

# Uloga zelenih strategija u oblikovanju konkurentne prednosti poduzeća

---

**Baotić, Tena**

**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:145:338396>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-21**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij smjer Menadžment

Tena Baotić

**ULOGA ZELENIH STRATEGIJA U OBLIKOVANJU  
KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij smjer Menadžment

Tena Baotić

**ULOGA ZELENIH STRATEGIJA U OBLIKOVANJU  
KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA**

Diplomski rad

**Kolegij: Strateški menadžment**

JMBAG: 0010221649

e-mail: tbaotic@efos.hr

Mentor: prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate University Study of Management

Tena Baotić

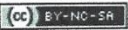
**THE ROLE OF GREEN STRATEGIES IN SHAPING  
COMPANY'S COMPETITIVE ADVANTAGE**

Graduate paper

Osijek, 2022

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG 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:** Tena Baotić

**JMBAG:** 0010221649

**OIB:** 63936323771

**e-mail za kontakt:** [tena.baotic7@gmail.com](mailto:tena.baotic7@gmail.com)

**Naziv studija:** Diplomski studij - Menadžment

**Naslov rada:** Uloga zelenih strategija u oblikovanju konkurentske prednosti poduzeća

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

U Osijeku, 01.07.2022. godine

Potpis

Tena Baotić

# **Uloga zelenih strategija u oblikovanju konkurentske prednosti poduzeća**

## **SAŽETAK**

Ekološki odgovornim poslovanjem smatra se ono poslovanje koje koristi obnovljive izvore te vodi računa o utjecaju aktivnosti na sve aspekte ljudskog života. Važno je naglasiti kako uz ekološki održivo i društveno odgovorno poslovanje, treba voditi računa da poslovanje bude i ekonomski održivo. Glavni prioritet zelenog menadžmenta je spriječiti negativne utjecaje na prirodni okoliš. Zeleni menadžment je praksa upravljanja koja proizvodi ekološki prihvatljive proizvode i minimalizira utjecaj na okoliš kroz zelenu strategiju, zelenu proizvodnju, zeleno istraživanje i razvoj. U osnovi zelenih strategija je da pomažu poduzeću u donošenju odluka koje imaju pozitivan utjecaj na okoliš. Načela koja čine osnovu zelene strategije trebala bi dovesti do toga da poslovne odluke temeljene na čvrstoj poslovnoj logici imaju i dobar poslovni smisao. Zelena strategija potiče zajedničku kulturu svijesti i djelovanja. Budući da se u Hrvatskoj ne zna dovoljno o zelenim strategijama i načinima njihove implementacije ili ukupnom učinku na konkurentnost u ovom će se diplomskom radu istražiti upravo jedno od dugovječnih i prepoznatljivih poduzeća u kemijsko industriji. Istraživanje je provedeno u Saponiji putem anketnog upitnika na prigodnom uzorku. Istraživanje pokazuje je li fokus Saponije na procesima, proizvodima, diferencijaciji ili niskim troškovima. Zaposlenici Saponije su fokus stavili na proces organizacije i troškovno vodstvo kao izvor konkurentske prednosti, te Saponiju pozicionirali u polje eko – učinkovitosti.

Ključne riječi: ekološka održivost, zelena strategija, zajednička kultura, konkurentska prednost

# **The role of green strategies in shaping company's competitive advantage**

## **ABSTRACT**

Ecologically responsible companies are those that use renewable energy sources and consider the impact of their operations on people. It is important to emphasize that in addition to environmentally sustainable and socially responsible companies, attention should also be paid to ensuring that companies are economically sustainable. The top priority of green management is to prevent negative impacts on the natural environment. Green management is a management practice that produces environmentally friendly products and minimizes the impact on the environment through green strategies, green production, green research and development. Green strategies are about the company making decisions that have a positive impact on the environment. The principles underlying a green strategy should lead to business decisions based on sound business logic. A green strategy promotes a shared culture of awareness and action. In Croatia, knowledge about green strategies and their implementation methods or their overall impact on competitiveness is scarce. In this paper, one of the most traditional and well-known companies in the chemical industry is studied. The research was conducted at Saponia using a questionnaire on a convenient sample to test whether Saponia focuses on processes, products, differentiation or low costs. Saponia's employees, focusing on organizational processes and cost leadership as a source of competitive advantage, positioned Saponia in the area of eco-efficiency.

**Keywords:** environmental sustainability, green strategy, common culture, competitive advantage

# Sadržaj

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Strateški pristup ekološki odgovornom poslovanju .....</b>	<b>4</b>
3.1. Zeleni strateški pristupi .....	5
3.2. Rizici organizacije zelenog poslovanja.....	7
<b>4. Pojam i značaj zelene strategije.....</b>	<b>9</b>
4.1. Definiranje zelene strategije .....	9
4.2. Načela zelene strategije na razini poduzeća .....	11
<b>5. Stjecanje konkurentne prednosti zelenih strategija.....</b>	<b>15</b>
5.1. Pojam konkurentne prednosti .....	15
5.2. Pojam održive konkurentne prednosti.....	15
5.3. Konkurentna prednost zelenih strategija.....	16
5.4. Generičke zelene strategije .....	19
<b>6. Empirijsko istraživanje .....</b>	<b>21</b>
6.1. Općenito o poduzeću Saponia.....	21
6.2. Kemijska industrija .....	22
6.3. Opis uzorka .....	23
<b>7. Rezultati istraživanja .....</b>	<b>27</b>
7.1. Percepcija važnosti i implementiranosti proizvoda/usluga ili organizacijskih procesa.....	27
7.2. Percepcija izvora konkurentne prednosti .....	30
<b>8. Rasprava .....</b>	<b>35</b>
<b>9. Zaključak .....</b>	<b>37</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>39</b>
<b>Popis slika, tablica i grafikona .....</b>	<b>41</b>
<b>Prilozi.....</b>	<b>42</b>



## 1. Uvod

Društvo je svjesno dramatičnih klimatskih promjena koje su dijelom posljedica ljudskih aktivnosti te također stavlja veliki naglasak na ekološki otisak poduzeća. Važno je naglasiti da usklađenost s okolišnim uvjetima nameću razne društvene skupine. Osim toga, pojava ekoloških kretanja i zakonodavne zaštite okoliša učinilo je da poduzeća imaju potrebu za pridržavanjem okolišnih uvjeta, što se u početku smatralo dodatnim troškom za vođenje poslovanja kao i moguće smanjenjem isplativosti. Međutim, zeleni menadžment sve više dobiva na snazi i postupno prepoznavanje zelenog upravljanja dovelo je organizacije do integracije korporativnog strateškog zelenog načela, koja se usredotočuju na to kako se ekološka pitanja mogu promatrati kao saveznici koji vode organizaciju do napretka i osiguravaju održivost proaktivnim djelovanjem.

U 21. stoljeću održavanje konkurentske prednosti može se postići zelenom strategijom jer globalno zatopljenje i drugi ekološki problemi utječu na cijeli poslovni svijet. Dolazi do pojave novih zakona, planova za smanjenja emisija plinova te mogućih povećanja cijena energenata, sirovina i osiguranja. Promjene koje dovode do zelenog poslovanja s vremenom smanjuju troškove tvrtke. Zelena poduzeća mogu smanjiti materijale i energiju koju koriste kako bi ostvarile uštedu te iznos uštede organizacije ovisi o tipu i veličini organizacije. Postoje mnogi proaktivni ekološki koraci koji bi se trebali poduzeti iako bi mogli stvoriti dodatne troškove organizaciji. Poduzeća moraju pronaći pravu ravnotežu između profitabilnosti i zaštite okoliša. Postoji veza između zaštite okoliša i ekonomskih učinaka. Prvo, bolje ekološke performanse dati će bolji pristup nekim tržištima, diferencijaciju proizvoda, prodaju tehnologije za kontrolu zagađenja i dr. Drugo, utjecat će na smanjenje potrošnje energije, troškova sirovina i upravljanje rizicima.

U svrhu zaustavljanja ili usporavanja negativnih trendova koji ugrožavaju okoliš različite organizacije, između ostalih, i neprofitna udruga „Our Word in Data“ evidentira i redovito izvještava o globalnim problemima koji utječu na čovječanstvo. Prema njihovoj bazi podataka proizvodnja energije iz fosilnih goriva (grijanje, proizvodnja električne energije i transport), poljoprivreda, šumarstvo i rudarstvo, te prerađivačke industrije (prvenstveno kemijska industrija i proizvodnja cementa) značajno utječu na ukupnu razinu štetnih emisija stakleničkih plinova. Stoga se u ovom diplomskom radu pozornost pridaje kemijskoj industriji i jednom od

lokalno najjačih poslovnih subjekata koji se nalazi na području grada Osijeka, a riječ je o Saponiji. Poduzeća u kemijskoj i farmaceutskoj industriji često se, zbog velike toksičnosti sirovina i otpada, smatraju zagađivačima te su strože regulirana i kontrolirana. Stoga je za očekivati i da poduzeća u tim industrijama ulažu veće napore u ekološke aktivnosti s ciljem poboljšanja svoje reputacije. Međutim, još uvijek se relativno malo zna o njihovim zelenim aktivnostima i zelenim strategijama.

