije; (ii) povećati energetske učinkovitost i uštede energije (npr. izgradnjom energetske učinkovitih zgrada ili njihovim redizajniranjem u svrhu uštede energije), smanjiti emisije stakleničkih plinova u prijevozu poticanjem vodenog i željezničkog prijevoza, te javnog, multimodalnog ili autonomnog prijevoza; te (iv) povećati resursnu učinkovitost intenziviranjem udjela recikliranja, odvajanja i oporabe otpada.

U Republici Hrvatskoj zelena i digitalna tranzicija navedena je kao jedan od razvojnih pravaca Nacionalne razvojne strategije do 2030. godine (NN, 13/2021), pri čemu je ovaj razvojni pravac u potpunosti usklađen je sa ključnim komponentama Europskog zelenog plana. Sukladno Nacionalnoj razvojnoj strategiji, zelena tranzicija u Hrvatskoj ostvarit će se, između ostalog, prelaskom na: čistu energiju; veću energetske učinkovitost u potrošnji energije i dekarbonizaciju zgrada; kružno gospodarstvo; te čistim, jeftinijim i zdravijim sustavom prijevoza.

#### **3.1. Tranzicija na čistu energiju**

Prema rezultatima koje je PERI<sup>5</sup> izdao 2021. godine, na temelju podataka prikupljenih u 2019. godini, sektor proizvodnje i distribucije energije najveći je zagađivač ako se promatraju sve postojeće industrije na globalnoj razini. Stoga ne čudi što Europski zeleni plan pridaje veliku pozornost energetske sektoru posebno u pogledu prelaska na obnovljive izvore energije i ostvarenja energetske sigurnosti. Da bi se ostvario osnovni cilj Europskog zelenog plana, a to je da područje Europske unije postigne klimatsku neutralnost sa 2050. godinom kao krajnjim rokom, Zeleni plan bi morao „težiti jednom glavnom cilju: preoblikovati način na koji se energija proizvodi i troši u Europskoj uniji“ (Leonard i dr., 2021:4). Razlog tomu je činjenica da se Europska unija u najvećem postotku oslanja na upotrebu fosilnih goriva kao osnovnog

---

<sup>4</sup> EU Climate Target Plan 2030: Key contributors and policy Tools. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/fs\\_20\\_1610](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/fs_20_1610) [pristupljeno 29.6.2022.]

<sup>5</sup> PERI (Political Economy Research Institute). (2021). Dostupno na: <https://peri.umass.edu/greenhouse-100-polluters-index-current> [pristupljeno 29. lipnja 2022].

izvora energije. Prema podacima Eurostata (2019) Europska unija prvenstveno se oslanja na naftu (38,4 posto), sekundarno na prirodni plin (s postotkom od 23,8), nakon čega slijedi ugljen (s postotkom od 13,6). Europska unija se na izvore energije koji su obnovljivi oslanja u izrazito malim količinama od 13,9 posto. Iako Europska unija ulaže u unaprjeđenje i potiče upotrebu obnovljivih izvora energije i dalje postoji izrazito velika prilika za napredak, a taj napredak želi se ostvariti provedbom Zelenog plana. Uvid u uspješnost poticanja na porast upotrebe obnovljivih izvora energije biti će vidljiv 2050. godine kada se Zeleni plan privede kraju.

„Prema projekcijama Europske komisije, fosilna goriva i dalje će osiguravati oko polovicu energije Europske unije 2030. godine“ (Leonard i dr., 2021:4). Unatoč tomu, cilj je u razdoblju do 2030. godine smanjiti upotrebu fosilnih goriva koje najviše pridonose onečišćenju. Primjer fosilnog goriva koji ima jedan od najgorih utjecaja je ugljen, te je iz tog razloga primarni zadatak pokušati ga gotovo potpuno prestati upotrebljavati i pronaći mu dostatnu zamjenu. Plan je da se „većina promjena za naftu i plin dogodi između 2030. i 2050. godine. U tom vremenskom okviru očekuje se da će nafta biti gotovo u potpunosti ukinuta, dok bi prirodni plin pridonio samo desetini energije Europske unije 2050. godine“ (Leonard i dr., 2021:4).

Međutim, Europski zeleni plan, premda u ranoj fazi implementacije, značajno će utjecati na vanjskopolitičke odnose i upravljanje rizicima povezanim sa energetsom sigurnošću u gospodarstvu. Prema Leonard-u i dr. (2021) Zeleni plan utječe na promjenu savezništva Europske unije i zemalja koje ju okružuju.

Geopolitičke posljedice provedbe Zelenog plana mogu se podijeliti na četiri različite skupine. Te skupine su „(i) posljedice za zemlje koje proizvode naftu i plin u susjedstvu Europske unije, (ii) negativni učinci na globalna energetska tržišta, (iii) posljedice za europsku energetske sigurnost i (iv) posljedice za globalnu trgovinu“ (Leonard i dr., 2021:5).

Prelaskom s fosilnih goriva, poput ugljena i nafte, na obnovljive izvore energije neće se ostvariti utjecaj samo na zemlje Europske unije već i na susjedne zemlje. „Očekivani pad uvoza nafte i plina u Europskoj uniji imat će gotovo trenutni učinak smanjenjem ulaganja u novu infrastrukturu za fosilna goriva, pa čak i smanjenjem napora za održavanje postojeće infrastrukture“ (Leonard i dr., 2021:6). Osim navedenog utjecaja Zelenog plana na susjedne zemlje, predviđa se da će doći i do „mogućeg porasta trgovine zelenom električnom energijom i zelenim vodikom“ (Leonard i dr., 2021:6). Kako se kroz vrijeme poveća upotreba, a time i sama potreba za stvaranjem veće količine električne energije preko obnovljivih izvora,

Europska unija ima u planu „osloniti se na uvoz solarne energije i energije proizvedene vjetrom iz susjednih regija“ (Leonard i dr., 2021:6).

Energetska tranzicija cjelokupno gospodarstvo i sve poslovne subjekte stavlja u uvjete visokih rizika i neizvjesnosti oko stabilnosti i cijene opskrbe energijom, kao i raspoloživosti pojedinih izvora energije. Dodatna neizvjesnost vezana je uz decentralizaciju proizvodnje i opskrbe energijom (do razine solarnih panela na krovovima kućanstava i poslovnih subjekata), reforme poreznih politika prema fosilnim gorivima, te uvođenje sustavnih poticaja za ulaganja u zelene tehnologije i zelene izvore energije, skladištenje energije i slično, što dodatno predstavlja veliki potencijal za potrošnju energije na razini industrije, usluga, građevinarstva i sl.

### **3.2. Povećanje energetske učinkovitosti**

U svrhu postizanja energetske sigurnosti, nije dovoljno samo ulagati u energetske sektor, već je potrebno sustavno poticati štednju energije u svim oblicima gospodarskih aktivnosti ali i na razini osobne potrošnje. To je između ostalog moguće postići smanjenjem gubitka energije u grijanju i hlađenju zgrada te u značajnijem korištenju otpada kao energenta. Zelenim se planom aktivno potiče poslovne subjekte da u poslovne prostore implementiraju održivost i energetske učinkovitost u što većoj mjeri. Kao primjer mogu se navesti načini grijanja prostora ali isto tako i toplinske izolacije zidova, izbora prozora ili unutrašnjeg uređenja prostora. Reforme koje je Europska unija donijela Zelenim planom mnogobrojne su, te u velikoj mjeri vezane su uz upotrebu napredne tehnologije.

Popis mjera trenutno pokriva širok raspon tehnologija, a one uključuju (Rosenow, Eyre, 2013:2):

- izolaciju: izolacija šupljih zidova (CWI), izolacija potkrovlja, izolacija krova, podna izolacija, vanjski i unutarnji sustavi izolacije zidova, izolacija bojlera tople vode,
- kontrole grijanja i tople vode,
- kondenzacijske kotlove,
- uređaje za povrat topline i
- mikrogeneraciju: biomasa, solarna toplina, mikro-vjetar, toplinske pumpe, mikrokombinirana toplina i energija.

S obzirom da se prethodno navedeni popis mjera odnosi na mjere Zelenog plana donesene u 2013. godini, danas je taj popis opširniji iako i dalje uključuje širok raspon tehnologija, te

poslovnim subjektima daje veliki prostor za provedbu mjera energetske učinkovitosti pri ulaganjima u izgradnju ili uređenje poslovnih prostora.

### **3.3. Tranzicija na principe kružnog gospodarstva**

Zeleni plan kao jedan od prioriteta zelene tranzicije ističe važnost modernizacije industrijskog sektora. Pri tome se prvenstveno ističe poticanje poslovnih subjekata na veću primjenu zelenih tehnologija s niskom emisijom ugljičnog dioksida, veću resursnu učinkovitost i samodostatnost, intenziviranje recikliranja i vraćanja otpada u proces proizvodnje kao resursa, smanjenje količine otpada i toksičnih tvari, te promoviranje duljeg životnog vijeka proizvoda<sup>6</sup>. Akcijski planovi povezani sa Zelenim planom i kružnom ekonomijom obuhvaćaju sljedeće:

- Pобољшanje trajnosti proizvoda i njihove ponovne uporabe, tj. izbjegavanje jednokratnog korištenja i preranog zastarijevanja proizvoda
- Rješavanje prisutnosti opasnih kemikalija
- Povećanje udjela recikliranog sadržaja u proizvodima
- Smanjenje ugljičnog otiska i utjecaja na okoliš
- Zabrana uništavanja neprodane trajne robe
- Poticanje poslovnih modela „proizvod kao usluga“ te zadržavanje vlasništva ali i odgovornosti proizvođača za zbrinjavanje proizvoda tijekom njegovog životnog ciklusa,
- Povećanje potencijala za digitalizaciju proizvoda ili usluga kao što su putovnice, oznake, žigovi.

Ujedno posebna će se pozornost posvetiti sustavu certificiranja, praćenja, zaštite potrošača kao i izvještavanju svih ključnih dionika o učinku poslovnih subjekata ili pojedinog segmenta poslovanja na održivost okoliša ili emisiju ugljičnog dioksida<sup>7</sup>.

Premda se principi kružnog gospodarstva naročito promoviraju za elektroničke i IKT proizvode, tekstil, namještaj, čelik, cement i kemikalije, svi sektori i svi poslovni subjekti

---

<sup>6</sup> Europska komisija. Dostupno na mrežnoj stranici: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en) [pristupljeno 29.6.2022.]

<sup>7</sup> Europska komisija. Akcijski plan za kružno gospodarstvo (2020). Dostupno na mrežnoj stranici: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=COM:2020:98:FIN> [pristupljeno 29.6.2022.]

morati će se pripremiti za usvajanje principa kružnog gospodarstva i nove oblike i standarde izvještavanja (posebno nefinancijskog o održivom korporativnom upravljanju).

U RH, Nacionalna razvojna strategija RH do 2030. godine (NN 13/2021) također ističe kružno gospodarstvo kao jednu od prioritarnih politika na području održivog okoliša. Ujedno, ističe se kako će se financijski podržavati razvoj industrija „koje su usmjerene na kružno gospodarstvo, naročito onih koje doprinose provedbi reda prvenstva gospodarenja otpadom (sprječavanje nastanka otpada, pripreme za ponovnu uporabu, recikliranje, uporaba i ponovna uporaba).

Mačkić i dr. (2020) ukazuje kako će se u budućnosti za sve poslovne subjekte pooštriti kriteriji njihovog valoriziranja (npr. s obzirom na učinak poduzeća na društvo, okoliš i poslovne performance), a sukladno tome i potencijalan pristup poticajima i drugim investicijskim izvorima. Poslovni subjekti bit će sve učestalije izloženi sve strožim kriterijima procjene njihove ukupne performace, uključujući pri tome najmanje tri grupe kriterija kao što su sljedeći:

- okolišnih (učinak na klimatske promjene, bioraznolikost i kružno gospodarstvo),
- društvenih (uključivost, radni odnosi, ulaganje u ljudski kapital i zajednice), te
- poslovno upravljačkih (kriteriji dobrog upravljanja, odnosi poslodavac radnik, poslovni rezultati) (Mačkić i dr., 2020).

Premda se očekuje kako će ovi novi standardi poslovanja prvo izravno utjecati na veće i internacionalne poslovne subjekte, u budućnosti svi će poslovni subjekti u većoj mjeri biti obvezni usvojiti i prilagoditi se višim zahtjevima utjecaja na okoliš, te osiguranje niskog ugljičnog otiska kroz sve svoje procese i proizvode/usluge.

#### **3.4. Tranzicija na održiv, pametniji i sigurniji prijevozni sustav**

Sektor prijevoza ima značajan udio u ukupnoj potrošnji energije, te ukupnoj emisiji ugljičnog dioksida te je stoga prepoznat kao jedan od prioritarnih područja Europskog zelenog plana. Ciljano smanjenje emisije ugljičnog dioksida u prijevozu ostvarit će se smanjenjem emisija štetnih plinova koje emitiraju cestovna vozila, poticanjem prijevoza kopnenog tereta željeznicama ili vodenim putem, investiranjem u infrastrukturu, čiste tehnologije i digitalna rješenja za multimodalni prijevoz, kao i investiranjem u različite oblike autonomnog prijevoza ili klimatski neutralnog prijevoza<sup>8</sup>. EU značajno poraslo ulaganje u razvoj željezničkog i drugih održivih oblika prometa kao i pripadajuće infrastrukture, a u planu je i dodatno poticanje

---

<sup>8</sup> Europska komisija, 2020. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/fs\\_20\\_2350](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/fs_20_2350) [pristupljeno 29.6.2022.]

prijelaza na održive oblike prijevoza i porezno sankcioniranje prijevoza na fosilna goriva. Značajne investicije u EU usmjerene su u nove oblike prijevoza (poticaji za kupnju električnih automobila, novih bicikala), prometnu infrastrukturu (npr. povezanost željezničkih linije, pripremljenost za multimodalni prijevoz kao što je kombinacija vožnje vlakom i biciklom, dostupnost pop-up bicikala, biciklističke staze, garaže, punionice baterija i sl.), te učinkovitost i kvalitetu javnog putničkog prijevoza (Mačkić i dr. 2020).

U RH, Nacionalna razvojna strategija (NN, 13/2021) također ukazuje na održivu mobilnost kao važnu polugu klimatske neutralnosti gospodarstva. Pri tome se kao prioriteti u javnim politikama ističe sljedeće:

- Modernizacija željezničkog prijevoza, integriranog urbanog prijevoza i prijevoza tereta željeznicom,
- Uspostava pametnih rješenja za „prigradski željeznički promet, širenje pješačkih i biciklističkih zona u gradovima, brz i dostupan javni prijevoz (ekonomija dijeljenja s osloncem na električnu mobilnost), te razvoj mreže električnih punionica i digitalnih rješenja za naplatu cestarina ili upravljanje sigurnošću u prometu,
- Razvoj pomorskog prometa i prometa vodnim putovima,
- Razvoj zračnog prometa.

Mačkić i dr. (2020) ističu kao je RH u relativno nepovoljnom položaju u smislu tranzicije na željeznički promet zbog dugogodišnjeg zanemarivanja ulaganja u kapitalno održavanje postojeće željezničke mreže. Ujedno, i biciklistički i željeznički prijevoz su u RH marginalizirani i irelevantni „premda se u EU sve češće navode kao budućnost prijevoza“ (Mačkić i dr. 2020:5). Neovisno o tome, poslovni su subjekti ovisni o prijevozu roba, materijala, opreme i ljudi. Prijevozni sektor je stoga poveznica svih gospodarskih aktivnosti te će zakonska regulativa, porezi, reforme prijevoznog sektora, razvijenost njegove infrastrukture i dostupnosti značajno utjecati na sve gospodarske subjekte. Stoga bi poslovni subjekti trebali biti pripremljeni i educirani za ugradnju pametnih ili zelenijih prijevoznih rješenja u vlastitim procesima nabave, opskrbe i sl. kao i za povlačenje poticajnih sredstava i redukciju troškova povezanih s prijevozom resursa ili roba.

U ovom je poglavlju posebno istaknuta uloga izabrana četiri prioritetna područja Zelenog plana čiji će akcijski planovi, reforme i regulativa imati značajan dugoročan utjecaj na poslovne

strategije poduzeća u RH neovisno o industriji ili sektoru. Okvirnim strateškim prioritetima EU (Zeleni plan), te pravcima strateškog razvoja RH (Nacionalna razvojna strategija RH do 2030) ističu se:

- dekarbonizacija energije,
- povećanje energetske učinkovitosti,
- povećanje recikliranja i upravljanja otpadom,
- pametniji, dostupniji, zdraviji i sigurniji prijevozni sustavi,

kao strateški prioriteti koji će se reflektirati i na načine na koji poduzeća proizvode, trguju, ili izvještavaju o svojim aktivnostima. Navedeni strateški prioriteti imaju značajne implikacije na sve poslovne subjekte, a reforme ovih sektora otvaraju brojna nova tržišta, utječu na radna mjesta, potrebna znanja i kompetencije ljudskih potencijala, potrebne tehnološke prilagodbe, prilagodbe poslovnih modela, razvoj proizvoda i usluga, procjenu rizika i drugih elemenata strateškog planiranja.

Poglavljem 3. ukazano je na implikacije reformi ključnih sektora gospodarstva koji će imati značajan utjecaj na sve poslovne subjekte, te ih motivirati na promjene vlastitih strateških planova. Zeleni plan predstavlja svojevrstan strateški kontekst u okviru kojem svi poslovni subjekti mogu tražiti prilike za povećanje vlastite konkurentnosti. Međutim, implementacija i provedba ambicioznih ciljeva Zelenog plana povezana je s nepreglednim brojem akcijskih planova i mehanizama koji su usmjereni na poticanje i olakšavanje tranzicije prema klimatski neutralnom, održivom i uključivom gospodarskom rastu što rezultira informacijskim, financijskim i administrativnim opterećenjem potencijalnih dionika (uključujući i poslovne subjekte). Stoga se u nastavku kratko predstavljaju regulatorno pravne, te financijske implikacije provedbe Zelenog plana.

## **4. Pravno regulatorni i financijski izazovi Zelenog plana**

Formiranjem Zelenog plana, osim usmjeravanja fokusa na smanjenje klimatskih promjena i na akcije koje su pozitivne za planetu Zemlju i njenu prirodu, važno je osigurati i financiranje i potpore za ovako ambiciozan plan. Iz tog razloga, vrlo je važno imati u vidu pravno regulatorne i financijske izazove koji se mogu pojaviti prilikom provedbe Zelenog plana. S obzirom da je Zeleni plan pothvat čiji je planirani vijek trajanja do 2050. godine potrebno je osim planiranih financija uzeti u obzir i veći broj neplaniranih izdataka i promjena do kojih će zasigurno doći.

Prema Sikori (2021) glavni izazov s kojim se Europska unija susreće je osmisliti način na koji će pretvoriti perspektivni klimatski plan u učinkovite pravne i gospodarske instrumente. Stvoriti pravne i gospodarske instrumente, a da sve zemlje osjećaju zadovoljstvo donesenim instrumentima vrlo je izazovno i teško jer svaka zemlja ima drugačije potrebe, ostvaruje negativne utjecaje na okoliš u različitim razmjerima, a i zemlje se poprilično razlikuju po geografskoj veličini i broju stanovnika.

### **4.1. Pravno regulatorni izazovi klimatskih promjena u okviru Zelenog plana**

Očuvanje okoliša, odnosno njegovu zaštitu vrlo je izazovno i teško pojmovno odrediti. Osim toga on nije niti „ograničen na jedno specifično područje regulacije“ (Sikora, 2021:5). S obzirom na nemogućnost izricanja točne definicije pojma zaštite okoliša, prema Sikori (2021) moguće je diskutirati i o tome koliko je razumno koncept okoliša uključiti u zakonsku regulativu. Definiciju okoliša u Europskoj uniji kao prijedlog iznijela je Europska komisija, a ona glasi da okoliš „označava sve elemente koji, u interakciji na složen način, oblikuju svijet u koje živimo, krećemo i postojimo“ (Commission of the European communities, 1971). Ta definicija važna je jer upravo nju Europska unija koristi, uz manje nadogradnje i preinake, kako bi provela Zeleni plan i potaknula zemlje članice na pomak ka boljem.

Pravosudni sustav Europske unije vodi se na temelju optimiziranog odnosa visoke razine sigurnosti i unaprjeđenja brige za ekosustav. Sikora (2021) naglašava kako se jednim od ciljeva Europske unije može smatrati da koncept održivosti prožima cjelokupno zakonodavstvo Europske unije. „Visoka razina zaštite okoliša koja se smatra razinom ambicija Europske unije sada se smatra novim pravnim putem za ekološko preusmjeravanje pravnog poretka Europske unije“ (Sikora, 2021:6). Ono što se do sada smatralo izrazito visokim pogledom na zaštitu okoliša, sada predstavlja minimalnu razinu zaštite koju se želi postići provedbom Zelenog plana. Problem na koji se nailazi je „ustavna dimenzija zaštite okoliša u pravnom poretku



Europske unije“ (Sikora, 2021:10). Način na koji se nastali problem može riješiti je donošenje novih zakona koji će se odnositi upravo na zaštitu okoliša.

Doneseni zakoni neće utjecati samo na poslovne subjekte i građane zemalja članica kako bi shvatili važnost pozitivnog utjecaja na okoliš i njegovog odraza na klimatske promjene koje su već sada po svojim negativnim utjecajima lako uočljive, već i na sve zemlje koje imaju partnerske ili trgovačke odnose, te posluju sa zemljama članicama EU.

#### **4.2. Financijski izazovi klimatskih promjena u okviru Zelenog plana**

Da bi došlo do uspješne implementacije i provedbe Zelenog plana potrebna je velika količina financijskih sredstava. Europska komisija svjesna je činjenice da je za provedbu zaštite okoliša potrebna značajna količina ulaganja i primjena određenog oblika financiranja, a to je održivo financiranje. „Europski zeleni plan se može vidjeti samo zajedno s Europskim zelenim investicijskim planom“ (Sikora, 2021:10). Financijski dio Zelenog plana izrazito je relevantan jer se bez pravilno donesenih ekonomskih i financijskih odluka ne bi mogle formirati ispravne zakonske odredbe za očuvanje okoliša. Da bi se Zeleni plan uspješno proveo, jednim od glavnih elemenata na koji se treba fokusirati je održivo financiranje. Definicija održivog financiranja glasi da se ono „odnosi na proces uzimanja u obzir okolišnih, društvenih i upravljačkih razmatranja pri donošenju odluka o ulaganju u financijski sektor, što dovodi do dugoročnijih ulaganja u održive gospodarske aktivnosti i projekte“ (Europska komisija, n.d.).

Prema nedavnoj studiji (Ćurić Martinčević, 2021) neki od ključnih mehanizama za olakšavanje i stimuliranje tranzicije prema klimatskoj neutralnosti, zelenom i konkurentnom gospodarstvu bit će sljedeći:

- Modernizacijski fond – s fokusom na modernizaciju energetskog sektora i potporu na čistije oblike energije,
- Inovacijski fond – usmjeren na poticanje inovativnih tehnologija i procesa s niskim ugljičnim otiskom, te komercijalizaciju industrijskih rješenja za dekarboniziranu Europu,
- Fond za pravednu tranziciju – namijenjen ublažavanju socijalno-ekonomskih posljedica za prelazak s fosilnih goriva na zeleno gospodarstvo, posebno u industrijama fosilnih goriva, te sprečavanje razlika u razvijenosti.

U kontekstu RH, ističe se sljedeće: „Za provedbu Europskog zelenog plana predviđeno je korištenje različitih provedbenih instrumenata: regulacije i normizacija, ulaganja i inovacije,

nacionalne reforme, dijalog sa socijalnim partnerima i međunarodna suradnja“ (Boromisa, 2020:2).

Međutim, kako bi se Zeleni plan uspješno implementirao i ostvario pozitivne rezultate potrebno je poslovne subjekte kontinuirano educirati i informirati o njegovim mogućim učincima i mogućnostima, kao i učincima ekonomskih anomalija do kojih može doći. Osim toga, Zelenim planom očekuje se ostvariti globalni rast i napredak od poboljšanja življenja do poboljšanja transportnog pitanja, efikasnijih načina proizvodnje i sličnih čimbenika koji mogu ići u prilog poslovnim subjektima. Za očekivati je kako će se administrativni, pravno regulatorni i financijski mehanizmi u velikoj mjeri odraziti i na strateške planove poslovnih subjekata.

U ovom su poglavlju ukratko predstavljene regulatorni, administrativni i financijski izazovi i mehanizmi vezani uz olakšavanje tranzicije EU na klimatski neutralno gospodarstvo. Potrebno je također istaknuti kako unatoč svim ciljevima, implikacijama i predstavljenim regulatornim ili financijskim mehanizmima za zaštitu okoliša, neće doći do značajnijeg napretka u zaštiti i poboljšanju trenutnog stanja okoliša ako ljudi ne prihvate donesene zakone i prijedloge te svojevremeno donesu odluku sudjelovati u zaštiti okoliša. Cilj Zelenog plana je utjecati na sve, kako na velike, srednje i male poslovne subjekte, tako i na svaku osobu pojedinačno. Samo na taj način, cjelovito, na svim razinama od pojedinca do zemlje i globalno potrebno je mijenjati načina razmišljanja i navika. Ujedno, potrebno je istaknuti kako je riječ o složenom i vremenski zahtjevnom procesu koji zahtijeva kontinuiranu edukaciju o prilikama koje proizlaze iz primjene Zelenog plana i njegovih pratećih mehanizama.

## 5. Metodologija rada

S obzirom na važnost i složenost Zelenog plana i zelene tranzicije, raste potreba za istraživanjem pripremljenosti i tipične strateške reakcije poslovnih subjekata na zelenu transformaciju. Za mnoga poduzeća Zeleni plan predstavlja priliku ali i prepreku u smislu pripremljenosti za adekvatne strateške odgovore. Stoga se čini važnim sistematizirati postojeća prethodna istraživanja o strateškim implikacijama i reakcijama poslovnih subjekata na području postizanja održivog i klimatski neutralnog poslovanja.

Cilj je ovog rada napraviti sistematičan pregled relevantne literature te tako ukazati na tipove strateških reakcija i primjere dobre prakse poslovnih subjekata. Ujedno cilj je ovog diplomskog rada ocijeniti postoje li neke interne snage, slabosti, ili vanjske prilike i prijetnje koje će utjecati na strateški potencijal zelene tranzicije poslovnih subjekata u RH.

Poslovni subjekti odabrani za usporednu analizu su HEP d.d., Heineken Hrvatska i Ericsson Nikola Tesla. Navedeni poslovni subjekti istaknuti su kao primjeri dobre prakse u održivom poslovanju na mrežnom sjedištu Hrvatske udruge poslodavaca – HUP: HEP d.d. je dobitnik je Delloitove nagrade Green Frog za najveći napredak u izvještavanju o održivosti u 2018. g.<sup>9</sup>; Heineken Hrvatska istaknut je kao primjer dobre prakse<sup>10</sup>, a Ericsson Nikola Tesla kao pionir promocije društveno odgovornog ponašanja<sup>11</sup>.