Cilj diplomskog rada je ukazati na značajke i načela održivog poslovanja ili zelenih strategija poduzeća Saponia. Svrha je ovog rada ispitati percipiraju li se zelene strategije kao izvor diferencijacije ili troškovnog vodstva ili tek kao dio integralne ponude bez posebnog isticanja elemenata zelenih strategija. Ujedno, u empirijskom će se dijelu rada istražiti će se na što je fokus stavila Saponija kao izvor njihove konkurentske prednosti.

Rad je podijeljen u 9 poglavlja. Nakon uvoda u temu diplomskog rada, drugo poglavlje objašnjava metode korištene u izradi diplomskog rada. U trećem poglavlju opisuju se strateški pristup ekološki odgovornom poslovanju i rizici povezani sa primjenom i provedbom zelenog poslovanja. Četvrto poglavlje predstavlja pojmovne odrednice zelene strategije, kao i definiranje načela zelene strategije na razini poduzeća. Peto poglavlje analizira stjecanje konkurentske prednosti zelenih strategija. Kratko je objašnjen pojam konkurentske prednosti kao i pojam održive konkurentske prednosti. Stavljen je naglasak na konkurentske prednosti zelenih strategija, čimbenike zelene strategije za lakše stjecanje konkurentske prednosti te generičke zelene strategije. Posebno je prema uzoru na Orsato (2006), naglašena tipologija dviju generičkih strateških pozicija s internim procesima ili proizvodima koja identificira četiri moguće zelene strategije. U šestom poglavlju predstavljeno je empirijsko istraživanje u Saponiji, prikazane su informacije o Saponiji te kemijskoj industriji kojoj Saponija pripada. U sedmom su poglavlju predstavljeni rezultati empirijskog istraživanja koji su podijeljeni u dva podnaslova tj. percepciju važnosti i implementiranosti te percepciju izvora konkurentske prednosti. Nakon prokomentiranih rezultata istraživanja, slijedi rasprava i zaključak.

## 2. Metodologija rada

Za teorijski dio rada kao izvori prikupljanja podataka korišteni su internet, domaća i strana literatura, sekundarni izvori informacija koji su prikupljeni iz knjiga, znanstvenih članaka, relevantnih internetskih stranica i online baza podataka.

Empirijski dio rada proveden je anketom putem *online Google* obrasca u poduzeću Saponija. Anketni upitnik nalazi se u Prilogu, a uzorak je detaljno opisan u šestom poglavlju. Uzorak je prigodan, te se sastoji od 33 ispitanika različite starosne dobi i različitog stupanja obrazovanja. Većina ispitanika su osobe ženskog spola između 41 i 50 godina koje imaju završen diplomski studij u području društvenih znanosti, sa 16 do 30 godinama radnog staža u Saponiji te većinom nisu trenutno na menadžerskoj poziciju u Saponiji.

Metode koje su korištene prilikom izrade rada su: (Zelenika,1990:173-203):

- Metoda klasifikacije – sistematska i potpuna podjela općeg pojma na posebne, koje taj pojam obuhvaća
- Induktivna metoda – sistematska i dosljedna primjena induktivnog načina zaključivanja u kojem se na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu
- Deduktivna metoda – sistematska i dosljedna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih stavova izvode posebni, pojedinačni
- Metoda analize – postupak znanstvenog istraživanja i objašnjenja stvarnosti putem raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina (pojmovna, sudova i zaključaka) na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente i izučavanje svakog dijela (i elementa) za sebe i u odnosu na druge dijelove, odnosno cjeline
- Metoda studija slučaja – postupak kojim se izučava neki pojedinačni slučaj iz određenog znanstvenog područja

### 3. Strateški pristup ekološki odgovornom poslovanju

Ekološki odgovornim poslovanjem smatra se ono poslovanje koje koristi obnovljive izvore te vodi računa o utjecaju aktivnosti na ljudske aspekte. Važno je naglasiti kako uz ekološki održivo i društveno odgovorno poslovanje, treba voditi računa da poslovanje bude i ekonomski održivo. Ekološki odgovorno poduzeće je svjesno uporabe prirodnih resursa i poduzima aktivnosti koje će reducirati potrošnju materijala, poticati reduciranje otpada i recikliranje. Prema Todorović (2012) planet Zemlju se može promatrati kao veliko skladište dobara i proizvoda. Kada se koriste dobra, moraju se platiti ili napraviti zamjena. Isto tako, kada se koriste prirodna dobra i resursi, mora se na određeni način platiti okolišu da bi se amortizirala potrošnja dobara.

Todorović (2012) je prikazala kratku povijest pojma održivosti i održivog razvoja. Krenuvši od 1983. godine i generalne skupštine Ujedinjenih naroda koja je donijela Rezoluciju o inicijativi za formiranje Svjetske komisije za okoliš i razvoj do 1987. godine gdje je objavila izvještaj pod naslovom „Naša zajednička budućnost“. Nakon tri godine na Ministarskoj konferenciji održanoj u Bergenu deklaracijom je proklamiran pojam održivi razvoj. Koncept održivog razvoja kasnije je usvojila Europska unija (1990.godine) i Ujedinjeni narodi (1992.godine). Način provođenja koncepta održivog razvoja definiran je kroz sustav standarda i propisa koji se preporučuju kao pomoć i smjernice za brže i bolje ostvarivanje ciljeva, a objavljeni su pod nazivom Agenda 21. Agenda 21 je globalni program aktivnosti za održivi razvoj. Iza toga svega stoji da ekološki odgovorno poslovanje zahtijeva razvoj odnosa prema održivosti koji može biti ugrađen u svakodnevni život te kako ekološki odgovorno poduzeće primjenjuje princip 3R a to su reduciranje, re-produciranje i recikliranje.

Ovisno o obliku i vrsti poslovanja poduzeća, postoji niz poslovnih strategija održivog razvoja koje mogu pomoći kod vođenja ekološki odgovornijeg poduzeća. Todorović (2012) je istaknula slijedeće strategije: prevencija zagađenja, čistija proizvodnja, vitka proizvodnja, dizajn za okoliš te zelena produktivnost. Prevencija zagađenja je jedna od najstarijih premisa, odnosno među prvim strateškim mjerama koje su se počele primjenjivati kako bi poslovne aktivnosti manje zagađivale okoliš. Čistija proizvodnja predstavlja kontinuiranu primjenu preventivne ekološke strategije. Razlika između pristupa prevenciji zagađenja i čistije proizvodnje je u odgovarajućoj vremenskoj primjeni. Koncept vitke proizvodnje inicirala je i razvila tvrtka Toyota kako bi minimalizirala količinu otpada nastalih u proizvodnom pogonu. Program Dizajn za okoliš koncipirala je 1992. godine američka agencija USEPA s ciljem sprječavanja

zagađenja i smanjenja rizika po ljude i okoliš. Zelena produktivnost je dinamička strategija koja usklađuje ekonomski rast i zaštitu okoliša za potrebe održivog razvoja.

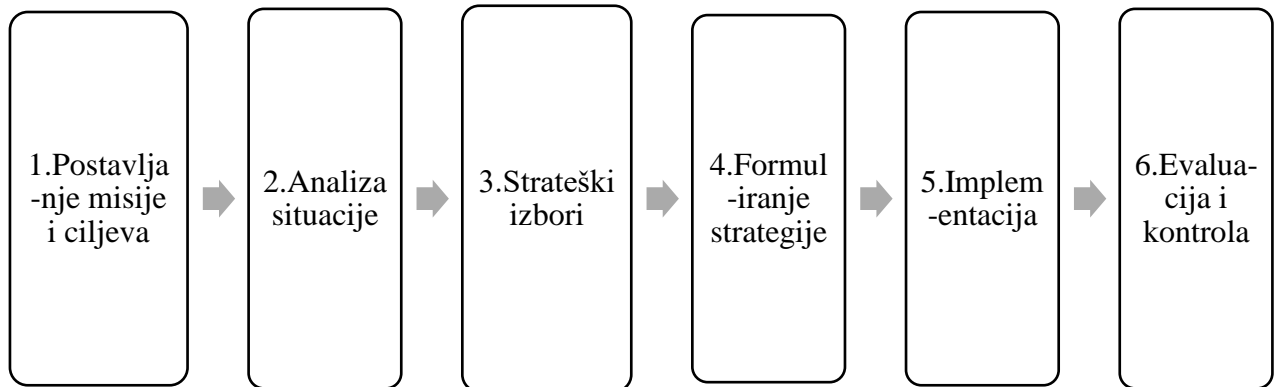
Ujedno, potrebno je istaknuti neke od instrumenata za provođenje ekološki odgovornog poslovanja. Instrumenti za provođenje ekološki odgovornog poslovanja nude poduzećima fleksibilna rješenja za probleme okoliša i za promjenu ponašanja prema potpuno proaktivnom pristupu. Dobrovoljni instrumenti koji pomažu u ispunjavanju zakonske regulative su upravljački sustavi i standardi, ukupan život ciklusa proizvoda, ekološko obilježavanje, ekološko računovodstvo, zelena nabava, indikatori ekološkog učinka, ekološka bilanca, SWOT analiza, ekološki otisak, ekološko mapiranje, procjena i upravljanje ekološkim rizikom te mnogi drugi.