U ovom je radu korišten kvalitativan pristup te se sukladno tome koristi analiza i sinteza prvenstveno sekundarno dostupnih izvora informacija. Informacijska podloga rada su sekundarni podaci. Izvori sekundarnih podataka su knjige, znanstveni članci, časopisi, ostala stručna literatura te mrežna sjedišta HEP grupe, Heineken Hrvatska i Ericsson Nikola Tesla i njihova godišnja izvješća (kroz više godina). Prikupljene podatke analiziralo se deduktivnom metodom. Ujedno koristi se i povijesna, deskriptivna i komparativna metoda.

---

<sup>9</sup> Dostupno na: <https://www.hup.hr/ina-dd-i-hep-dd-osvojili-deloitteovu-nagradu-green-frog-za-najbolje-izvjesce-o-odrzivosti-i-najveci-napredak-u-izvjestavanju-o-odrzivosti-u-2018-godini.aspx> [pristupljeno 1.7.2022.]

<sup>10</sup> Dostupno na: <https://www.hup.hr/heineken-hrvatska-stvaramo-bolji-svijet-v2.aspx> [pristupljeno 1.7.2022.]

<sup>11</sup> Dostupno na: <https://www.hup.hr/u-sklopu-cetvrte-nacionalne-konferencije-o-drustveno-odgovornom-poslovanju-dodijeljene-europske-nagrade-za-dop-i-nagrade-indeks-dop-a.aspx> [pristupljeno 1.7.2022.]

## **6. Rezultati sekundarnog istraživanja - Implikacije Zelenog plana na strateške ili operative planove poslovnih subjekata**

Europska unija usvojila je Zeleni plan s ciljem povećanja osviještenosti država o okolišu i njihovom utjecaju na nj. Iako je prvenstveno stvoren s prethodno navedenim ciljem, razni poslovni subjekti vide ga kao priliku za napredak upotrebom strateškog načina upravljanja izazovima koji dolaze implementacijom Zelenog plana. Opsežnost Zelenog plana, njegova implementacija i promjene koje dolaze s njegovom primjenom mnogi poslovni subjekti vide kao priliku za razvoj inovacija, stvaranje nove vrijednosti i izgradnju prednosti u odnosu na konkurenciju. Pametne kompanije iskorištavaju gotovo svaku priliku za napretkom, osobito ako se prilike stvaraju iz nečega opsežnog i utjecajnog kao što je Zeleni plan.

Izvjesno je kako se Zelenim planom stvaraju nova tržišta, otvaraju nova radna mjesta, postavljaju novi poslovni modeli, i zahtjevi u pogledu konkurentnosti, upravljanja okolinom i izvještavanjem dionika o učincima poslovnog subjekta na okolinu. Navedena područja smatraju se ključnima za strateško planiranje i odlučivanje. Strateške odluke poslovnih subjekata tiču se strateškog pozicioniranja i razvoja novih proizvoda i tržišta, imaju značajne financijske posljedice za poduzeće ili izazivaju značajne reakcije dionika poduzeća (Pfeifer, 2020). Prema Bulog (2014) strateške odluke značajno utječu na angažiranje resursa, ulaganja, interakciju poduzeća s okolinom i način upravljanja vanjskim dionicima, kao i konkurentnost poduzeća.

Međutim, čini se kako su i europski i hrvatski poslovni subjekti relativno nepripremljeni za zelenu tranziciju. Istraživanje konzultantske grupe PwC – PricewaterhouseCoopers<sup>12</sup>, provedeno s menadžerima najviše razine u 300-tinjak poslovnih subjekata iz 13 europskih zemalja ukazalo je kako čak 60% ispitanika nije upoznato s ciljevima Zelenog plana, dok je manje od polovice (49%) ispitanika ocijenilo da njihova poduzeća pripremaju strateške planove kojima će odgovoriti na nove uvjete poslovanja (PwC, 2022). Ujedno, nedostatak osviještenosti o Zelenom planu i nedostatak organizacijskih kompetencija za korištenje poticaja smatraju jednom od glavnih prepreka u prilagodbi vlastitog poslovanja sukladno ciljevima Zelenog plana (PwC, 2022).

---

<sup>12</sup> PwC – PricewaterhouseCoopers. (2022). Are Europe's businesses ready for the EU Green Deal? EU Green Deal Survey Report. Dostupno na: <https://www.pwc.com/gx/en/tax/publications/assets/eu-green-deal-tax-report.pdf> [pristupljeno 29.6.2022.]

U kontekstu RH, Boromisa (2020) ističe i nepripremljenost nacionalnog strateškog, institucionalnog, poreznog i financijskog konteksta za potporu zelenoj tranziciji. Rezultati istraživanja provedenog u 2021. godini na uzorku 192 malih, srednjih i velikih poduzeća o spremnosti hrvatskih poduzeća na zelenu tranziciju ukazuju kako su hrvatska poduzeća uglavnom nespremna (Čurić Martinčević (2021)). Premda je zelena tranzicija percipirana kao faktor koji će za 38,1 % ispitanika imati pozitivan učinak i predstavlja priliku, niti jedan sektor nije pozitivno ocijenio vlastitu spremnost za zelenu tranziciju u smislu pripremljenosti strateških planova, te očekuju da će zelena tranzicija negativno utjecati na prihode poslovanja (Čurić Martinčević, 2021). Ujedno, rezultati ovog istraživanja ukazuju kako su potencijalne prepreke u prilagodbi na zelenu tranziciju neinformiranost i nedorečenost zakonodavnog okvira, financiranja projekata, administrativna zahtjevnost, neadekvatna stručnost postojećih kapaciteta i nedostatna dostupnost tehnoloških rješenja. Čak „60,2 % ispitanika nema strategiju za zelenu tranziciju ali je planira izraditi, 15,7 % ispitanika ima strategiju, dok njih 15,1 % nema i ne planira je izraditi“ (Čurić Martinčević, 2021:47).

### **6.1. Važnost i tipovi strateških reakcija**

„Menadžeri se u svojim odlukama susreću s pitanjima okoliša, ne samo da bi uzeli u obzir etiku i društvene vrijednosti koje bi poslovni subjekti trebali promicati, već i kako bi osigurali održivi gospodarski uspjeh. Zapravo, predanost prirodnom okolišu postala je strateško pitanje unutar trenutnih konkurentskih scenarija“ (Molina-Azorin i dr., 2009:2). Esty i Winston (2009:3) objašnjavaju kako su promatranjem raznih poslovnih subjekata poput Sony-ja došli do zaključka da su priroda i ekonomski dio svijeta izrazito povezani jer činjenica je da društvo i svjetska ekonomija ovise o prirodnim resursima. Priroda i prirodni resursi „osnovna su poslovna strategija modernog svijeta“ (Esty, Winston, 2009:3).

Da bi se mogla voditi briga o raspodjeli i upravljanjem resursima potrebno je prvo imati resurse, a tu dolazi do izražaja važnost održivosti i provedbe Zelenog plana. Briga o održivosti i njegovom povećanju u poslovanju nije samo dodatna poslovna prilika koju je moguće iskoristiti. Ono predstavlja jedan od prioritarnih mjera u poslovnom svijetu. „Ono pruža način suočavanja poslovnih subjekata sa ozbiljnošću problema onečišćenja i upravljanja prirodnim resursima“ (Esty, Winston, 2009:3). Ignoriranje navedenih problema i njihove ozbiljnosti može dovesti do smanjenja vrijednosti, pa čak i raspada poslovnog subjekta. „Zato su vodeći poslovni subjekti naučili kako upravljati ekološkim rizicima i troškovima s jednakom pažnjom kao što upravljaju sa ostalim oblicima rizika i troškova. Na taj način smanjuju rizik poslovnog subjekta u cijelosti“ (Esty, Winston, 2009:3).

Poslovni subjekti moraju shvatiti važnost ulaganja i promicanja zelenog menadžmenta, to jest održivog menadžmenta. Potrebno je razviti domišljatu i uspješnu strategiju koju bi se provelo kroz razne elemente poslovnog subjekta i njegovog dosadašnjeg načina poslovanja. Razvoj zelene strategije poslovnom subjektu pruža priliku za osvajanjem novih dijelova tržišta i za ostvarenjem napretka na istom tom tržištu, otvaranjem novih radnih mjesta, te povećanjem ugleda i povjerenja kupaca, partnera i ostalih ključnih dionika.

Azzone i Bertele (1994) smatraju da se poslovni subjekt, uzevši u obzir kontekst očuvanja okoliša, može suočiti sa pet značajno različitih pozicija, a to su:

- (i) stabilni,
- (ii) reaktivni,
- (iii) anticipativni,
- (iv) proaktivni te
- (v) kreativni.

U stabilnoj poziciji, briga o okolišu niti u najmanjoj mjeri ne utječe na strateške planove poslovnog subjekta. Reaktivna pozicija je ona u kojoj poslovni subjekt reagira u trenutku kada je zakonodavna odluka, koja obuhvaća poslovne subjekte i njihovu brigu o okolišu, donesena te iz tog razloga ne odražava se značajno na strateške planove poslovnog subjekta, a poduzeće samo udovoljava tom zahtjevu. Anticipativna pozicija ostvaruje utjecaj na strateške planove poslovnog subjekta. Kada se poslovni subjekt nađe u anticipativnoj situaciji potrebna je implementacija zelenog menadžmenta koji je zadužen, osim za provođenje dodatnih promjena vezanih uz zaštitu okoliša kroz organizaciju, za iskorištavanje prilika i ostvarenje konkurentske prednosti. Proaktivna pozicija također zahtijeva uvođenje zelenog menadžmenta. Proaktivna situacija zahtijeva i suradnju više različitih funkcija/odjela poslovnog subjekta, poput zelenog menadžmenta i marketinga. Cilj je te suradnje privući nove potencijalne kupce i zadovoljiti potražnju. Sve više ljudi želi konzumirati ekološki proizvedene proizvode, ali i podupirati poslovne subjekte koji svojim aktivnostima dokazuju poduzimanje raznih aktivnosti kako bi se negativan utjecaj na okoliš minimizirao, stoga je potrebno uvidjeti priliku i spojem više različitih odjela zadovoljiti tu potražnju. U kreativnoj poziciji, poslovni subjekti maksimalno upotrebljavaju prilike koje održivost i briga za okolišem nudi. Utjecaj na strateške planove u kreativnoj situaciji je drastičan. Razlog tomu je što poslovni subjekti u navedenoj situaciji na kreativne načine pokušavaju ostvariti prednosti nad konkurencijom. Najčešće je to veliko

ulaganje financijskih sredstava u razvoj tehnologije koja u industriji poslovnog subjekta ne postoji.

Zhou i dr. (2020:2) identificirali su dvije grupe reakcija poduzeća na izazov smanjenja ugljičnog otiska i kategorizirali ih kao inkrementalna- „*soft*“ i radikalna- „*hard*“. „Inkrementalna zelena ponašanja odnose se na poboljšanje organizacijskih struktura ili sustava upravljanja koji minimiziraju negativan utjecaj strategija upravljanja na okoliš“ (Zhou i dr., 2020:2). „Radikalna zelena ponašanja odnose se na napore tvrtki u poboljšanju postojećih proizvoda ili procesa za smanjenje potrošnje prirodnih resursa, a mogu rezultirati inovacijama zelene tehnologije“ (Zhou i dr., 2020:2). Usporedbom radikalnih i inkrementalnih zelenih ponašanja može se zaključiti kako oba promiču, odnosno vode ka zelenim inovacijama bilo u području strateškog upravljanja, organizacijskih procesa, tehnologije ili proizvoda/usluga.

Inkrementalna i radikalna zelena ponašanja poslovni subjekt može iskoristiti za poboljšanje svoje platežne moći, pozitivnih reakcija potencijalnih kupaca na marku poslovnog subjekta te može poboljšati marketinške aktivnosti i plasman na tržištu. Istraživanje koje su Zhou i dr. (2020) proveli dovodi do zaključka da implementacija i poticanje svijesti o niskoj razini ugljika promiče samo inkrementalna zelena ponašanja vezana uz smanjenje razine ugljika. Zaključili su „i da ako poduzeće ima snažnu svijest o niskim emisijama ugljika, ne bi usvojilo radikalna niskougljična ponašanja, koja su značajnija i koja bi društvu mogla donijeti više koristi. Umjesto toga, tvrtke su češće birale inkrementalno niskougljično ponašanje od radikalnog zelenog ponašanja s niskim udjelom ugljika“ (Zhou i dr., 2020:8). Razlog tomu je jednostavnost implementacije inkrementalnih niskougljičnih ponašanja u procese poslovanja. Radikalna niskougljična ponašanja iziskuju veća financijska ulaganja i vremenski su zahtjevnija te se iz tog razloga poslovni subjekti lakše odlučuju na implementaciju inkrementalnih u odnosu na radikalna niskougljična ponašanja.

S obzirom da u najvećem broju zemalja ne postoje velike regulatorne kazne ako se poslovni subjekt ne drži i ne ulaže u povećanje održivosti i brigu o okolišu, brojni poslovni subjekti iskorištavaju tu priliku te pokušavaju odgoditi ulaganja u održivost i brigu o okolišu koliko god je to moguće. Razlog tomu je što poslovni subjekti smatraju da je financijske resurse bolje uložiti u unaprjeđenje procesa proizvodnje u odnosu na ulaganje u održivost. „Tvrtke u takvom kontekstu sklonije su usvajanju simboličkih aktivnosti, kao što je oblikovanje politika o tome kako smanjiti emisije ugljika kako bi izgradile društveni ugled i stekle ekološki legitimitet, nego što su sklone sudjelovanju u radikalnim zelenim inovacijama s niskim udjelom ugljika“ (Zhou i dr., 2020:9).

Može se zaključiti kako brojni poslovni subjekti izbjegavaju implementirati i ulagati u obje grupe ekoloških ponašanja s obzirom da to iziskuje vremenska i financijska ulaganja za koja smatraju da je bolje uložiti u napredak poslovanja. Međutim, važno je istaknuti da sva ulaganja u održivost te inkrementalna i radikalna zelena ponašanja donose visoke razine korisnosti za poslovni subjekt kao što su: povećanje razine legitimnosti, konkurentnosti, plasmana na tržištu i još mnogo toga. Ulaganje u održivost ne ostvaruje trenutnu već dugoročnu korist koja je kako vrijeme prolazi sve veća.

## **6.2. Strateški prioriteti reakcije na Zeleni plan**

Zeleni plan pred poslovne subjekte stvara specifične izazove, prilike i prijetnje na koje oni pokušavaju strateški odgovoriti. Općenito, zbog pritiska koje vlade vrše nad poslovnim subjektima provedbom Zelenog plana i njegovih mjera sve veći postotak poslovnih subjekata okrenuo se proizvodnji zelenih i ekološki prihvatljivih proizvoda, primjenom zelenih tehnologija i organizacijskih praksi, poslovnih modela i sl. „Mnoge tvrtke razvile su različite ekološki prihvatljive programe kao što su zeleni proizvodi, zelene tehnologije i slično, koji mogu poboljšati njihov kapacitet za organizacijske zelene inovacije“ (Song, Yu, 2018:2).

### **6.2.1. Razvoj inovacija**

„Inovacija zelenih proizvoda prepoznata je kao jedan od ključnih čimbenika za postizanje rasta, održivosti okoliša i bolje kvalitete života“ (Dangelico, Pujari, 2010:2). Spojem inovacija i održivosti osim konkurentske prednosti stvara se dobra podloga za napredak i rast poslovnog subjekta. „Menadžeri trebaju nastojati poboljšati osjećaj zelenog identiteta svoje organizacije i poticati zelenu kreativnost, jer će to povećati sposobnost njihove tvrtke za održivi razvoj“ (Song, Yu, 2018:1). Neki od proizvoda koji su sve popularniji, a vezani su uz održivost su proizvodi provjerenog i organskog porijekla, hibridni automobili ili automobili koji se pokreću isključivo upotrebom električne energije, odjeća domaće proizvodnje koja nije proizvedena u Bangladešu ili Kini i tako dalje. Potreba društva o brizi za okoliš i odabir održivih proizvoda s vremenom će formirati još značajniju krivulju rasta te sukladno tome, uspješan menadžment poslovnih subjekata trebali bi uvidjeti potrebe tržišta i zadovoljiti ih.

### **6.2.2. Razvoj organizacijskih procesa**

Eiadat i dr. (2008) smatraju da poslovni subjekti u sve većoj mjeri ulažu u identificiranje strategije vezane za zelene inovacije kao ključan element koji treba omogućiti zelene inovacije pri stvaranju proizvoda, ali i u samom procesu proizvodnje. Postoje razni načini stvaranja novih ili poboljšanja postojećih proizvodnih procesa implementirajući održivost. Tipične inovacije tog tipa vezane su uz povećanje organizacijske energetske učinkovitosti. „Zelena inovacija



može poboljšati proizvode ili procese u smislu sprječavanja onečišćenja, recikliranja otpada, dizajna zelenih proizvoda i korporativnog upravljanja okolišem“ (Chen i dr., 2006.; Chang, 2011.; Song, Yu, 2018:8). Prema Lin i dr. (2019:12) „smanjenje ili eliminacije otpada, povrata resursa te ponovne upotrebe resursa“ (Lin i dr., 2019:12) također su prilike za napredak koje menadžeri trebaju uočiti i iskoristiti kako bi doprinijeli razvoju poslovnog subjekta. „Menadžeri poslovnih subjekata moraju se usredotočiti na organizacijske prakse, koje uključuju integraciju fleksibilnih organizacijskih praksi i stalnu ovisnost o novim informacijama za daljnju diverzifikaciju praksi, postavljajući tako temelje za poslovne subjekte koji im omogućuju učinkovitu provedbu zelenih aktivnosti“ (Lin i dr., 2019:12).

### **6.2.3. Razvoj poslovnih modela**

Prema Sommeru (2012), transformacije zelenog poslovnog modela izazovan su proces jer uključuje zelene poslovne modele, koji su novi za poslovne subjekte. Ono što dolazi s novim zelenim poslovnim modelima su brojne nesigurnosti i složene systemske interakcije koje je teško osmisliti, procijeniti i uspješno implementirati, osobito ako se gledaju iz kuta tvrtki koje često uključuju složene strukture i značajne inercije. Kao što je prethodno spomenuto, održivost na koju se želi usmjeriti i potaknuti Zelenim planom izvrsna je prilika za inovativnost i kreativnost kako bi se ostvario napredak poslovnog subjekta i plasiranje iznad konkurencije. Ono što bi poslovni subjekti trebali činiti je razmotriti osnovne promjene modela poslovanja na temelju kojih poslovni subjekt u danom trenutku posluje te ih postupno prilagođavati. Zelene inovacije i unaprjeđenje poslovnih i proizvodnih procesa jedan su način ulaska u zelenu revoluciju, ali i iskorištavanje prilika koje se pružaju na tržištu. Međutim, najveću konkurentsku prednost ostvariti će poslovni subjekti koji osim prethodno navedenih načina pronađu potpuno novi i drugačiji način kombiniranja elemenata poslovnog modela od definiranja jedinstvene ponude vrijednosti, specifičnih ciljanih segmenata do specifičnih partnerskih odnosa. Zanemarivanjem prilika koje se pružaju novim zelenijim načinom poslovanja poslovni subjekti se dovode u situaciju isključivanja iz financijskih sredstava koje bi zemlje, ali i Europska unija mogla nuditi kao pomoć u promicanju stvaranja veće ekonomske vrijednosti.

### **6.2.4. Razvoj kompetencija**

Eiadat i dr. (2008) objašnjavaju da ako poslovni subjekti žele ostvariti napredak svoje ekološke učinkovitosti i povisiti razinu inovacija, moraju imenovati menadžere koji imaju strast i brigu za održivost i pitanja okoliša. Zapošljavanjem ili angažmanom menadžera u smjeru poboljšanja održivosti i brige za okoliš „izgradit će jače, profitabilnije i dugotrajnije tvrtke - i zdraviji planet pogodniji za život“ (Esty, Winston, 2009:21).

Menadžeri da bi uspješno upravljali poslovnim subjektom, ili njegovim dijelovima, moraju pratiti promjene i izazove koji se pojavljuju na tržištu. Zeleni plan i utjecaj koji on ostvaruje primjer su promjene i izazova kojima se menadžer djelomično mora prilagoditi, a drugim dijelom riješiti izazove pred kojima se poslovni subjekt nalazi. „Menadžeri moraju identificirati ekološke probleme i provesti ekološki inovativne aktivnosti za rješavanje ovih problema. Menadžeri moraju razumjeti način na koji se mogu provoditi programi poticaja za okoliš, što bi im pomoglo u promicanju održivog razvoja zelenih procesa i proizvoda“ (Lin i dr., 2019:12). Zeleni plan nudi razne prilike poslovnim subjektima, ali da bi stvorili korisne učinke menadžeri prvo moraju prepoznati te prilike.

Zeleni plan zahtijevat će nove kompetencije ne samo menadžmenta već i djelatnika, jer mogu značajno pridonijeti strateškoj spremnosti poslovnog subjekta (Čurić Martinčević, 2021). Ulaganja u razvoj znanja i kompetencija ljudskih resursa često su nedovoljna ili marginalizirana. Međutim, pandemija COVID-19 pokazala je u kojoj su mjeri inovativnost, kreativnost i domišljatost ljudskih potencijala i ulaganje u njihove digitalne kompetencije važni za poslovni subjekt i njegov napredak. Brojni poslovni subjekti iskoristili su negativnu situaciju i raznim načinima osigurali si ne samo preživljavanje, već i rast.

### **6.3. Učinak Zelenog plana na konkurentnost**

Širenjem Zelenog plana sve veći broj poslovnih subjekata donosi odluku o ulaganju i razvoju svoje zelene strategije, odnosno strategije održivosti. Na taj način, osim prethodno spomenutim ulaganjem u zelene inovacije, poslovni subjekti stvaraju uvjete za veću razinu konkurentnosti u odnosu na ostale poslovne subjekte na tržištu. Benefiti ulaganja poslovnog subjekta u održivost prostora, procesa proizvodnje i proizvoda su brojni, ali isto tako usmjeravanje na održivost donosi razne izazove.

Zameer i dr. (2020:15) stavljaju u pozitivan odnos ekološku orijentaciju i zelenu konkurentsku prednost. Ekološka orijentacija smatra se dragocjenom vještinom menadžera koju je potrebno usmjeriti na poticanje razvoja novih održivih inovacija. Te održive inovacije pozicionirale bi poslovni subjekt iznad ostalih konkurentskih poslovnih subjekata. „Menadžeri bi trebali biti svjesni važne uloge ekološke orijentacije kako bi kontrolirali i odredili strateški smjer zelenih inovacijskih praksi, umjesto da jednostavno pasivno reagiraju na vanjske pritiske okoliša“ (Zameer i dr., 2020:15). Međutim, prema Gelb i Strawser (2001) poslovni subjekti koji upotrebljavaju zelene inovacije mogu se dovesti do situacije povećanja troškova kako bi osigurali primjerenu kvalitetu proizvoda, obuke i sigurnosti.

Prema Chang (2011:8) poduzeća bi trebala ulagati više sredstava za unapređenje korporativne ekološke etike zato što je ona pozitivno povezana sa zelenim inovacijama i konkurentskim prednostima. Da bi poslovni subjekti kreirali svoje zelene inovacije i konkurentske prednosti, potrebno je povećati razinu svoju korporativne ekološke etike. Razvojem i pravilnim upravljanjem ekološke etike poslovnog subjekta stvara se pogodna podloga za uočavanje i iskorištavanje prilika, kao i za uspon na sam vrh tržišta po jačini konkurentnosti u odnosu na ostale poslovne subjekte koji se bore na istom globalnom tržištu.

„Na tržištu gdje se druge točke konkurentske diferencijacije, kao što su troškovi kapitala ili rada, smanjuju, prednost okoliša postaje sve veća kao odlučujući element poslovne strategije“ (Esty, Winston, 2009:21). Ono što si poslovni subjekti koji teže napretku ne mogu priuštiti je zanemarivanje održivosti i utjecaja na okoliš koji kroz godine postaju sve važniji čimbenici.

U ovom poglavlju sintetizirani su rezultati recentnih istraživanja usmjerenih na tipične strateške reakcije poslovnih subjekata u području održivosti odnosno prilagodbi poslovanja na klimatsku i ugljičnu neutralnost. Strateški planovi poslovnih subjekata za održivost i smanjenje onečišćenja uglavnom su povezani s inovacijama u razvoj zelenih proizvoda i usluga. Dugoročno gledano, kada se mjere intenziviraju i vlade povećaju zahtjeve za većom razinom ekološke osviještenosti i održivosti poslovnih subjekata, od trenutnih početnih razina, primjena zelenih inovacija kao dijela strateškog plana neće biti dovoljna. Moguće je pretpostaviti kao će to dovesti do smanjenja krivulje rasta ili čak prelaska na krivulju pada ako se promatra rast i razvoj poslovnog subjekta.

Promicanje održivosti u poslovnim subjektima postao je jedan od ključnih strateških odrednica rasta, privlačenja potencijalnih potrošača te plasmana na tržištu iznad konkurencije. Trenutno provedene mjere Zelenog plana mali su dio onoga što se planira provesti te bi to poslovni subjekti trebali predvidjeti i prilagoditi svoj način poslovanja onome što će se kroz godine intenzivirati i u drastičnijoj mjeri pojačati u usporedbi sa sadašnjošću.

## 7. Primjeri dobre prakse

Neki od primjera dobre prakse u implementiranju Zelenog plana i održivosti kroz poslovanje na području Republike Hrvatske su HEP grupa, Heineken Hrvatska, Ericsson Nikola Tesla, ali i mnogi drugi. Sva tri navedena poslovna subjekta provodila su aktivnosti održivosti i prije usvajanja Europskog zelenog plana, no ono što sljedeći poslovni subjekti čine u sklopu promicanja održivosti odgovara svim smjernicama i ciljevima kojima Zeleni plan teži ostvariti.

### 7.1. HEP grupa

Hrvatska elektroprivreda, ili skraćenicom HEP, hrvatski je poslovni subjekt za proizvodnju, distribuciju i opskrbu električnom energijom. Hrvatska elektroprivreda posluje na nacionalnoj razini, odnosno na području Republike Hrvatske. Ovaj poslovni subjekt jedan je od poznatih promotora održivosti i brige za okoliš. Hrvatska elektroprivreda implementirala je održivost i brigu o okolišu kroz cijelo svoje poslovanje i kroz sve elemente poslovnog subjekta. „Jedna od četiri temeljne odrednice strategije razvoja HEP grupe do 2030. je osiguranje održivog i fleksibilnog energetskeg portfelja, što podrazumijeva održivu, učinkovitu i pouzdanu energiju za kupce, ali i za sam HEP“ (HEP, n.d.). Opisana temeljna odrednica strategije razvoja HEP grupe poistovjećuje se s ciljem Zelenog plana koji se želi ostvariti do 2030. godine, a to je smanjenje emisije štetnih plinova. Na temelju toga može se reći da strategije HEP grupe prate ciljeve Zelenog plana.