### **3.1. Zeleni strateški pristupi**

Shrivastava (1995) govori o ekološkim tehnologijama kao izvoru konkurentske prednosti. Smatra da je strateška varijabla koja iz temelja mijenja utjecaje poslovanja na okoliš zapravo tehnologija koja predstavlja izvor konkurentnosti. Dizajn i proizvodnja proizvoda određuju osnovne troškove i ekološke utjecaje, te se ekološke tehnologije mogu koristiti za stjecanje konkurentske prednosti.

Način na koji poduzeća mogu pristupiti zelenom strateškom upravljanju je priprema dokumenta Zelenog strateškog plana. On sadrži sljedeće elemente iz perspektive utjecaja na okoliš: viziju i ciljeve, plan životnog ciklusa za postojeće proizvode, nove proizvode koji će biti predstavljeni, nova tržišta kojima će se pristupiti, tehnologije koje će se koristiti i organizacijski fokus i predanost koju će generirati. Generički proces strateškog planiranja ilustriran je na slici 1.

Slika 1. Proces strateškog upravljanja



Izvor : samostalna izrada autora prema Nulkar (2012)

Prema slici 1. je vidljivo da je za početak potrebno postavljanje misije i ciljeva. Ekološka misija govori o dvije stvari, a to su zašto postoji tvrtka i glavni cilj tvrtke. Vizija pokazuje smjer kojim treba ići i cilj koji treba postići. Također su postavljeni precizni i mjerljivi ciljevi.

Prema Esty i Winstonu (2009) druga faza obuhvaća analizu interne i eksterne okoline. Za eksternu analizu predlažu se dva alata posebno prilagođena zelenom poslovanju. Prvi alat je analiza dionika koja se sastoji od analize klijenata tvrtke, investitora i procjenitelja rizika, regulatora i nadzornika, zaposlenika, poslovnih partnera i konkurenata. To bi trebalo obuhvatiti promjene i potencijalne rizike kojima je tvrtka izložena. Drugi alat je analiza djelatnosti poduzeća. Analiza industrije u razvijenim zemljama važna je jer govori o regulatornom trendu koja će tržišta vjerojatno slijediti. Interna analiza promatra vlastite snage i slabosti tvrtke. Snage i slabosti trebaju biti promatrano iz četiri perspektive: proizvoda, procesa, upravljanja, istraživanja i razvoja.

Treći korak je identificiranje strateških izbora. Porter (1996) je predložio tri generička izbora strategije, a to su troškovno vodstvo, diferencijacija ili fokus. Tvrtka može odabrati jednu stratešku poziciju na temelju vrijednosti za temeljne kupce tvrtke, kao i na strukturu industrije. Na temelju vanjske i interne analize treba odabrati stratešku poziciju za tvrtku. Prema Esty i Winstonu (2009) tvrtka može odabrati sljedeće:

- a) smanjenje troškova u usporedbi s konkurentima kroz poboljšanje okoliša
- b) ugradnju nadmoćnih razlikovnih karakteristika vezanih uz ciljeve i njihov učinak na zaštitu okoliša

Četvrti korak je formuliranje strategije. Formulirana strategija treba biti jasna i razumljiva svima u organizaciji.

Peti korak je implementacija. Ako se strateški imperativi ne slijede ili selektivno slijede, onda je rizik od nepostizanja željene pozicije visok. Poduzeće može stvoriti strateški tim za tu svrhu. Tim bi trebao biti osposobljen za proces strateškog planiranja i provedbe, unos promjena i donošenje strateških odluka, te biti potaknut za prekretnice i rezultate. Strateški tim treba pripremiti plan i raspored plana, upravljati procesom, identificirati ključne metrike prije, tijekom i nakon planskog razdoblja. Moraju se povremeno sastajati i pokazati rezultate prethodnih razdoblja. Osim toga, najviše vodstvo treba pokazati predanost strateškom fokusu.

Posljednja faza je evaluacija i kontrola. Redovita evaluacija trebala bi biti dio strateškog tima. Jednom tijekom godine može se provesti neovisna revizija.

### **3.2. Rizici organizacije zelenog poslovanja**

Ako se tvrtka ne bavi aktivnostima koje će potaknuti zeleno poslovanje, postoje rizici sa kojim se treba suočiti, a utjecati će i na buduću dobit. Prema Olsonu (2009) rizici s kojima se tvrtke mogu suočiti su:

- ekonomski
- tržišni
- reputacijski
- regulatorni
- operativni i rizici u lancu opskrbe

Olson (2009) tvrdi da problemi nastaju zbog promjena cijena energije i sirovina. Povećana je potrošnja energije i sirovina zbog industrijalizacije i modernog života u zadnjih 100 godina. U budućnosti će biti teško pronaći neke sirovine i izvore energije, štoviše neke od njih će biti potpuno iscrpljene. Organizacije se moraju prilagoditi jer će doći do fluktuacija u cijeni nafte i bit će teškoća u pronalaženju jeftine energije. Poduzeća trebaju zadovoljiti svoje energetske potrebe u novim oblicima energije poput obnovljive energije i ne bi trebala ovisiti o nafti i

drugim vrstama energije visokih cijena. Kao rezultat korištenja obnovljive energije i ograničavanja korištenja nafte i ostalih izvora energije, okoliš će se oporaviti jer će se smanjiti emisije stakleničkih plinova. S druge strane, budući da će u budućnosti biti nestašice u pronalaženju sirovina u tijeku je pronalazak jeftinih i održivih zamjenskih resursa. Drugi rizik odbijanja zelenog poslovanja je tržišni rizik. Tržišni rizik je glavni rizik jer poslovanje mora slijediti promjenjive zahtjeve kupaca kako bi nastavilo živjeti. Novi trend je da kupci ne samo da obraćaju pažnju na kupnju ekoloških proizvoda već također obraćaju pažnju na činjenicu da tvrtke također imaju dobru reputaciju. Kako bi imale dobru reputaciju, organizacije koriste različite vrste strategije. Očigledan i važan rizik za organizaciju koja odbija zeleno poslovati je regulatorni rizik. Kako je međunarodna trgovina sada vrlo česta, organizacije se obvezuju poštivati lokalne i međunarodne propise. Organizacija koja odbija promijeniti način proizvodnje i nastaviti zagađivati okoliš može biti kažnjena. Sljedeći rizik je rizik reputacije. Kao rezultat tehnološkog poboljšanja, pozitivne ili negativne vijesti o organizacija mogu se brzo proširiti na kupce diljem svijeta. Operativni rizik i rizik lanca opskrbe peti je rizik s kojim će se organizacije suočiti. Zelena poduzeća pokušavaju pronaći način za uklanjanje neučinkovitosti kako za okoliš tako i za organizacije. Drugi operativni rizik je ekološka opasnost. Ako poslovanje organizacije zagađuje okoliš, onda će se organizacija suočiti s javnom reakcijom pravnih tijela i kupaca.



## **4. Pojam i značaj zelene strategije**

U nastavku slijedi definiranje zelene strategije, te isticanje njene uloge i važnosti u poduzeću. Također stavljen je naglasak na načela zelene strategije.

### **4.1. Definiranje zelene strategije**

Zeleni menadžment je praksa upravljanja koja proizvodi ekološki prihvatljive proizvode i minimalizira utjecaj na okoliš kroz zelenu strategiju, zelenu proizvodnju, zeleno istraživanje i razvoj te zeleni marketing. Zelena strategija za poduzeće javno ili privatno, državno ili neprofitno nadopunjuje poslovne operacije i ukupne poslovne strategije koje su već dobro shvaćene i često dobro artikulirane od strane poduzeća. Također poznata kao korporativni okoliš, upravljanje okolišem ili korporativna održivost, zelena strategija usmjerena je na donošenje odluka koje pozitivno utječu na okoliš. Zelena strategija je relativno nov pojam, pa stoga u literaturi nedostaje dosljedna i sveobuhvatna definicija tog pojma. Međutim, Banerjee (2002) definira pojam kao integraciju ekoloških pitanja u procesu donošenja odluka tvrtke. U izgradnji zelene strategije važno je da poduzeće stvara zajedničku kulturu svijesti i djelovanje za podršku odgovornosti za okoliš. Ekološke strategije uključuju pitanja o okolišu u svoje strateško planiranje.

Sharma i Enriques (2005) smatraju da se ekološke vrijednosti moraju ukorijeniti i održavati od strane nadležnih tijela. Usvajanje zelenih praksi i vrijednosti ima za cilj poboljšanje kvalitete života kako za potrošače tako i za zaposlenike što se odnosi na različite razine upravljanja, poslovanja i proizvodnja proizvoda/usluga i dio je dugoročne strategije. Zelene strategije se ne trebaju smatrati odvojenim i djelovati autonomno, već one moraju biti u interakciji s drugim programima, uključujući korporativnu društvenu odgovornost.

Olson (2008) tvrdi da zelene strategije potiču stvaranje kulture koja promiče svijest i djelovanje. One jačaju ponašanja koja osoblje već poznaje i želi usvojiti s jedne strane, a s druge provode programe obuke i akcije za one koji ne ugrađuju nove vrijednosti. Usvajanje zelenih praksi olakšava donošenja odluka i inicijativa koje imaju pozitivan učinak na okoliš ne samo strogo unutar organizacije, ali i na način na koji razmišljaju i djeluju u svakodnevnom životu.

U literaturi postoje dva različita pristupa. Prvi se usredotočuje na socio-institucionalnu perspektivu poduzeća. Khanna i Anton (2002) tvrde da se organizacije okreću zelenom upravljanju bilo za sprječavanje ili smanjenje odgovornosti za okoliš i troškove usklađenosti sa

pravnim okvirom ili za etičke i društvene razloge. Drugi poseban naglasak stavlja se na upravljanje resursima. Clarkson i sur. (2011) tvrde da poduzeća trebaju donositi odluke o upravljanju svojim resursima radi postizanja ekoloških ciljeva i stjecanja konkurentnosti prednosti.

Banerjee (2001) je razvio model strategije zaštite okoliša koji se temelji na četiri stupa i usredotočuje se na:

- upravljanje osobljem (programi obuke, odgovarajući komunikacijske politike, nagrade za zaposlenike koji predlažu ekološke akcije ili nove ideje),
- upravljanje operativnim procesima i proizvodnjom (postupanje s otpadom, racionalno korištenje resursa, recikliranje proizvoda, odabir dobavljača prema ekološkim standardima),
- korporativno upravljanje (ulaganje u istraživanje, kontrolu okoliša i mjerenje aktivnosti, integriranje pitanja okoliša u vrijednosti i viziju organizacije) i
- marketing (smanjenje ekološkog otiska proizvoda/usluga, provođenje edukativnih programe koji pomažu potrošačima da steknu ekološku svijest, naglašavajući uložene napore u strateškoj vježbi zaštite okoliša).

Prema Gueneru (2017), zelena strategija se odnosi na integraciju održivosti okoliša i ekoloških rizika u organizacijskoj kulturi i procesu donošenja odluka, koji nisu rezultat vanjskih pritisaka i usklađenosti nego proizlaze iz istinske korporativne odgovornosti na svim razinama uprave. Guener (2017) je kategorizirao karakteristike pristupa zelenog upravljanja, kao što je prikazano u nastavku:

- Dugoročni ciljevi osiguravaju održivost organizacijskog zelenog upravljanja i orijentirani su prema prirodnom okolišu i njegovoj zaštiti
- Glavni prioritet zelenog menadžmenta je spriječiti negativne utjecaje na prirodni okoliš
- Poslovanje tvrtke prati suvremene ekološke zahtjeve sudionika. Pitanja okoliša su poslovni prioritet i ugrađena su u korporativnu kulturu.

## 4.2. Načela zelene strategije na razini poduzeća

Tijekom proteklog desetljeća pojavili su se koncepti koji su se usredotočili na upravljanje okolišem i uspostavili zajednički globalni imperativ tj. odgovorili na pitanja koja proizlaze iz svjetskih klimatskih promjena. Teško je definirati potrebne radnje koje se trebaju poduzeti odnosno kolika je potreba za transformacijom velikih razmjera. Globalno zatopljenje, štetni plinovi i drugi slični pojmovi su pojedincima postali uobičajeni izrazi koji se čuju na vijestima i znanstvenim izvještajima na dnevnoj bazi. Ipak, to nisu bili pojmovi kojima su se bavile tvrtke ili poduzeća. Prema mišljenju Olsona (2008) poduzeća se mijenjaju na načine koji poboljšavaju i čuvaju okoliš, ali teško je bilo pronaći poduzeće koje je uspostavilo zelenu strategiju poduzeća. Mnogi projekti koji su bili korisni za okoliš poduzele su korporacije zbog pritiska zajednice ili zabrinutosti za sigurnost kupaca, ali naravno i zbog zakonodavstva. Zapravo, ogroman napredak je postignut baš kroz zakonodavstvo u mnogim zemljama npr. za smanjenje emisija automobilskih ispušnih plinova i poboljšanje sigurnosti zabranom upotrebe boje na bazi olova. Primjeri su brojni, a zasluge za donošenje tih promjena šire se na sve dionike društva od zakonodavaca do korporativnih rukovoditelja i zagovornika potrošača. Međutim, s dokazima kojim znanost pokazuje ubrzanje globalnog zatopljenja, raste i konsenzus da bi transformacije za zaštitu okoliša trebale biti sve prodornije i potrebni su sve veći koraci. Pojedinci i poduzeća će igrati važnu ulogu u zaštiti okoliša. Olson (2008) tvrdi da je u osnovi zelenih strategija da pomažu poduzeću u donošenju odluka koje imaju pozitivan utjecaj na okoliš. Načela koja čine osnovu zelene strategije trebala bi dovesti do toga da poslovne odluke temeljene na čvrstoj poslovnoj logici imaju i dobar poslovni smisao. Načela prikazana u tablici 1. mogu predstavljati načela zelene strategije na razini poduzeća.

*Tablica 1. Načela zelene strategije na razini poduzeća*

<b>Zajednička kultura svijesti i djelovanja</b>	<b>Odluke i inicijative transformacije koje poboljšavaju okoliš</b>	<b>Atraktivne vrijednosne ponude koje su isplative</b>
Organizacije bi trebale uspostaviti kulturu u kojoj su ekološka svijest i proaktivno ponašanje dio rutinske aktivnosti zaposlenika	Sposobnost donošenja odluka na temelju učinka koje imaju na okoliš, treba integrirati s drugim već postojećim kriterijima koji olakšavaju donošenje odluka	Poslovni argumenti za zelenu strategiju i akcije koje ona podržava trebale bi nastojati identificirati prednosti i za vrhunske prihode i za krajnje troškove

Zaposlenicima treba dati odgovarajuće alate i obuku kako bi život u ovoj kulturi bio lak, zabavan i isplativ	Prioriteti postavljeni zelenom strategijom trebali bi biti integrirani s poslovnim, operativnim i inovacijsko-imovinskim strategijama kako bi se prioriteti uskladili i suprotstavljeni interesi lako razriješili	Potrebno je usvojiti nove perspektive ostvarivanja koristi za višestruke prilike, a treba uzeti i širu perspektivu na ponudu vrijednosti
--	---	--

Izvor: Samostalna izrada autora prema Olson (2008)

Kao i kod svake nove formulacije strategije, zelena strategija mora uzeti u obzir i riješiti se međuovisnosti s drugim korporativnim programima i projektima. Zapravo, na razini poduzeća zelena strategija može biti jedan od ključnih sastojaka šireg korporativnog upravljanja ili društveno odgovornog ponašanja koje tvrtke sada formaliziraju češće nego u prošlosti.

Kao što je vidljivo u tablici 1. zelena strategija potiče zajedničku kulturu svijesti i djelovanja. Stvaranje zelene kulture često uključuje jačanje ponašanja koje ljudi već žele usvojiti, ali još uvijek postoji potreba za odgovarajućim alatima i obukom za promjenom. Poduzeća koja danas njeguju zelenu kulturu često su izvana odmah lako uočljiva, a ponekad su razlike u zelenoj kulturi neprimjetne. Za one prve, ekološki prihvatljiva kultura često je dio osnovne strategije poticanja zelenih razmatranja u svakoj odluci koja se donosi. Trenutne i najbolje prakse koje njeguju zajedničku kulturu ekološke svijesti i podrške zelenoj strategiji već se pojavljuju i razvijaju u mnogim tvrtkama.

Drugo načelo zelene strategije istaknuto je u tablici 1. Zelena strategija olakšava odluke i transformacijske inicijative koje poboljšavaju okoliš. Postavljanje jasne vizije i strategije u konačnici omogućuje ljudima da donose bolje odluke koje će uskladiti s prioritetima poduzeća za pružanje roba i usluga na globalnom tržištu. Zelena strategija na razini poduzeća nije ništa drugačija. Slika 2. pokazuje kako različita područja formuliranja strategije (strategija piramida), i područja taktičkih operacija kojima upravljaju, pod utjecajem su zelena strategija na razini poduzeća.

Slika 2. Strategijska piramida pod utjecajem zelene strategije



Izvor: Samostalna izrada autora prema Olson (2008)

Na slici su prikazane hijerarhijski ustrojene strategije koje su pod utjecajem opće zelene strategije. Unutar svake strategije u piramidi postoje i operacije koje su pod utjecajem zelene strategije.

Olson (2008) naglašava kako su unutar poslovne strategije proizvodi i usluge, kanali i partneri te tržište i zemljopisne regije. Zelena strategija na razini poduzeća ima ogroman potencijal da utječe na proizvode i usluge koje tvrtka nudi svojim klijentima. Davanje prioriteta razvojnim projektima proizvoda na temelju njihovog "zelenog" doprinosa može otvoriti potpuno novi kanal za generiranje ideja. Dok su zeleni koncepti još uvijek novi i tvrtke uče kako ih uključiti u svoje poslovanje, ovo postaje područje koje učinkovito uspostavlja stratešku diferencijaciju koja je održiva barem neko vrijeme. Zajednički ciljevi, sinergijske tehnologije i komplementarne temeljne kompetencije potiču poduzeća na kolaborativna partnerstva. Internetska tehnologija jedno je područje u kojem je globalna poslovna zajednica u skorije vrijeme vidjela razvoj i sazrijevanje mnoštva novih partnerstava i poslovnih modela. Tvrtke s iznimno zahtjevnim i kompleksnim zelenim strategijama već počinju uviđati kako se partnerstva razvijaju iz dijeljenja zajedničkog interesa u poboljšanju okoliša. Unutar operativne

strategije su procesi i postrojenja. Postrojenja su već dugo bila glavni ciljevi za uspostavljanje zelenih strategija. Uredi, proizvodni pogoni i ostala ključna postrojenja su područja gdje je potrošnja energije lako mjerljiva i prilike za poboljšanjem su jasno razumljive. Organizacijska strategija je također uključena kada tvrtka posjeduje zelenu strategiju. Na kraju prateća infrastruktura se sastoji od hardvera i opreme. Očito je da bi se posjedovanjem zelene strategije mogao vrlo lako popuniti jaz između svijesti i djelovanja. Odabiranje „zelenog“ puta bi moglo biti jednostavno, primjerice kada bi tvrtka stavila naglasak na energetske učinkovitost u računalstvu, ali bi također moglo dati prednost odabiru proizvoda od dobavljača koji imaju ekološki prihvatljive izvore, proizvodnju, isporuku i operacije odlaganja. Prateća infrastruktura mnogo je šira od *IT-a*.