Misija kojoj HEP grupa teži je „Održiva, pouzdana i konkurentna proizvodnja, distribucija i opskrba energijom, u skladu s potrebama kupaca i uz visoki stupanj društvene odgovornosti“ (HEP, n.d.). Vizija koju HEP grupa svojim poslovanjem teži ostvariti glasi da će „HEP biti regionalni energetske lider koji će u suradnji s domaćim i međunarodnim institucijama i kompanijama, razvijati tehnološke mogućnosti, konkurentske prednosti i inovativne poslovne modele fokusirane na buduće potrebe korisnika“ (HEP, n.d.). Jedna od misija HEP grupe je održiva proizvodnja te se iz toga može zaključiti da je HEP grupa u svoju misiju implementirala održivost koja je jedan od elemenata koje Zeleni plan promiče. U Temeljnim vrijednostima također je vidljiva briga o okolišu i povezanost sa Zelenim planom.

Temeljne vrijednosti HEP grupe su (HEP, n.d.):

- (i) Kompetentnost i inovativnost
- (ii) Kvaliteta i poslovna izvrsnost
- (iii) Poštenje te
- (iv) Odgovornost prema okolišu.

Kao i svaki poslovni subjekt, HEP grupa ima definirane svoje strateške ciljeve. HEP grupa svoje strateške ciljeve dijeli na četiri kategorije. Prva kategorija strateških ciljeva je održivi i fleksibilni energetska portfelj (HEP, n.d.):

- (i) posjedovanje raznovrsnih izvora električne energije koji se mogu uključivati u proizvodnju ovisno o stanju i cijenama energenata na tržištu te na taj način pružati održivost i fleksibilnost
- (ii) podizanje udjela OIE u portfelju HEP grupe za 50 posto, modernizacijom i unapređenjem postojećeg portfelja (revitalizacijom HE), ulaganjima u izgradnju hidroelektrana te u gradnju i akviziciju elektrana na ostale obnovljive izvore energije s naglaskom na vjetroelektrane i solarne elektrane te
- (iii) izgradnja visokoučinkovitih kogeneracijskih termoelektrana-toplana na biomasu i prirodni plin.

Drugi strateški cilj je fokusiran na optimizaciju i unaprjeđenje poslovnih procesa (HEP, n.d.):

- (i) postizanje učinkovitosti poslovanja na razini energetskih kompanija na području EU unaprjeđenjem i optimizacijom poslovnih procesa, između ostalog iz domene korporativnog i poslovnog razvoja, IT razvoja i integracije, upravljanja ljudskim potencijalima, upravljanja imovinom te unaprjeđenjem kvalitete usluge korisnicima
- (ii) poticanje kontinuiranog unaprjeđenja kompetentnosti i inovativnosti zaposlenika te učinkovito upravljanje znanjem na korporativnoj razini
- (iii) izgradnja (uspostava, jačanje) učinkovitog i korisnicima orijentiranog poslovanja.

Treći strateški cilj usmjeren je na tržišnu prilagodljivost (HEP, n.d.):

- (i) definiranje i osmišljavanje novih proizvoda i usluga na tržištu, u svim tržišnim segmentima na veleprodajnom i maloprodajnom tržištu, s ciljem zadržavanja sadašnjeg udjela na tržištu u RH i podizanjem udjela na tržištima u regiji
- (ii) implementacija naprednih mreža s fokusom na konvencionalni razvoj mreže s naglaskom na automatizaciju, napredno upravljanje i pogon mreže
- (iii) istraživanje mogućnosti ostalih modela širenja poslovanja putem akvizicija kupaca i/ili proizvodnih kapaciteta ili partnerskog sudjelovanja u realizaciji energetskih projekata

I zadnji strateški cilj kojem HEP grupa teži je uspješna suradnja s dionicima (HEP, n.d.):

- (i) pravovremeno i aktivno sudjelovanje u različitim fazama procesa izrade i donošenja pravnih akata na razini EU i na nacionalnoj razini te u procesu kreiranja novog energetskeg tržišta
- (ii) osmišljeno i kontinuirano korištenje svih raspoloživih kanala za komunikaciju s dionicima radi ostvarenja poslovnih ciljeva grupe
- (iii) aktivno traženje investicijske i/ili operativne potpore u vidu premija, subvencija, poreznih olakšica i drugih oblika potpore.

Upravljačka struktura u HEP grupi (HEP, n.d.) dijeli se na upravu Društava, nadzorni odbor i glavnu skupštinu.

HEP grupa na tržištu ima malu konkurenciju na tržištu. Konkurenciju čine tri poslovna subjekta. Jedan od konkurenata je Hepi koji je zapravo dio HEP grupe, ali posluje odvojeno od poslovanja HEP grupe. Drugi konkurent je EOn Hrvatska te posljednji konkurent na tržištu je Proenergy. Tržište električne energije na području Republike Hrvatske smatra se ne savršeno konkurentnim s obzirom da na tržištu postoje četiri poslovna subjekta koji se bave proizvodnjom i distribucijom električne energije. Međutim, ne savršeno konkurentno tržište „omogućuje prosperitet, jer najbolje prostorno i vremenski alokira tržišne resurse gospodarstva“ (Bukša, 2011:21). Europska unija u uvjetima nesavršene konkurencije uviđa priliku za napretkom i rastom, dok na malim tržištima, poput tržišta Republike Hrvatske, dolazi do negativnih učinaka. „Zbog toga Vlada RH, koja je odgovorna za postizanje ekonomskih i političkih ciljeva države, mora jasno definirati nacionalni interes Republike Hrvatske u energetskeg sektoru i ulogu koju bi HEP grupa morala imati u gospodarstvu Republike Hrvatske, i u skladu s time bi se morala i odlučno ponašati“ (Bukša, 2011:21,22). „HEP grupa je tokom posljednje dvije godine poslovala s dobiti. HEP grupa je u 2021. ostvarila neto rezultat poslovanja u iznosu od 1.060.069.163,00 kn dok je ostvarena neto marža iznosila 10,21%. Poslovni subjekt HEP grupa u 2021. povećavala je broj zaposlenih, a imala je 478 zaposlenika“ (Poslovna.hr, n.d.).

Slika 2. Prikaz poslovnih prihoda HEP grupe u razdoblju od 2015. do 2019. godine



Izvor: Preuzeto sa mrežne stranice Fininfo.hr (<https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/heineken-hrvatska/Detaljno/52422>).

Slika 2. prikazuje poslovne prihode HEP grupe u razdoblju od 2015. godine do 2019. godine. U odnosu Na Ericsson Nikola Tesla i Heineken Hrvatska kojima je u 2017. godini zabilježen drastičan pad prihoda, HEP grupa od 2015. godine do 2018. godine bilježi kontinuiran porast poslovnih prihoda. U rasponu godina od 2017. do 2018. godine poslovni prihodi porasli su na 12,38% dok je 2019. godine zabilježen pad na 7,18%.

HEP grupa započela je svoju izradu strategije o zaštiti okoliša i održivosti te implementaciju navedene strategije krajem devedesetih godina prošlog stoljeća. HEP grupa svoja izvješća o održivosti službeno objavljuje od 2015. godine, a „u izvještavanju se koriste smjernicama Global Reporting Initiative (GRI-4, GRI Standard)“ (HEP, n.d.). HEP grupa (HEP, n.d.) transparentna je o svojim učincima na tlo, zrak i vodu, politikama koje provodi za zbrinjavanje otpada, inicijativama namijenjenim zaštiti bioraznolikosti i svim troškovima i ulaganjima usmjerenim prema zaštiti okoliša.

„Sukladno ciljevima Pariškog sporazuma i europske klimatske i energetske politike o povećanju udjela obnovljivih izvora, smanjenju emisija stakleničkih plinova i povećanju energetske učinkovitosti, HEP će do 2030. godine povećati udjel obnovljivih izvora energije s 35 na 50 posto. Taj cilj planira postići revitalizacijom, odnosno povećanjem snage i proizvodnje postojećih hidroelektrana, izgradnjom novih hidroelektrana i ulaganjima u ostale obnovljive izvore energije - elektrane na šumsku biomasu, sunčane elektrane i vjetroelektrane te izgradnjom visokučinkovitih kombi-kogeneracijskih postrojenja“ (HEP, n.d.). HEP nastoji ulaganjem u ostale obnovljive izvore energije smanjiti emisiju CO<sub>2</sub> što je jedan od ciljeva koji se želi postići provedbom Zelenog plana.

S obzirom da HEP grupa ima u pogonu svoje hidroelektrane i termoelektrane, briga o vodama izrazito im je važna. Otpad koji se sakuplja na postrojenjima hidroelektrana prikuplja se, razvrstava te pravilno zbrinjava. Prikupljanje takve vrste otpada značajno je s obzirom da utječe i na kvalitetu vode. HEP grupa nudi transparentne izvještaje o povećanju ili smanjenju opasnog

i neopasnog otpada koji je nastao kao rezultat njihovog poslovanja. U izvještajima je točno navedena razina povećanja ili smanjenja otpada i definiran je razlog zbog kojeg je do povećanja došlo. Na taj način povećavaju svoj kredibilitet i vjerodostojnost.

Elektrovodovi HEP grupe u velikoj mjeri mogu ugroziti bioraznolikost i ostaviti značajan negativan utjecaj na ptice. Razlog tomu je što elektrovodovi, ako nisu zaštićeni, mogu ugroziti ptice i njihov opstanak. Način na koji HEP potiče brigu o pticama je izgradnja gnijezda na dalekovodima. Kako bi bili sigurni u uspješnost zaštite „zakonske obveze provedbe zaštitnih mjera za smanjenje ove ugroze prepoznate su unutar područja Natura 2000 očuvanja značajnih za ptice te je iz tog razloga uspostavljena suradnja s nadležnim javnim ustanovama za zaštićena područja te zainteresiranim udrugama za zaštitu ptica“ (HEP, n.d.).

U Tablici 1. biti će vidljivi podaci o količini ulaganja financijskih sredstava usmjerenih na održivost i zaštitu okoliša. Podaci se dijele na troškove redovnog poslovanja i investicije u milionima kuna.

Tablica 1. Ukupni izdaci i ulaganja u zaštitu okoliša u rasponu od 2013. - 2019.

<b>Godina</b>	<b>Izdatci vezani uz zaštitu okoliša (izraženo u mil. kn)</b>	<b>Investicije u zaštitu okoliša (izraženo u mil. kn)</b>
<b>2019.</b>	90,02	19,38
<b>2018.</b>	146,08	13,54
<b>2017.</b>	262,81	11,32
<b>2016.</b>	177,41	13,33
<b>2015.</b>	148,73	7,77
<b>2014.</b>	143,50	10,63
<b>2013.</b>	84,18	16,90

Izvor: Izrada autorice po uzoru na podatke sa HEP, <https://www.hep.hr/odrzivost-i-okolis/troskovi-investicije-i-naknade/166>

Tablica 1. prikazuje ukupne izdatke i ulaganja u zaštitu okoliša u rasponu od 2013. godine do 2019. godine. Ukupni izdatci vezani uz zaštitu okoliša najniži su bili 2013. godine (84,18 mil. kn), a najveći su bili u 2017. godini (262,81 mil.kn). Investicije u zaštitu okoliša HEP grupe, kao što je vidljivo u Tablici 1., u 2019. godini bile su najveće investicije u rasponu od 2013. godine do 2019. godine (19,38 mil. kn). Najmanja investicija ostvarena je 2015. godine (7,77 mil. kn).



Visina troškova ulaganja vezanih uz zaštitu okoliša i njegovu održivost potvrđuje usklađenost ciljeva HEP grupe sa ciljevima Europskog zelenog plana. Upravljanje i formiranje strategija koje su fokusirane na održivost i brigu o okolišu dio je redovnih strategija koje HEP grupa provodi unutar svog poslovanja. HEP grupa je dokaz da je Zeleni plan moguće uskladiti sa poslovanjem poslovnog subjekta. Zeleni plan moguće je implementirati u poslovni subjekt i sjediniti ga sa već postojećim ciljevima poslovnog subjekta.

## 7.2. Heineken Hrvatska

Heineken Hrvatska je poslovni subjekt koji kontinuirano implementira održivost i politike potaknute Europskim zelenim planom. Heineken Hrvatska poslovni je subjekt svjestan važnosti ulaganja u održivost i korisnosti koje mu fokusiranje i ulaganje u održivost donose. Jedna od tih koristi su povjerenje potrošača, povećanje efikasnosti, ali i prednosti koju mu pravovremeno uočavanje održivosti kao važnog elementa poslovanja može donijeti.

Misija poslovnog subjekta Heineken Hrvatska glasi da žele „biti predvodnik održivog poslovanja te najbolja hrvatska kompanija za zaposlenike, potrošače i kupce“ (Heineken, n.d.). Vizija koju imaju je da „u svakoj prigodi donose istinski užitek“ (Heineken, n.d.). Dok su načela po kojima vode svoje poslovanje i strateške odluke „sigurnost, transparentnost, kvaliteta i pobjednički duh“ (Heineken, n.d.).

Slika 3. Prikaz poslovnih prihoda Heineken Hrvatska u razdoblju od 2015. do 2019. godine



Izvor: Preuzeto sa mrežne stranice Fininfo.hr (<https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/heineken-hrvatska/Detaljno/52422>).

Slika 3. prikazuje poslovne prihode Heineken Hrvatska u razdoblju od 2015. godine do 2019. godine. Na slici 3. vidljiv je značajan pad prihoda od 2017. godine do 2019. godine. Prema godišnjem izvještaju Heineken Hrvatske 2017. godine na pozitivan rast izazvan u 2017. godini utjecala je promjena asortimana i prilagodba cijena proizvoda trenutnom stanju na tržištu. Nakon pada poslovnih prihoda do 2019. godine Heineken Hrvatska je promjenom u cijeni proizvoda, novom marketingu i upotrebom električne energije proizvedene upotrebom vlastitih solarnih ploča 2020. godine uspjela ostvariti rast poslovnih prihoda. „Poslovni subjekt je tokom posljednje dvije godine poslovao s dobiti. Heineken Hrvatska d.o.o. je u 2021. ostvario neto

rezultat poslovanja u iznosu od 58.174.421,00 kn dok je ostvarena neto marža iznosila 8,98%. Poslovni subjekt Heineken Hrvatska d.o.o. u 2021. nije povećavao ni smanjivao broj zaposlenih, a imao je 326 zaposlenika“ (Poslovna.hr, n.d.)