Kao što je vidljivo na slici 2. zelene strategije imaju atraktivne vrijednosne ponude koje su isplative. Zelena strategija bi općenito trebala dovesti do troškovno učinkovitih transformacijskih inicijativa koje zadovoljavaju ili premašuju regulatorne zahtjeve. Ipak, razumijevanje koristi koje su tipično kvalitativne jest ključno za razumijevanje ukupne zelene vrijednosti. Nova zelena ponuda će uključivati koristi za okoliš tvrtke (zgrade i objekti), koristi za zajednice i poboljšanja globalnog okoliša.

Olson (2008) ističe kako u usporedbi s ocjenjivanjem tradicionalnih inicijativa, ocjenjivanje zelenih elemenata inicijative ima niz razlika kao:

- a) Vremenski okvir do povrata rentabilnosti je duži tamo gdje su troškovi pokretanja veći
- b) Diferencijacija proizvoda može se lakše postići i možda lakše održati
- c) Neke beneficije kao što su moral zaposlenika, manji odljev, povoljna priopćenja za javnost...
- d) Zakonodavne akcije i vladini poticaji.

## **5. Stjecanje konkurentske prednosti zelenih strategija**

U ovome poglavlju slijedi definiranje pojma konkurentske prednosti i održive konkurentske prednosti. Nakon toga slijedi prikaz četiri kategorije konkurentske prednosti u kontekstu zelene strategije kao i pokretačkih čimbenika zelene strategije. Za kraj su definirane i objašnjene generičke zelene strategije.

### **5.1. Pojam konkurentske prednosti**

Kako bi stvorila konkurentsku prednost, tvrtka se mora učiniti poželjnijom od ostalih tvrtki na tržištu. Postoje tri glavne strategije kako tvrtka to može učiniti prema Buble i sur. (2005) :

- Prvi način je vodstvo u troškovima, a ostvaruje se snižavanjem cijene koštanja proizvoda. Često, takva strategija ujedno vodi nižim prodajnim cijenama. Izradom proizvoda koji se prodaju po niskoj cijeni, tvrtke postaju poželjnije kupcima i više profitiraju.
- Druga strategija za stvaranje konkurentske prednosti je diferencijacija. To se može postići izradom vrlo kvalitetnih proizvoda ili izradom proizvoda na način na koji ih nitko drugi u industriji ne proizvodi. Međutim, da bi se proizvod razlikovao od konkurentskih proizvoda, mora biti nešto što je uočljivo kupcima, kako bi ga bili spremni kupiti po višoj cijeni.
- Treća od tri strategije uključuje fokusiranje na određenu demografsku skupinu kako bi se stvorila konkurentska prednost. Ova strategija zahtijeva od tvrtke da se usredotoči na to da njeni proizvodi budu privlačni jednoj ili dvije vrste kupaca. Usredotočujući se na te vrste kupaca, tvrtke mogu više profitirati od tih specifičnih skupina ljudi.

### **5.2. Pojam održive konkurentske prednosti**

Jedan od učinkovitijih načina postizanja održive konkurentske prednosti je stvaranje ekološki održivijeg poslovanja. Danas mnogi potrošači traže robne marke i tvrtke koje prakticiraju ekološki održiva sredstva proizvodnje. „Kao što samo ime govori, održiva konkurentska prednost mora biti i održiva i konkurentna. Konkurentska prednost poduzeću daje prednost u odnosu na konkurente tako što ostvaruje veću dobit. Da bi prednost bila i održiva, ona mora biti nešto što drugi konkurenti u industriji ne mogu lako replicirati, tako da poduzeće može dulje održati svoju prednost, omogućujući im da s vremenom ostvare veću dobit (Interfaith Center

for Sustainable Development, 2021)“. Održiva prednost je ona koju je teško ponoviti, pa drugi konkurenti na tržištu ne mogu sustići zaostatak. Postoji mnogo načina na koje tvrtka može učiniti svoje prednosti održivim.

Postavlja se pitanje kako konkurentsku prednost učiniti održivom. Prema Interfaith Center for Sustainable Development (2021) to su sljedeća dva načina :

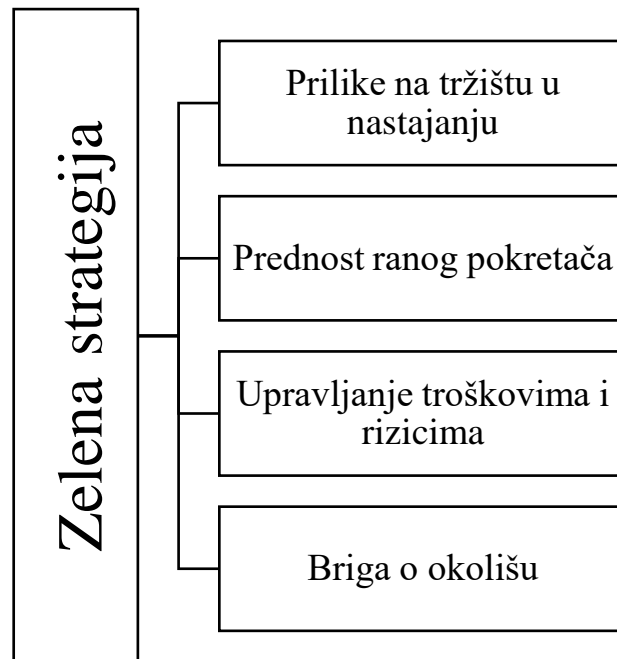
- Jedan od predloženih načina je dobivanje superiornog pristupa resursima. Pronalaženjem lakših načina za pristup resursima potrebnim za stvaranje proizvoda, tvrtka može proizvoditi svoje proizvode po niskoj cijeni i stoga sniziti njihove cijene. To poduzećima omogućuje održavanje niže cijene svojih proizvoda bez straha da će njihova konkurencija odgovarati njihovim cijenama.
- Drugi način na koji predlažu da se konkurentska prednost učini održivom je bolje tehnologije i metode proizvodnje. Ako je tvrtka u stanju smisliti metodu proizvodnje robe koja joj omogućuje proizvodnju više ili više kvalitetne robe za jeftinije, može patentirati tu metodu, kako bi spriječila njihovu konkurenciju da je kopira. To omogućuje tvrtki da stekne konkurentsku prednost koja se temelji na diferencijaciji ili vodstvu u troškovima koje je također održivo.

### **5.3. Konkurentska prednost zelenih strategija**

Porter i Linde (1995) tvrdili su da najkonkurentnije tvrtke one koje imaju kapacitet za više inovacija. Poduzeća koja proaktivno slijede zelene strategije imaju uz profitnu i druge koristi. Zelena konkurentna prednost je potencijal za okoliš odnosno poboljšanje dugoročne profitabilnosti. Pogodnosti su razvrstane u četiri kategorije što je vidljivo na slici 3.



Slika 3. Konkurentna prednost zelenih strategija



Izvor: Samostalna izrada autora prema Porter i Linde (1995)

Slika prikazuje četiri kategorije prednosti zelene strategije. Prva su prilike na tržištu u samome nastajanju koja pokazuje da kupce brine o tome kako su proizvodi proizvedeni odnosno koje su proizvodi uopće dostupni. Prednosti ranog pokretača predstavljaju drugu kategoriju. Važno je naglasiti da su prednosti brojne, a rani pokretači također mogu utjecati na industriju na način da tjeraju konkurente da se promjene ili potiču kupce da traže promjene. Treća kategorija upravljanje troškovima i rizicima govori o smanjenju troškova materijala i stvaranje manje količine otpada kao jedan od poznatijih načina koje su tvrtke kroz svoje poslovanje koristile odnosno predstavljale okolišne ciljeve. Rizici za okoliš rastuća su prijetnja za mnoge industrije. Posljednja kategorija prednosti govori o tome da ljudi preferiraju tvrtke koje snažno projiciraju brigu o okolišu.

Čimbenici koji utječu na zelene strategije i stjecanje konkurentskih prednosti mogu biti brojni. Između ostalog, proces strateškog planiranja treba biti sposoban riješiti sljedeće čimbenike koji su prikazani na slici 4.

Slika 4. Čimbenici zelene strategije za lakše stjecanje konkurentske prednosti



Izvor: Samostalna izrada autora prema Nulkar (2012)

Regulativa i usklađenost - ostati unutar pravila je primarna odgovornost tvrtke. Regulativa sve više vrši pritisak na proizvođače da poboljšaju svoju ekološku učinkovitost.