Heineken (<https://heineken.hr/sustainability>) je u svom poslovanju usredotočen na šest važnih područja koja obuhvaćaju brigu o okolišu i održivost. Tih šest područja su

- (i) zaštita izvora vode,
- (ii) smanjenje emisije CO<sub>2</sub>,
- (iii) održiva nabava,
- (iv) zagovaranje odgovorne konzumacije alkoholnih pića,
- (v) suradnja s lokalnom zajednicom te
- (vi) promicanje zdravlja i sigurnosti na radu.

Pri usporedbi 2022. godine u odnosu na 2008. godinu potrošnja vode za proizvodnju jedne litre piva smanjila se za 43 posto. U odnosu na 2008. godinu svojim aktivnostima uspjeli su smanjiti emisije CO<sub>2</sub> nastale u proizvodnji više od 50 posto, odnosno emitiranje je smanjeno točno za 67 posto. Cilj postavljen 2018. godine bio je da proizvode sami svoju energiju upotrebom solarnih panela te su do sada postavili 1380 solarnih panela na krov zelenog skladišta (Heineken, <https://heineken.hr/sustainability>).

„Heinekenova globalna strategija glasi „Stvaramo bolji svijet“ (Heineken, <https://heineken.hr/sustainability>). Na temelju te strategije donijeli su odluku sudjelovati u ostvarenju ciljeva formiranih od strane Ujedinjenih Naroda za poticanje održivosti. Ti ciljevi su „iskorjenjivanje gladi; zdravlje i dobrobit za sve; pitka voda i higijenski uvjeti; pristupačna i čista energija; dostojanstven rad i gospodarski rast te odgovorna potrošnja i proizvodnja“ (Heineken, <https://heineken.hr/sustainability>).

Prema podacima iz izvješća o održivosti iz 2013. godine Heineken je formirao svoje prvotne ciljeve koje su željeli postići do 2020. godine. Ti ciljevi su prethodno nabrojanih šest važnih područja koja obuhvaćaju brigu o okolišu i održivost. Oni su svi ostvareni do 2020. godine i postali su temeljni elementi održivosti i napretka poslovnog subjekta. Heineken Hrvatska javnosti od 2013. godine godišnje plasira svoje izvješće o održivosti. U svakom izvješću osim nabrojanih napredaka izraženih u statističkim podacima, nabrojane su i kampanje koje su plasirali te kakav su utjecaj te kampanje ostvarile. Sve kampanje dobro su promišljene i apeliraju na sigurnost i odgovornost građana pri konzumaciji njihovih proizvoda. Uspjeh kampanja poput kampanje „Hvala što ne jurite“ dokazane su statističkom obradom podataka.

Navedena kampanja „Hvala što ne jurite“ rezultirala je 94 posto manjim brojem opomena za prebrzu vožnju. Heineken Hrvatska svoje proizvode proizvodi od sto posto hrvatskih sastojaka kao što su ječam ili mandarine koje se koriste pri proizvodnji njihovog Natur Radler piva. Godine 2018. plasirali su cilj o prelasku na stopostotnu upotrebu sunčeve energije koju bi sami proizvodili solarnim panelima.

Već 2019. godine uočili su potrebu za prelaskom sa naftnih derivata na bio plin. Bio plin je u potpunosti zamijenio naftu u svim dijelovima poslovanja u kojima je takva vrsta goriva potrebna. Učestalo provode edukativne programe „Za odgovorno odrastanje mladih“ s ciljem usmjeravanja mladih od srednjih škola pa na dalje. U procesu proizvodnje i svom lancu opskrbe izvršili su izmjenu svojih strojeva u strojeve na električni pogon. U 2020. godini fokusirali su se na sigurnost i zdravlje radne snage.

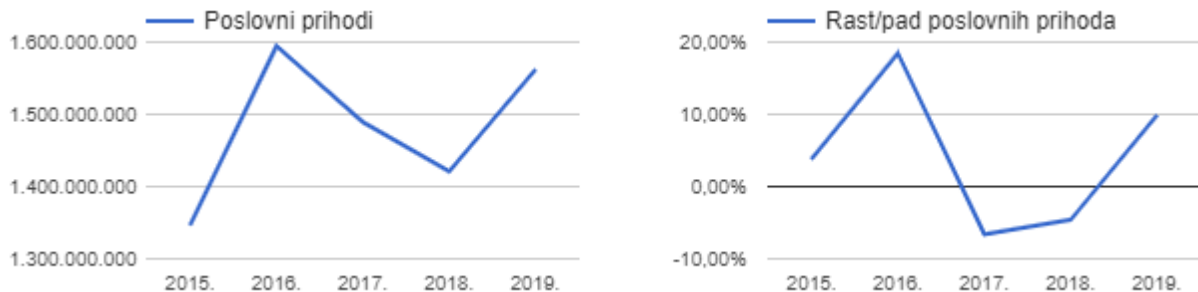
Heineken Hrvatska moguće je uzeti kao primjer pravovremenog uočavanja promjena na tržištu i ulaganja u implementaciju tih promjena u svoj strateški plan. U Heineken-u Hrvatska elementi održivosti prožeti su kroz svaki dio poslovnog subjekta što ukazuje na to da im je održivost jedan od glavnih čimbenika pri donošenju strateških ili operativnih planova. Konstantno pronalaze nove, inovativne načine za promicanje zelenog upravljanja, što je vidljivo u njihovim godišnjim izvješćima o održivosti i brizi o okolišu. Upravo te inovacije i strateške odluke pozicioniraju ih iznad konkurencije koja se nalazi na tržištu.

### **7.3. Ericsson Nikola Tesla**

Ericsson Nikola Tesla poslovni je subjekt koji radi na pružanju komunikacijskih usluga. Odnosno, „Ericsson Nikola Tesla je dioničko društvo, pridružena članica korporacije Ericsson, koja predvodi i podržava suvremene načine komuniciranja“ (Ericsson Nikola Tesla, <https://www.ericsson.hr/podaci-o-kompaniji-ericsson-nikola-tesla-d.d>). „Ericsson Nikola Tesla je tokom posljednje dvije godine poslovao s dobiti. Ericsson Nikola Tesla je u 2021. ostvario neto rezultat poslovanja u iznosu od 115.206.995,00 kn dok je ostvarena neto marža

iznosila 7,41%. Poslovni subjekt Ericsson Nikola Tesla u 2021. smanjivao je broj zaposlenih, a imao je 2.524 zaposlenika“ (Poslovna.hr, n. d.).

Slika 4. Prikaz poslovnih prihoda Ericsson Nikola Tesla u razdoblju od 2015. do 2019. godine



Izvor: Preuzeto sa mrežne stranice Fininfo.hr (<https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/heineken-hrvatska/Detaljno/52422>).

Slika 4. prikazuje poslovne prihode Ericsson Nikola Tesla u razdoblju od 2015. godine do 2019. godine. Kao i kod poslovnog subjekta Heineken Hrvatska sa 2016. na 2017. godinu zabilježen je drastičan pad poslovnih prihoda. Međutim, od 2018. godine do 2019. godine zabilježen je značajan porast poslovnih prihoda (9,92%).

Ovaj poslovni subjekt, osim što ulaže u održivost i zaštitu okoliša kroz upravljanje i poslovne procese, što će biti detaljnije razrađeno u nastavku, u velikoj mjeri ulaže u educiranje i podizanje svijesti svojih zaposlenika o ekologiji, održivosti i važnosti brige o okolišu. Način na koji to čine je „kontinuirana provedba izobrazbe te razvoja svijesti i povećanja motiviranosti zaposlenika za praćenje tema iz područja ekologije i racionalnog gospodarenja energijom“ (Ericsson Nikola Tesla, <https://www.ericsson.hr/okolis-i-odrzivost>). Potiču društvo na veću brigu o okolišu i smanjenje otpada kroz svoje proizvode koji su razvijeni na način da ostavljaju minimalnu razinu negativnog ekološkog učinka koji je u danom trenutku moguć.

„S obzirom na djelatnost i način rada, poslovni subjekt pozitivno utječe na okoliš te značajno smanjuje emisiju ugljikovog dioksida svih industrija koje koriste njihovu komunikacijsku infrastrukturu. Brojnim e-rješenjima (e-zdravstvo, e-poziv, e-katastar i zemljišne knjige...) omogućava razvoj niskougljičnog gospodarstva te transformira suvremenu industriju i društvo. Tehnološko liderstvo te inovativan pristup radu omogućuju korištenje brojnih i raznovrsnih aplikacija u poslovnom procesu čime se, uz poboljšanu učinkovitost, također čuva i okoliš“ (Ericsson Nikola Tesla, <https://www.ericsson.hr/okolis-i-odrzivost>). Takav način poslovanja pozicionira ih iznad konkurencije koja posluje na istom tržištu. Također, kao i prethodno navedeni poslovni subjekti (HEP grupa i Heineken Hrvatska) potpuno su transparentni te svoja

godišnja izvješća o održivosti i svoje aktivnosti vezane uz održivosti i zaštitu okoliša čine javno dostupnima.

Ericsson Nikola Tesla Hrvatska sudjeluje u raznim projektima koji su usmjereni na podizanje svijesti o važnosti očuvanja prirode, ali i projektima koji su fokusirani na zelene inovacije čija je svrha smanjenje negativnih učinaka na okoliš. Neki od tih projekata su razvoj održivog urbanog prijevoza, dodjela bespovratnih sredstava za projekt WaterQ, sudjelovanje u okruglom stolu pod nazivom 'Vodeni krški ekosustavi – stanje i perspektive' te mnogi drugi. Obnova zgrade poslovnog subjekta Ericsson Nikola Tesla Hrvatska jedan je od najvećih projekata obnove na području Republike Hrvatske. Taj projekt financiran je sredstvima Europske unije što je jedna od mjera pomoći državama u provedbi Zelenog plana. Obnova zgrade poslovnog subjekta jedan je od učinaka Zelenog plana na strateške ili operativne planove poslovnog subjekta. Osim zelenog prostora poslovnog subjekta, glavni fokus Ericssona Nikola Tesla Hrvatska je na održivosti njihovih proizvoda. Pokušavaju novim zelenim inovacijama smanjiti negativne učinke proizvodnje na minimum. Također, žele da radni vijek njihovih proizvoda opravdava promjene provedene kroz sve dijelove poslovnog subjekta, tako i samog procesa proizvodnje. To znači da žele ostvariti dug vijek trajanja svojih proizvoda kako bi se smanjenje negativnog utjecaja na okoliš promoviralo kroz sam proizvod (Ericsson Nikola Tesla, <https://www.ericsson.hr/okolis-i-odrzivost>)

Strategije provedbe Zelenog plana koje Ericsson Nikola Tesla Hrvatska provodi vrlo su slične HEP grupi i Heineken Hrvatska. Neki od strateških planova su transparentnost, ulaganje u inicijative i projekte koji zagovaraju ulaganje i brigu o okolišu, ulaganje u projekte koji potiču inovacije. Pokušavaju u potpunosti eliminirati proizvodnju ispušnih plinova i upotrebu fosilnih goriva, što je jedna od inicijativa Zelenog plana.

#### **7.4. Usporedna analiza izabranih primjera dobre prakse**

Navedeni primjeri dobre poslovne prakse u pogledu osviještenosti i etičkog izvještavanja o učinku poslovnog subjekta na održivost okoliša u nastavku će biti analizirani temeljem konceptijskog okvira Zhou i dr. (2020). Zhou i dr. kategorizirali su uobičajene strateške reakcije poslovnih subjekata kao inkrementalne (*soft*) i radikalne (*hard*). Detaljnije su navedene reakcije objašnjene u poglavlju 6.1. Tablica 2. prikazati će odnos između tri poslovna subjekta, a to su HEP grupa, Heineken Hrvatska i Ericsson Nikola Tesla kroz njihovu razinu inkrementalnog i radikalnog ponašanja u svrhu osiguranja niskog ugljičnog otiska u poslovanju i time doprinosa klimatskoj neutralnosti poslovnog subjekta.

Tablica 2. Mjerenje inkrementalnog i radikalnog zelenog ponašanja poslovnih subjekata s niskom razinom ugljika

Kategorija	Sadržaj	HEP grupa	Heineken Hrvatska	Ericsson Nikola Tesla
<b>Inkrementalno ponašanje vezano uz niske razine ugljika</b>	1 Postoje izjave o niskougljičnim politikama i kodeksima ponašanja	Da	Da	Da
	2 Postoje izjave o usklađenosti sa standardima emisije ugljika	Da	Da	Da
	3 Postoje izjave u vezi s ciljevima budućeg niskougljičnog učinka	Da	Da	Da
	4 Postoje obuke za niskougljično upravljanje i operacije	Ne	Ne	Da
	5 Postoje odjeli za reviziju ili vođenje niskougljičnog upravljanja	Da	Da	Ne

<b>Radikalno ponašanje vezano uz niske razine ugljika</b>	1	Postoje ulaganja u opremu koja troši veliku količinu energije	Ne	Ne	Ne
	2	Postoje ulaganja u niskougljično istraživanje i razvoj (istraživanje i razvoj) ili inovacije	Da	Da	Da
	3	Dionici u domeni okoliša uključeni su u proces dizajna proizvoda	Ne	Ne	Ne
	4	ISO14001 implementiran je na razini poduzeća	Da	Da	Da
	5	Postoji sažetak ušteda troškova koje proizlaze iz niskougljičnih inicijativa za poduzeće	Da	Da	Da

Izvor: Izrada autorice prema Zhou i dr. (2020:5).