Okolina - zeleni proces strateškog upravljanja tvrtki mora se usredotočiti na smanjenje njegovog utjecaja na okoliš u smislu potrošnje prirodnih resursa i onečišćenja zraka, vode i tla. Strateški fokus će potaknuti tvrtke da redizajniraju svoje proizvode i procese za okoliš.

Kupci - stvara se rastući broj kupaca kojima je stalo do toga kako se proizvodi proizvod koji kupuje i što se u tom procesu događa. Zelene strategije pomoći će tvrtkama da izaberu svoje kupce, odluče o proizvodima i proizvodnim procesima te ulažu u održive prakse.

Poslovni rizici korištenja okoliša - proaktivan strateški fokus na okoliš može pomoći u ublažavanju ekoloških rizika poduzeća.

Promjene u industriji - velike tvrtke s jakom istraživačkom bazom mogu utjecati na kreatore politike da ojačaju ili modificiraju postojeće industrijske standarde.

Novo ekološke tehnologije - poduzeća koja to gledaju kao strateško ulaganje, a ne nepotrebni troškovi mogu si osigurati prednost koja će ih odvest do novih poslovnih prilika.

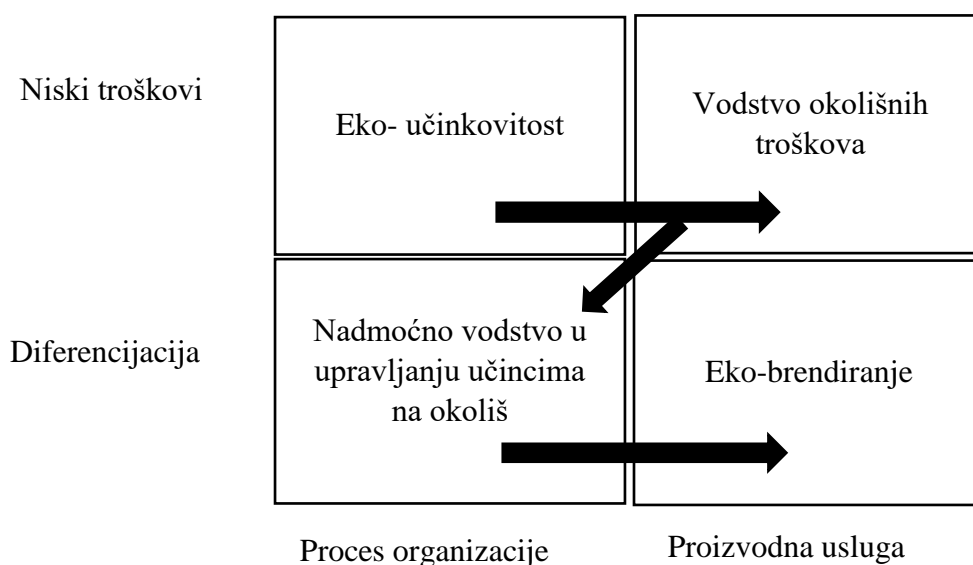
Svijest zajednice i društvene inicijative - Elkington (1994) smatra da su razne organizacije bile uspješne u stvaranju svijesti kupaca o okolišu.

Etički motivi - zelene strategije se mogu zbog etičkih motiva povezivati s upravljanjem vizionarskog liderstva . Na primjer, Infosysov<sup>1</sup> pristup korporativne održivosti rezultat je vizije vrhunskog vodstva i oslanjanja na procese. Liderstvo je kritičan čimbenik za uspjeh zelenih inicijativa, 88% tvrtki s takvim programima uključuje izvršnog direktora u razvoju i komunikacijama, dok je 91% imenovalo predanog vođu za svoje zelene napore.

#### 5.4. Generičke zelene strategije

Većina znanstvenih i stručnih radova o strategijama zaštite okoliša jednostavno opisuje stavove i postupke poduzeća ne uzimajući u obzir ekonomske motive njihovih aktivnosti. Temeljeno na Porterovu modelu konkurentske prednosti, koji identificira niske troškove i diferencijaciju kao dvije generičke vrste konkurentske prednosti, Orsato (2006) je predložio četiri opća tipa konkurentske strategije zaštite okoliša, ovisno o području fokusa tvrtke i izvoru konkurentske prednosti. Orsato (2006) je sugerirao da bi unakrsna tablica dviju generičkih strateških pozicija s internim procesima ili proizvodima mogla rezultirati četirima strategijama te je prikazana u nastavku.

Slika 5. Generičke zelene strategije



Buck Consultants. (2010). Greening of the Americal Workplace 2010.

Izvor: Samostalna izrada autora prema Orsato (2006)

Slika 5. prikazuje generičke zelene strategije poduzeća. Kao početnu točku, poduzeća mogu preuzeti eko - učinkovitost kao strategiju. To će im pomoći da upravljaju prioritetima i usredotoče se na željenu promjenu odnosno inovativno smanjenje troškova procesa. Konkurentska prednost je kada tvrtka može stvoriti sustav kontinuiranog poboljšanja u svom području, ali i ostati ispred konkurencije. Usredotočiti se na inovacije koje bi trebale dovesti do nižih troškova. Prema mišljenju Orsata (2006) eko - učinkovitost odgovara tvrtkama koje se natječu nudeći niže troškove i osiguravajući ekonomsku dobit uz istovremeno smanjenje utjecaja na okoliš i smanjenje otpada i korištenje resursa i energije.

U sljedećem koraku, tvrtke se mogu baviti vodstvom u troškovima okoliša kao strategijom. To će im pomoći da steknu znanje i iskustvo u ranijim koracima za proizvode ili usluge. U ovom strateškom pristupu, tvrtke će dizajnirati nove proizvode za okoliš, osim modificiranja postojećih proizvoda. Ovaj pristup također zahtijeva od tvrtki da preispitaju svoje segmente kupaca. Strategija vodstva okolišnih troškova je ona kojom se tvrtka namjerava natjecati na nižim cijenama, ali podrazumijeva radikalnije modifikacije od strategije eko -učinkovitosti, potpunim pregledom proizvoda ili usluga, pa čak i stvaranjem nove industrije. Lee i Rhee (2007) tvrde da karakteristike tvrtke kao što su veličina i stavovi menadžera, struktura industrije i vrste tržišta će vjerojatno utjecati na izbor između jedne strategije ili drugih.

Diferencijacija kroz organizacijski proces nadmoćnog vodstva u upravljanju učincima na okoliš i eko-brendiranja su teže strategije za poduzeća. Neke tvrtke ne samo da žele povećati učinkovitost svojih organizacijskih procesa, već također žele da kupci i šira javnost priznaju njihov trud. Spremni su, na primjer, pretplatiti se na poslovne kodekse upravljanja okolišem i ulagati u neprofitabilna poboljšanja okoliša. To zahtijeva ne samo inovativne pristupe prema procesu i proizvodima nego i ponovno promišljanje o lancu vrijednosti poduzeća. Eko-brendiranje je strategija u kojoj se tvrtka nastoji razlikovati od svojih konkurenata ponudom ekološki prihvatljivih proizvoda i usluga. Premijska cijena podrazumijeva da potrošač može platiti proizvode i predstavljati će jasnu ekonomsku prednost za tvrtke koje stvaraju proizvode s manje štetnim sirovinama ili na ekološki prihvatljiviji način.

## 6. Empirijsko istraživanje

U nastavku slijedi kratki pregled poduzeća Saponia koji je ujedno i subjekt analize ovog diplomskog rada. Budući da Saponia pripada kemijskoj industriji, ukratko je predstavljena kemijska industrija i njezin utjecaj na okoliš te na kraju je opisan uzorak istraživanja.

### 6.1. Općenito o poduzeću Saponia

Samuel Reinitz je 1894. godine počeo pisati uspješnu povijest Saponije proizvodnjom prvog sapuna. Saponia je izrasla u modernu deterdžentsko-toaletnu industriju. „Posjedovanje vrhunskih brandova koji su postali sinonim za kvalitetu su već desetljećima neizostavni u mnogim kućanstvima : Faks helizim, Nila, Rubel, Bioaktiv, Plavi Radion, Ornel, Likvi, Tipso, Arf, Vim, Bis, Lahor, Frutella, Kalodont, Di, Brinell, Skit. Oni su rezultat rada stručnjaka kojima je cilj osigurati vrhunsku čistoću i zdravlje obitelji. Misija Saponije je svakodnevno unapređenje življenja razvijanjem kulture čistoće i zdravlja kao životnog stila“(Saponia, n.d.). Na tržištu nude više od 500 različitih proizvoda razvrstanih u tri osnovne skupine proizvoda koje su prikazane u tablici.

Tablica 2. Tri osnovne skupine proizvoda Saponije

<b>Deterdženti široke potrošnje</b>	<b>Toaletni program</b>	<b>Sredstva za industriju i poslovne subjekte</b>
deterdženti za pranje rublja	paste za zube i četkice za zube	proizvodi za pranje u različitim industrijskim poduzećima i poslovnim subjektima u ostalim sektorima
omekšivači	Sapuni	proizvodi za čišćenje u različitim industrijskim poduzećima i poslovnim subjektima u drugim sektorima
sredstva za pranje posuđa	šamponi	proizvodi za dezinfekciju u različitim industrijskim poduzećima i poslovnim

		subjektima u ostalim sektorima
sredstva za čišćenje	proizvodi za njegu beba	
	proizvodi za sunčanje	

Izvor: samostalna izrada autora prema Saponia (n.d.)