U tablici broj 2 moguće je uočiti da HEP grupa i Heineken Hrvatska imaju identičan rezultat. U radikalnom zelenom ponašanju vezano uz niske razine ugljika dva prethodno navedena poslovna subjekta nemaju dionike u domeni okoliša koji u proces dizajniranja proizvoda te isto tako ne postoje ulaganja u opremu koja troši veliku količinu energije. Razlog zbog kojeg je rezultat za HEP grupu negativan kod ulaganja u opremu koja troši veliku količinu energije je taj da HEP grupa sama brojnim načinima (vjetroelektrane, hidroelektrane i slično) smanjuju potrošnju električne energije u svojim poslovnim prostorima te upotrebljavaju gotovo isključivo obnovljive oblike energije koju su sami i proizveli na održiv način. Isto tako, Heineken Hrvatska pokušava smanjiti svu nepotrebnu potrošnju električne energije, a ono što i potroše pokušavaju sami proizvesti kroz solarne panele koji se nalaze na zgradi postrojenja. Kod oba poslovna subjekta ne postoje obuke za niskougljično upravljanje i operacije. Ericsson Nikola Tesla ima iste rezultate u radikalnom ponašanju vezanom uz niske razine ugljika, dok se u inkrementalnom zelenom ponašanju vezanom uz niske razine ugljika razlikuje u dvije stavke. U Ericsson Nikola Tesla ne postoji odjel za reviziju ili vođenje niskougljičnog upravljanja, ali razlika je i u tome što od tri promatrana poslovna subjekta Ericsson Nikola Tesla jedini svojim zaposlenicima pruža obuku za niskougljično upravljanje i operacije.

Može se zaključiti da su sva tri promatrana poslovna subjekta uspješna u implementaciji i unaprjeđenju aktivnosti usmjerenih na zaštitu okoliša i održivost. Razlike koje su prethodno opisane između HEP grupa, Heineken Hrvatska i Ericsson Nikola Tesla pojavljuju se iz različitosti u ponudi i načinu poslovanja tih poslovnih subjekata. Ericsson Nikola Tesla ima više različitosti u odnosu na HEP grupu i Heineken Hrvatska zato što je njihov proizvod nevidljiv i iziskuje minimalne proizvodne procese s obzirom da je njihova usluga zasnovana pružanju telekomunikacijskih usluga.



## **8. Rasprava - Strateški potencijal poslovnih subjekata za održivo poslovanje**

Europski zeleni plan oblikovan je od strane Europske unije kao strategija suzbijanja negativnih učinaka na okoliš. Plan provedbe Zelenog plana je da do 2050. godine Europska unija postane energetska neutralna s 0% CO<sub>2</sub> otiska. Ispraviti stanje u kojem se okoliš planete Zemlje nalazi gotovo je nemoguće, ali promicanjem i poduzimanjem mjera za poboljšanje je vrlo ostvarivo. Svijet svakodnevno drastično napreduje i konstantno se mijenja, što je rezultiralo potpunom promjenom poslovanja u odnosu na poslovanje poslovnih subjekata u 1990. godinama i prije.

Poslovni subjekti svih veličina naviknuti su na konstantne promjene koje se događaju na tržištu, a s obzirom da mnogi smatraju Zeleni plan početkom zelene revolucije, poslovni subjekti ne bi trebali zanemarivati važnost Zelenog plana i njegovih mjera. Promjene koje Europski zeleni plan donosi odražavaju se na tržište u raznim oblicima, a vidljivi su kroz konkurentnost, inovativnost, distribuciju, upravljanje i donošenje odluka u poslovnim subjektima ali i kroz menadžment. Zeleni plan trebao bi služiti kao smjernica kakve mjere donijeti, ali potrebno ih je donijeti u obliku koji bi najbolje odgovarao poslovnim subjektima i društvu u pojedinoj zemlji. Mjere i zakoni koje zemlja donosi trebali bi biti različiti za velike te male i srednje poslovne subjekte. Velike korporacije i poslovne subjekte potrebno je značajnije pritisnuti jer ostvaruju najdrastičniji negativan utjecaj na okoliš. Osim toga, veliki poslovni subjekti raspolažu sa značajno većom količinom financijskih sredstava što bi im olakšalo financiranje raznih tehnologija i promjena u procesima poslovanja. Mali i srednji poslovni subjekti također bi trebali biti pritisnuti na promjene, ali u razmjerima koji su im dostižni. Oni raspolažu manjom količinom financijskih sredstava te im je ujedno teže i pristupiti novo razvijenim tehnologijama i razvoju zelenih inovacija za koje su potrebna velika ulaganja da bi od ideje nastao završeni proizvod.

Molina – Azorin i dr. (2009:16) ističu moguću dvosmjernu interakciju između varijabli okoliša i financijskog učinka kao važno pitanje. Istraživanja o odnosu između okoliša i financijskog učinka većinski su usmjerene na utjecaj varijabli okoliša i održivosti na financijski učinak. Kao odgovor na to, Wagner i dr. (2002) smatraju da se financijski učinak potencijalno može odraziti na upravljanje okolišem. Ne postoje istraživanja koja bi potvrdila prethodnu tvrdnju, ali Nakao i dr. (2007) proveli su istraživanje koje je dokazalo da financijski učinak ostvaruje povoljne učinke na upravljanje održivošću i okolišem. „Postoje i istraživanja koja analiziraju utjecaj upravljanja okolišem ili ekološkog učinka na operativne performanse, kao što su proizvodni

učinak ili konkurentna prednost (Molina- Azorin i dr., 2009:17 prema Christmann, 2000; Klassen i Whybark, 1999; Pagell i dr, 2004). Ono što svaki poslovni subjekt može prepoznati i iskoristiti iz Zelenog plana su prilike koje on donosi i promjene koje mogu pozitivno utjecati na poslovanje ako se pravovremeno uoče i iskoriste. Zeleni plan pruža brojne prilike kao što su zelene inovacije, nove tehnologije, nove i pristupačnije lance opskrbe, prilike iz Europske unije koja će provoditi projekte namijenjene napretku poslovnih subjekata u smjeru održivosti. Cilj je do 2030. godine postaviti temelje u zemljama Europske unije, ali i zemljama suradnicama, za daljnji napredak kako bi se smanjile emisije CO<sub>2</sub>, upotreba fosilnih goriva, ali i općenito doprinosi očuvanju prirodnih resursa i okoliša.

Hrvatska je mala država koja se svakodnevno suočava s brojnim izazovima poput odljeva mozгова, brzih promjena na tržištu i još mnogo toga. Međutim, poslovni subjekti u RH imaju određeni strateški potencijal za provedbu zelene tranzicije. Licastro i Sergi (2021) proveli su istraživanje o pokretačima i izazovima pri uvođenju i provedbi zelenog gospodarstva. U nastavku u tablici 3. biti će prikazana SWOT analiza Hrvatske vezana uz pokretače i izazove uvođenja zelenog gospodarstva.

Tablica 3. SWOT analiza Hrvatske pri uvođenju i provedbi zelenog gospodarstva

<b>Snaga</b>	<b>Slabosti</b>
(i) Postoji želja za kupovinom organskih prehrambenih proizvoda,	(i) Lanac opskrbe organskim proizvodima nije dobro oformljen,
(ii) Organska hrana poželjna je od strane društva,	(ii) Niska količina podijeljenih financijskih sredstava namijenjenih poboljšanju okoliša,
(iii) Farme organske hrane su male, ali dobro uspostavljene,	(iii) Mala poduzeća ne sudjeluju u zelenim aktivnostima,
(iv) Dvije trećine hrvatskih tvrtki ističe predanost zelenim procesima,	(iv) Nedovršen sustav gospodarenja otpadom,
(v) Spremnost građana da sudjeluju u odvajanju otpada,	(v) Hrvatskoj nedostaje odgovarajuća zaštita industrijskog dizajna,
(vi) Hrvatska je članica Europske unije,	(vi) Slab pristup zelenom prijevozu te
(vii) Nadmašen europski prosjek bruto upotrebe obnovljive energije te	(vii) Birokratska neučinkovitost.
(viii) Izrazit potencijal za korištenje zelene energije.	

<b>Prilike</b>	<b>Prijetnje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Poticanje partnerstva i udruživanja ekoloških proizvođača,</li> <li>(ii) Informiranje i edukacija ekoloških potrošača,</li> <li>(iii) Učiniti Hrvatsku najzelenijom zemljom na Balkanskom području,</li> <li>(iv) Povećanje proizvodnje obnovljive energije (bioplin i biogorivo) te</li> <li>(v) Visoki biokapacitet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Lanac opskrbe organskom hranom čini je cjenovno nepristupačnom,</li> <li>(ii) Nedavna ekonomska recesija,</li> <li>(iii) Ne postoji koordinacija s drugim hotelima u poticanju zelenih praksi,</li> <li>(iv) Veličina poduzeća sprječava ih u implementaciji zelenih praksi,</li> <li>(v) Gospodarski subjekti su neupućeni u pogledu zelenog znanja te</li> <li>(vi) Strah od promjene.</li> </ul>

Izvor: Izrada autorice prema Licastro i Sergi (2021:2).

Pregledom podataka koji se nalaze u tablici 3. moguće je zaključiti kako Hrvatska ima značajan potencijal pri uvođenju zelenog gospodarstva. Navedene prijetnje moguće je umanjiti i regulirati, a neke čak i otkloniti stvaranjem i implementacijom pravovremene i dobre strateške odluke. Prilike nabrojane u tablici potrebno je iskoristiti, osobito uzevši u obzir da se uz manja financijska ulaganja može postići pozitivan utjecaj pri implementaciji i provedbi zelenog gospodarstva. Kombinacijom prilike za edukacijom smanjila bi se prijetnja straha od promjene. Razlog tomu je činjenica da iako ljudi ne vole promjene, lakše će ih prihvatiti ako su o njoj unaprijed obaviješteni i educirani.

## 9. Zaključak

Cilj ovog diplomskog rada bio je predstaviti Europski zeleni plan i njegove implikacije na strateške planove poslovnih subjekata, ali i ispitati njegovu potencijal za njegovu implementiranost u poslovnoj praksi na primjeru poslovnih subjekata s područja Republike Hrvatske.

Rezultati raznih znanstvenih istraživanja potvrđuju negativan učinak poslovnih subjekata na okoliš i klimatske promjene, ali i značajan pad bioraznolikosti, kao i odumiranje raznih vrsta životinja, što ukazuje na važnost poduzimanja aktivnosti očuvanja okoliša i promicanja održivosti u svim aspektima društva, pa tako i poslovnom svijetu. Europska unija poduzela je mjere i formirala plan suzbijanja onečišćenja i podizanja svijesti o brizi za okoliš. Zeleni plan formiran je i s namjerom poticaja ostalih zemalja svijeta da se uključe i implementiraju mjere Europskog zelenog plana ili čak da formiraju svoje mjere zaštite okoliša. Glavni ciljevi koji se žele ostvariti su smanjenje emisija CO<sub>2</sub>, smanjenje upotrebe fosilnih goriva i pronalaska dostatnih zamjena. Cilj je Zelenog plana ostvariti i značajan utjecaj na poslovne subjekte, osobito velike i dobro ukorijenjene poslovne subjekte s obzirom da oni ostvaruju veliki utjecaj na onečišćenje i okoliš u globalu.

Međutim, složenost Zelenog plana, te brojnost zakona, politika, financijskih i pravnih okvira koji kroz vrijeme postaju sve brojniji i specifičniji, zahtijevat će kontinuirane prilagodbe i strateško promišljanje reakcija poslovnih subjekata. Sistematičnim pregledom literature moguće je zaključiti kako je Zeleni plan tek početak brige o okolišu te da se poslovni subjekti koji žele opstati na tržištu, ili čak ostvariti prednost nad konkurencijom, moraju dopustiti menadžerima donošenje „zelenih“ strateških odluka i njihovu implementaciju kroz cijeli poslovni subjekt. Poduzeća bi trebala kontinuirano proaktivno reagirati te poticati inovacije u razvoj proizvoda i usluga, veću energetska učinkovitost i povećanje udjela zelenih tehnologija i principa kružnog gospodarstva. Istaknuta je i važnost redefiniranja poslovnih modela ali i načina upravljanja te ulaganja u kompetencije menadžmenta i ljudskih resursa.

Kroz pregled sekundarnih informacija o zelenim praksama poslovnih subjekata i napretku u implementiranosti Zelenog plana u poslovnoj praksi na hrvatskom tržištu ukazano je kako postoje poslovni subjekti koji mogu poslužiti kao primjeri dobre prakse. U diplomskom radu provedena je kvalitativna analiza tri poslovna subjekta. Analizirali su se HEP grupa, Heineken Hrvatska i Ericsson Nikola Tesla. Navedeni poslovni subjekti potiču iz tri različite industrije, a to su industrija proizvodnje električne energije, industrija proizvodnje alkoholnih pića te

telekomunikacijska industrija. Nesporno je kako su i te industrije i ti veliki poslovni subjekti značajni za reduciranje emisija ugljičnog dioksida, učinkovito korištenje prirodnih resursa i lanaca opskrbe, te pametnu mobilnost. Ono što je analizom moguće uočiti je kako prethodno navedeni poslovni subjekti vide važnost prilagodbe strateških ciljeva u skladu s provođenjem ciljeva Europskog zelenog plana. Također, navedeni poslovni subjekti provode brojne projekte kojima unapređuju svoje poslovanje u skladu s Zelenim planom, te nastoje o tome kontinuirano i transparentno izvještavati javnost.

Europski zeleni plan postao je važna stavka poslovanja poduzeća u svim granama. Provođenje Zelenog plana od strane poduzeća, poduzeću nudi brojne mogućnosti, a ono najvažnije je konkurentnost poslovnog subjekta na tržištu. Na temelju prethodnih istraživanja i SWOT analize do sada objavljenih istraživačkih radova moguće je potvrditi kako postoji pozitivan stav o potencijalu poslovnih subjekata u RH na uvođenje i provedbu zelene tranzicije.

Relevantna znanstvena istraživanja vezana uz percepciju strateških implikacija Zelenog plana u RH još su uvijek oskudna, te se ovim radom pridonosi razumijevanju važnosti i aktualnosti održivog poslovanja i zelene tranzicije i pridonosi osviještenosti poslovnih subjekata. Potrebno je naglasiti kako su u ovom radu korišteni sekundarni izvori informacija, te podatci koji se odnose na analizu mrežnih sjedišta i službenih izvješća pojedinih poslovnih subjekata predstavljaju potencijalno ograničenje ovog rada. Danas se stvara sve veći pritisak na poduzeća da usklade svoje strateške ili operativne planove sa Zelenim planom te zbog toga može doći do *green washinga*, odnosno lažnog deklariranja provođenja aktivnosti u skladu s ciljevima Europskog zelenog plana. Ponekad poslovni subjekti ističu samo poželjne podatke kojima žele uvjeriti javnost kako posluju u skladu s Europskim zelenim planom. Stoga bi u budućnosti bilo dobro kontinuirano istraživati na koji način smanjiti rizika od *green washing-a*. Jedno od mogućih atraktivnih područja istraživanja moglo bi preispitati standardizaciju načina izvještavanja i korištenje standardiziranih mjernih podataka prilikom predstavljanja podataka o poslovanju poduzeća u skladu s Europskim zelenim planom.

## Literatura

1. Azzone, G., Bertele, U. (1994). *Exploiting green strategies for Competitive Advantage*, Long Range Planning, 27(6), str. 27.
2. Boromisa, A. (2020). *Tko će i kako provoditi Europski zeleni plan?*. Friedrich-Ebert-Stiftung, Regionalni ured za Hrvatsku i Sloveniju, Zagreb
3. Bovet, D., J. Martha (2000). *Value nets: reinventing the rusty supply chain for competitive advantage*. Strategy & Leadership 28(4): 21-26.
4. Bukša, D. (2011). *Proces deregulacije hrvatskoga tržišta električne energije*. EKONOMSKI PREGLED, 62 (5-6) 286-310. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/105839> [pristupljeno 29. lipnja 2022].
5. Bulog, I. (2014). Odnos između pristupa odlučivanju na strateškoj razini menadžmenta i organizacijskih performanci na primjeru hrvatskih poduzeća. *Ekonomski misao i praksa*, 23(1): 3-28.
6. Chang, C. (2011). *The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage: the mediation role of green innovation*. Journal of Business Ethics 104(3): 361–370.
7. Chen, Y., Lai, S., Wen C. (2006). *The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan*. Journal of Business Ethics 67(4): 331–339.
8. Christmann, P. (2000). *Effects of best practices of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets*. Academy of Management Journal, Vol. 43 No. 4, pp. 663-80.
9. Claudine, A., Soosay, C.A. (2008). *Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation*. Supply Chain Management: An International Journal 13(2): 160-169.
10. Commission of the European communities, (1971). *First communication of the Commission about the Community's policy on the environment. SEC (71) 2616 final*.
11. Ćurić Martinčević, N. (Ur.) (2021). *Analiza spremnosti hrvatskih poduzeća na zelenu tranziciju za klimatsku neutralnost*, Hrvatska gospodarska komora, Apsolon, Zagreb. Dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/apsolonbrosurawebpages618e6f81b5c2b.pdf> [pristupljeno 29. lipnja 2022].

12. Dangelico, R.M., Pujari, D. (2010). *Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability*. Journal of business ethics, 95(3), pp.471-486.
13. DECC, (2012). *Final Stage Impact Assessment for the Green Deal and Energy Company Obligation*. DECC, London, UK.
14. Eiadat Y, Kelly A, Roche F, Eyadat H. (2008). *Green and competitive? An empirical test of the mediating role of environmental innovation strategy*. Journal of World Business 43(2): 131–145.
15. EK - Europska Komisija) (2019). *Europski zeleni plan*, mrežna stranica: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_hr#documents](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_hr#documents) [pristupljeno 29. lipnja 2022].
16. EPI (Environmental Performance Index). Mrežna stranica: <https://epi.yale.edu/epi-results/2022/component/epi> [pristupljeno 29. lipnja 2022].
17. Ericsson Nikola Tesla Hrvatska. (n.d.) *Održivost i društvena odgovornost*. Dostupno na: <https://www.ericsson.hr/podaci-o-kompaniji-ericsson-nikola-tesla-d.d> [pristupljeno 11. svibnja 2022].
18. Esty, D.C., Winston, A. (2009). *Green to gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*. [Online] John Wiley & Sons. Dostupno na: [https://books.google.hr/books?id=2NJ9fWqXLdwC&printsec=frontcover&dq=green+to+gold+2009&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjYzdK7pbf2AhUY\\_bsIHRk8Ab4Q6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=green%20to%20gold%202009&f=false](https://books.google.hr/books?id=2NJ9fWqXLdwC&printsec=frontcover&dq=green+to+gold+2009&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjYzdK7pbf2AhUY_bsIHRk8Ab4Q6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=green%20to%20gold%202009&f=false) [pristupljeno: 6. svibnja 2022].
19. Europa.eu 1, (n.d.). *Provedba Europskog zelenog plana*. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal\\_hr](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_hr) [pristupljeno 22. travnja 2022.].
20. Europa.eu 2, (n.d.). *A European Green deal: Striving to be the first climate – neutral continent*. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en) [pristupljeno 22. travnja 2022.].
21. European Commission (2020a). *A hydrogen strategy for a climate-neutral Europe*. COM(2020) 301.
22. European Commission, (n.d.). *Overview of sustainable finance*. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/overview-sustainable-finance\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/overview-sustainable-finance_en) [pristupljeno 24. travnja 2022.].

23. Eurostat (2019). *Energy, transport and environment statistics*. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/10165279/KS-DK-19-001-EN-N.pdf/76651a29-b817-eed4-f9f2-92bf692e1ed9> [pristupljeno: 25. travnja 2022.].
24. Gelb, D.S., Strawser, J.A. (2001). *Corporate social responsibility and financial disclosures: an alternative explanation for increased disclosure*. J. Bus. Ethics 33 (1), 1e13.
25. Heineken (n.d). *Održivost*. Dostupno na: <https://heineken.hr/sustainability> [pristupljeno 10. svibnja 2022].
26. HEP Grupa (n.d.). *Održivost i okoliš*. Dostupno na: <https://www.hep.hr/odrzivost-i-okolis/27> [pristupljeno 11. svibnja 2022].
27. Hui, S. (2010). *Multi-objective optimization for hydraulic hybrid vehicle based on adaptive simulated annealing genetic algorithm*. Eng. Appl. Artif. Intell. 23 (1), 27e33.
28. HUP - Hrvatska udruga poslodavaca (n.d.). Dostupno na: <https://www.hup.hr/> [pristupljeno 29. lipnja 2022].
29. Kim, B. (2000). *Coordinating an innovation in supply chain management*. European Journal of Operational Research 123(3): 568-584.
30. Klassen, R., Whybark, D. (1999). *The impact of environmental technologies on manufacturing performance*. Academy of Management Journal, Vol. 42 No. 6, pp. 599-615.
31. Koh, S.C.L., Genovese, A., Acquaye, A. (2012). *BIG Energy Upgrade: Procurement and Supply Chain report—Green Deal and Energy Efficiency Retrofitting Supply Chains Delivery*. The University of Sheffield.
32. Leonard, M., Pisani-Ferry, J., Shapiro, J., Tagliapietra, S. and Wolff, G.B. (2021). *The geopolitics of the European green deal* (No. 2021/04). Bruegel Policy Contribution
33. Licastro, A., Sergi, B.S. (2021). *Drivers and barriers to a green economy. A review of selected balkan countries*. Cleaner Engineering and Technology, 4, p.100228.
34. Lin, W.L., Cheah, J.H., Azali, M., Ho, J.A., Yip, N. (2019). *Does firm size matter? Evidence on the impact of the green innovation strategy on corporate financial performance in the automotive sector*. Journal of Cleaner Production, 229, pp.974-988.
35. Mačkić, V., Matutinović, I., Recher, V. (2020). *Klimatske promjene, energije i okoliš: Održivi razvoj u Hrvatskoj i Europski zeleni plan*. Friedrich Ebert Stiftung. Perspektiva. Dostupno na: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/kroatien/17221.pdf> [pristupljeno: 10. svibnja 2022].



36. Molina-Azorín, J.F., Claver-Cortés, E., López-Gamero, M.D., Tarí, J.J. (2009). *Green management and financial performance: a literature review*. Management Decision.
37. *Nacionalna razvojna strategija RH do 2030. godine*. (2021). Narodne novine 13/2021. Dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_02\\_13\\_230.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_02_13_230.html) [pristupljeno 21. svibnja 2022].
38. Nakao, Y., Amano, A., Matsumura, K., Genba, K., Nakano, M. (2007). *Relationship between environmental performance and financial performance: an empirical analysis of Japanese corporations*. Business Strategy and the Environment, Vol. 16 No. 2, pp. 106-18.
39. Pagell, M., Yang, C., Krumwiede, D., Sheu, C. (2004). *Does the competitive environment influence the efficacy of investments in environmental management?* The Journal of Supply Chain Management, Vol. 40 No. 3, pp. 30-9.
40. PERI (Political Economy Research Institute), (2021). *Greenhouse 100 Polluters Index (2021 Report, Based on 2019 Data)*. Dostupno na: <https://peri.umass.edu/greenhouse-100-polluters-index-current> [pristupljeno 29. lipnja 2022].
41. Pfeifer, S. (2020). Nastavni materijali kolegija Strateški menadžment. Dostupno na: [https://moodle.srce.hr/2020-2021/pluginfile.php/4332175/mod\\_resource/content/1/1%20uvod%20strate%C5%A1ko%20upravljanje%20rev%202020.pdf](https://moodle.srce.hr/2020-2021/pluginfile.php/4332175/mod_resource/content/1/1%20uvod%20strate%C5%A1ko%20upravljanje%20rev%202020.pdf) [pristupljeno 9.7.2022.]
42. Poslovna.hr, (n.d.). Dostupno na: <https://www.poslovna.hr/> [pristupljeno 28. lipnja 2022].
43. PwC – PricewaterhouseCoopers. (2022). Are Europe's businesses ready for the EU Green Deal? EU Green Deal Survey Report. Dostupno na: <https://www.pwc.com/gx/en/tax/publications/assets/eu-green-deal-tax-report.pdf> [pristupljeno 9.7.2022.]
44. Rosenow, J., Eyre, N. (2013). *The green deal and the energy company obligation*. Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Energy, 166(3), pp.127-136.
45. Sikora, A. (2021). *European Green Deal—legal and financial challenges of the climate change*. In *Era Forum* (Vol. 21, No. 4, pp. 681-697). Springer Berlin Heidelberg.
46. Sommer, A. (2012). *Managing green business model transformations*. Springer Science & Business Media.

47. Song, W., Yu, H. (2018). *Green innovation strategy and green innovation: The roles of green creativity and green organizational identity*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(2), pp.135-150.
48. UN - United Nations. (n.d.). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. Dostupno na: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf> [pristupljeno 29.6.2022.]
49. UN – United Nations. (2015). *Paris Agreement*. Dostupno na: [https://unfccc.int/sites/default/files/english\\_paris\\_agreement.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf) [pristupljeno 29.6.2022.]
50. Wackernagel, M., Beyers, B. (2019). *Ecological Footprint*, New Society Publishers, Global Footprint Network, <https://www.footprintnetwork.org/resources/publications/> [pristupljeno 29. lipnja 2022].
51. Wagner, M., Van Phu, N., Azomahou, T., Wehrmeyer, W. (2002). *The relationship between the environmental and economic performance of firms: an empirical analysis of the European paper industry*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 9 No. 3, pp. 133-46.
52. Zameer, H., Wang, Y., Yasmeen, H., Mubarak, S. (2020). *Green innovation as a mediator in the impact of business analytics and environmental orientation on green competitive advantage*. *Management Decision*.
53. Zhou, Z., Nie, L., Ji, H., Zeng, H., Chen, X. (2020). *Does a firm's low-carbon awareness promote low-carbon behaviors? Empirical evidence from China*. *Journal of Cleaner Production*, 244, p.118903.

## **Popis tablica**

Tablica 1. Ukupni izdaci i ulaganja u zaštitu okoliša u rasponu od 2013. - 2019.....	31
Tablica 2. Mjerenje inkrementalnog i radikalnog zelenog ponašanja poslovnih subjekata s niskom razinom ugljika.....	37
Tablica 3. SWOT analiza Hrvatske pri uvođenju i provedbi zelenog gospodarstva.....	41

## **Popis slika**

Slika 1. Sastavne komponente Zelenog plana .....	4
Slika 2. Prikaz poslovnih prihoda HEP grupe u razdoblju od 2015. do 2019. godine.....	30
Slika 3. Prikaz poslovnih prihoda Heineken Hrvatska u razdoblju od 2015. do 2019. godine	32
Slika 4. Prikaz poslovnih prihoda Ericsson Nikola Tesla u razdoblju od 2015. do 2019. godine .....	35