Iz tablice je vidljiva osnovna podjela proizvodnih asortimana Saponije. Tri osnovne skupine proizvoda su deterdženti široke potrošnje, toaletni program i sredstva za industriju i poslovne subjekte u svim drugim sektorima sektorima.

## 6.2. Kemijska industrija

Budući da Saponia pripada kemijskoj industriji potrebno je dotaknuti se njezinog utjecaja na okoliš. Science Museum (2021) tvrdi da je moderni svijet je zapravo kemijski. Sačinjen je od plastike, kozmetike, parfema, sapuna, ulja, masti, aditiva za hranu, bojila, cementa, guma, farmaceutskih proizvoda, gnojiva, pesticida, stakla i tekstila koji su izravno ili neizravno zapravo rezultat kemijske industrije. Kemijska industrija se pojavila sredinom 1700-ih, prelazeći iz obrtničkih kućanskih industrija, kao što su kožarstvo, bojenje i staklarstvo u tvornice koje su primjenjivale znanstvene metode i znanja u industrijskim razmjerima. S razvojem novih industrijskih načina proizvodnje kemijskih proizvoda došlo je do pojave novih vrsta onečišćenja.

Veolia (n.d.) smatra da kemijska industrija opskrbljuje sve ostale industrije, te stoga ima vitalnu ulogu u dizajnu velikog broja svakodnevnih predmeta i proizvoda (odjeća, lijekovi, automobili, pametni telefoni itd.) opskrbljujući aktivnim sastojcima, kiselinama, vitaminima, plastikom i dr. Kada se ispuste u okoliš te su kemikalije potencijalno štetne i za zdravlje i za okoliš. Industriji je stoga potrebna pomoć u obradi, zbrinjavanju otpada i pročišćavanju otpadnih voda kao i u potrošnji energije koja je također izvor onečišćenja. S obzirom na tešku industrijsku opremu i procese proizvodnje, kemijska industrija troši značajnu količinu energije. Posebno su zahtjevi za toplinskom i električnom energijom značajni i utječu ne samo na okoliš već i na troškove energije u sektoru. Kemijska industrija proizvodi velike količine otpada. Sve se to mora prikupiti i obraditi, ali opasan otpad zahtijeva posebnu pažnju. Općenito, opasni je otpad uobičajen u ovom sektoru i predstavlja značajan rizik za zdravlje i okoliš.

Minovi, D. (2022) podijelila je učinak kemijske industrije na zagrijavanje planeta na tri načina:

1. fosilna goriva su “sirovina” za kemijsku proizvodnju, što znači da se nafta, prirodni plin i ugljen koriste kao sirovine za kemikalije. Globalna proizvodnja plastike uvelike se oslanja na sirovine fosilnih goriva. Reciklira se samo mala količina plastičnih proizvoda te većina završava na odlagalištima otpada ili u okolišu
2. fosilna goriva pokreću kemijsku proizvodnju. Neke od najčešće proizvedenih primarnih kemikalija, poput etilena, propilena, benzena, toluena, amonijaka i metanola čine većinu energije koju koristi kemijska industrija
3. kemijska industrija doprinosi klimatskim promjenama proizvodnjom kemikalija koje su same po sebi značajni sastojak stakleničkih plinova.

Udio kemijske industrije u ukupnoj emisiji stakleničkih plinova kao i stroža kontrola, te visoka razina regulative zahtijeva višu razinu ekološkog aktivizma od poduzeća u odnosu na neke druge industrije. Budući da se u Hrvatskoj ne zna dovoljno o zelenim strategijama i načinima njihove implementacije ili ukupnom učinku na konkurentnost u ovom će se diplomskom radu istražiti upravo jedno od dugovječnih i prepoznatljivih poduzeća u kemijsko - farmaceutskoj industriji.

### 6.3. Opis uzorka

Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku od 33 ispitanika različite starosne dobi i različitog stupnja obrazovanja. Istraživanje je provedeno u svibnju 2022. godine na području grada Osijeka u poduzeću Saponia. Za potrebe prikupljanja podataka korišten je *Google online* upitnik na hrvatskom jeziku. Većina ispitanika su osobe ženskog spola između 41 i 50 godina koje imaju završen diplomski studij u području društvenih znanosti, sa 16 do 30 godinama radnog staža u Saponiji te većinom nisu trenutno na menadžerskoj poziciju u Saponiji.

Nastavno su Tablicama 3. – 6. prikazane vrijednosti ispitanika prema spolu, dobi, obrazovanju, području obrazovanja, godinama radnog staža ukupno i u promatranom poduzeću, području radnih zadataka koji obavljaju u poduzeću te radu na menadžerskoj poziciji.

*Tablica 3. Spolna i dobna struktura uzorka*

		N	%
<b>Spol</b>	Žensko	27	81,8 %
	Muško	6	18,2 %
	do 24	0	0,0 %

<b>Dob</b>	25-30	0	0,0 %
	31-40	11	33,3 %
	41-50	13	39,4 %
	51-60	7	21,2 %
	61-67	2	6,1 %
	<b>Ukupno</b>	<b>33</b>	<b>100 %</b>

Izvor: samostalna izrada autora

Iz tablice je vidljivo kako je 81,8 % ispitanika ženskog spola, te muškog spola 18,2 %. Tablica 1. pokazuje kako nema ispitanika mlađih od 31 godinu te da je 33 % ispitanika između 31-40 godina, 39,4 % ispitanika između 41-50 godina, 21,2 % ispitanika između 51-60 godina te 6,1 % ispitanika između 61-67 godina.

*Tablica 4. Obrazovna struktura uzorka*

		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Završeni stupanj obrazovanja</b>	Osnovna škola	0	0,0 %
	Srednja škola	0	0,0 %
	Viša škola	1	3 %
	Preddiplomski studij	1	3 %
	Diplomski studij	28	84,8 %
	Poslijediplomski studij, magisterij ili doktorat	3	9,1 %
<b>Područje obrazovanja</b>	Tehničke znanosti	4	12,1 %
	Društvene znanosti	21	63,6 %
	Humanističke znanosti	0	0,0 %
	Prirodne znanosti	3	9,1 %
	Biomedicina	0	0,0 %
	Biotehničke znanosti	4	12,1 %
	Poslijediplomski zaštita okoliša	1	3 %
	<b>Ukupno</b>	<b>33</b>	<b>100 %</b>

Izvor: samostalna izrada autora



Kod završenog stupnja obrazovanja vidljivo je kako nema ispitanika sa osnovnom i srednjom školom, te da ima po 1 ispitanik za višu školu i preddiplomski studij. Najviše ispitanika ima diplomski studij i to njih 28 odnosno 84,8 % te poslijediplomski studij, magisterij ili doktorat ima 9,1 % ispitanika. Što se tiče područja obrazovanja iz tablice 2. je vidljivo da se najviše ispitanika obrazovalo u društvenim znanostima i to 63,6 % ispitanika. Tehničke i biotehničke znanosti završilo je po 12,1 % ispitanika, prirodne znanosti 9,1 % ispitanika te 1 ispitanik poslijediplomski studij zaštite okoliša.

*Tablica 5. Godine radnog staža ukupno i u trenutnom poduzeću*

		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Godine radnog staža</b>	Manje od 5	0	0,0 %
	6-15	12	36,4 %
	16-30	18	54,5 %
	31-45	3	9,1 %
<b>Godine radnog staža u Saponiji</b>	Manje od 5	4	12,1 %
	6-15	10	30,3 %
	16-30	16	48,5 %
	31-45	3	9,1 %
	<b>Ukupno</b>	<b>33</b>	<b>100 %</b>

Izvor: samostalna izrada autora

Iz tablice 5. je vidljivo kako najviše ispitanika ima između 16 i 30 godina ukupnog radnog staža i to njih 54,5 %, ali i također kako su većina ispitanika stalni zaposlenici Saponije.

*Tablica 6. Područje djelovanja i menadžerska pozicija ispitanika*

		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Radni zadaci koji obavljaju povezani su sa područjem</b>	Marketing	6	18,2 %
	Proizvodnja	1	3 %
	Prodaja	3	9,1 %
	Nabava	4	12,1 %
	Financije i računovodstvo	7	21,2 %
	Istraživanje i razvoj	6	18,2 %

	Plan i analiza	2	6,1 %
	Služba	0	0,0 %
	Zaštita okoliša	2	6,1 %
	Održavanje	1	3 %
	Održavanje inf. sustava	1	3 %
<b>Menadžerska pozicija u Saponiji</b>	Da	3	9,1 %
	Ne	29	87,9 %
	Ne želim odgovorit	1	3 %
	<b>Ukupno</b>	<b>33</b>	<b>100 %</b>

Izvor: samostalna izrada autora

Iz tablice 6. vidljivo je kako su ispitanici iz raznih područja obavljanja svojih radnih zadataka, a najviše je ispitanika iz područja financije i računovodstva tj. 21,2 %. Iza toga slijedi područje marketinga te istraživanje i razvoj po 18,2 %. Svakako je važno naglasiti da većina ispitanika nisu na menadžerskoj poziciji u Saponiji, njih čak 87,9 %.

## **7. Rezultati istraživanja**

Važno je naglasiti kako je istraživanje provedeno prema tipologiji generičkih zelenih strategija autora Orsata (2006). Temeljeno na Porterovu modelu konkurentske prednosti, koji identificira troškovno vodstvo ili diferencijaciju kao dvije temeljne, generičke vrste konkurentske prednosti, Orsato (2006) je predložio četiri opća tipa konkurentske zelene strategije, ovisno o fokusu tvrtke i izvoru konkurentske prednosti. Orsato (2006) je sugerirao da bi unakrsna tablica dviju generičkih strateških pozicija s fokusom na internim procesima ili proizvodima mogla rezultirati četirima strategijama. Istraživanje će pokazati je li fokus Saponije na procesima, proizvodima, diferencijaciji ili niskim troškovima.

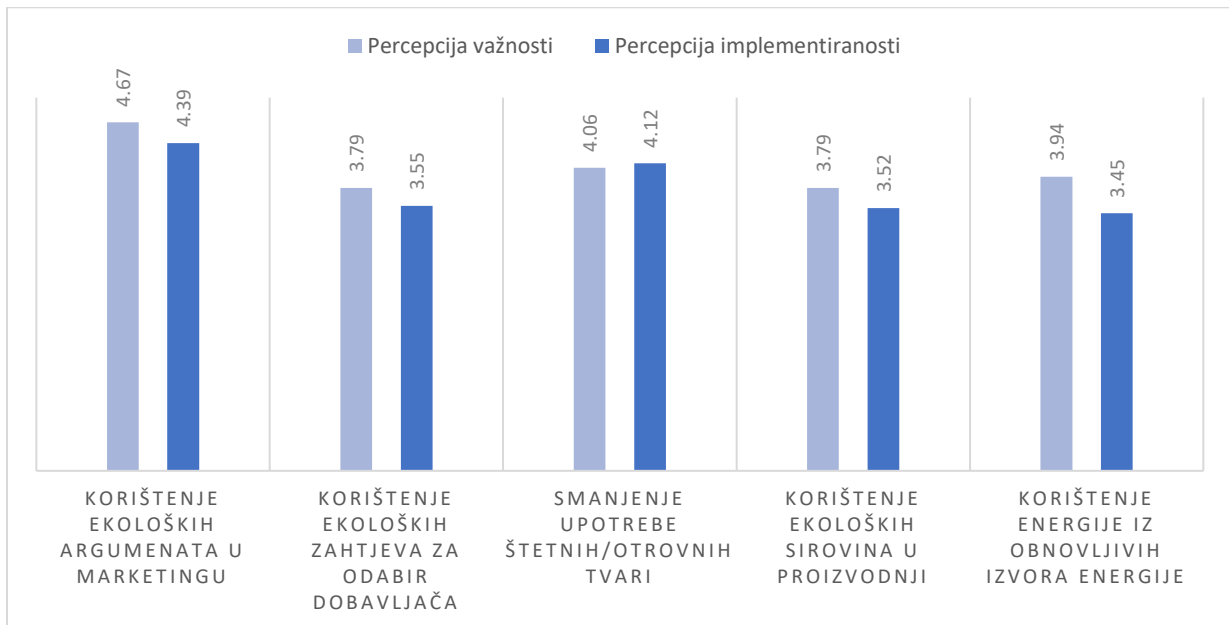
### **7.1. Percepcija važnosti i implementiranosti proizvoda/usluga ili organizacijskih procesa**

Anketa prvo ispituje percepciju važnosti odnosno ispituje zaposlenike Saponije što je poduzećima općenito važno te drugo percepciju implementiranosti odnosno kako su navedene aktivnosti implementirane u njihovim poduzeću tj. Saponiji. Navedene su jednake aktivnosti samo su zaposlenici prvo ocjenjivali važnost, pa implementaciju koristeći ljestvicu slaganja/neslaganja. Ocjenjivane aktivnosti vezane za proizvodne usluge su sljedeće:

- a) korištenje ekoloških argumenata u marketingu
- b) korištenje ekoloških zahtjeva za odabir dobavljača
- c) smanjenje upotrebe štetnih/ otrovnih tvari
- d) korištenje ekoloških sirovina u proizvodnji
- e) korištenje energije iz obnovljivih izvora energije

U nastavku slijedi tablični prikaz prosječne vrijednosti aktivnosti kroz percepciju važnosti i implementiranosti. Za svaku od navedenih aktivnosti izračunata je prosječna vrijednost te je prikazana usporedba iste aktivnosti kroz percepciju važnosti i implementiranosti.

*Grafikon 1. Prikaz prosječne vrijednosti aktivnosti vezane za proizvodne usluge kroz percepciju važnosti i implementiranosti*



Izvor: samostalna izrada autora

Iz grafikona 1. je vidljivo kako aktivnost korištenja ekoloških argumenata u marketingu ima najveću prosječnu vrijednost i u percepciji važnosti i implementiranosti. Važno je naglasiti da su prosječne ocjene približno jednake odnosno nema velikih odstupanja. Zaposlenici Saponije dijele jednako mišljenje što se tiče aktivnosti. Većinom su jednakim ocjenama na skali od 1-5 ocjenjivali aktivnosti vezane za poduzeća općenito i u njihovom poduzeću Saponiji.

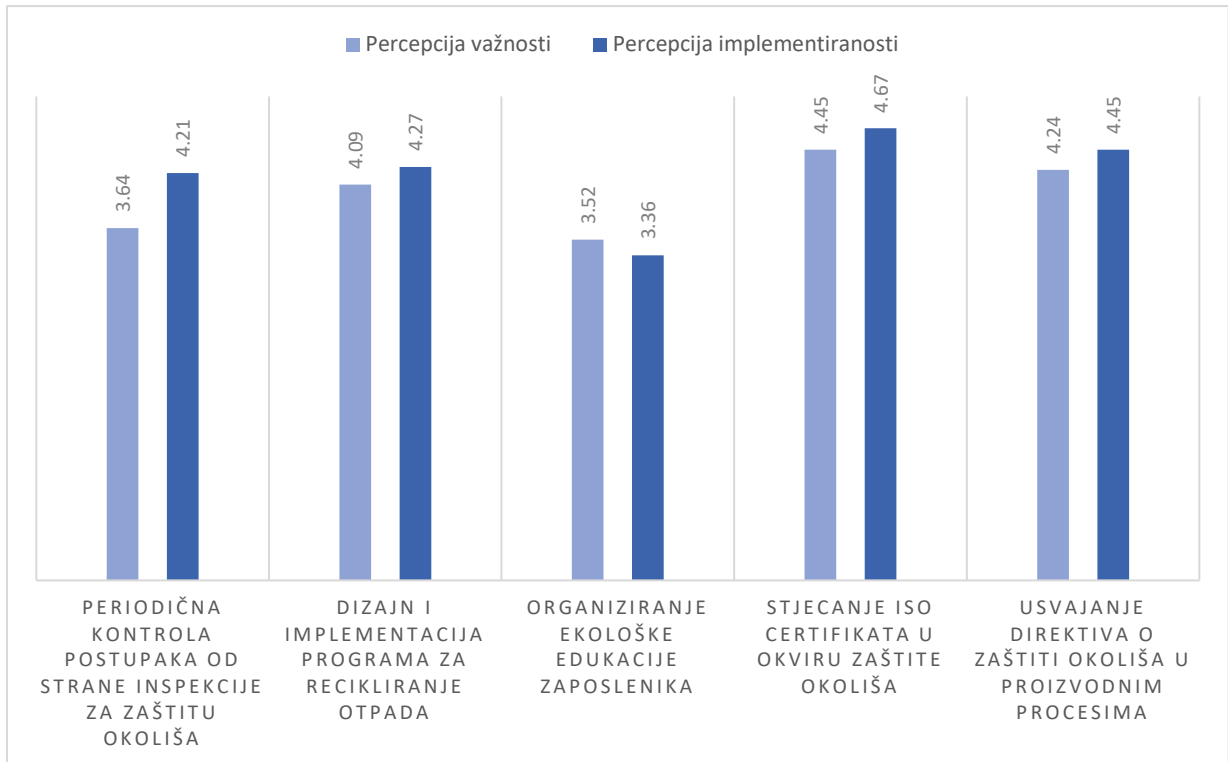
U nastavku su također zaposlenici Saponije ocjenjivali aktivnosti kroz percepciju važnosti i implementiranosti, ali vezano za proces organizacije. Također navedene su jednake aktivnosti samo su zaposlenici prvo ocjenjivali važnost, pa implementaciju koristeći ljestvicu slaganja/neslaganja. Ocjenjivane aktivnosti vezane za proces organizacije su sljedeće:

- a) Periodična kontrola postupaka od strane inspekcije za zaštitu okoliša
- b) Dizajn i implementacija programa za recikliranje otpada
- c) Organiziranje ekološke edukacije zaposlenika
- d) Stjecanje ISO certifikata u okviru zaštite okoliša
- e) Usvajanje direktiva o zaštiti okoliša u proizvodnim procesima

Kao i za prethodne aktivnosti u nastavku slijedi tablični prikaz prosječne vrijednosti aktivnosti kroz percepciju važnosti i implementiranosti. Za svaku od navedenih aktivnosti izračunata je

prosječna vrijednosti te je prikazana usporedba iste aktivnosti kroz percepciju važnosti i implementiranosti.

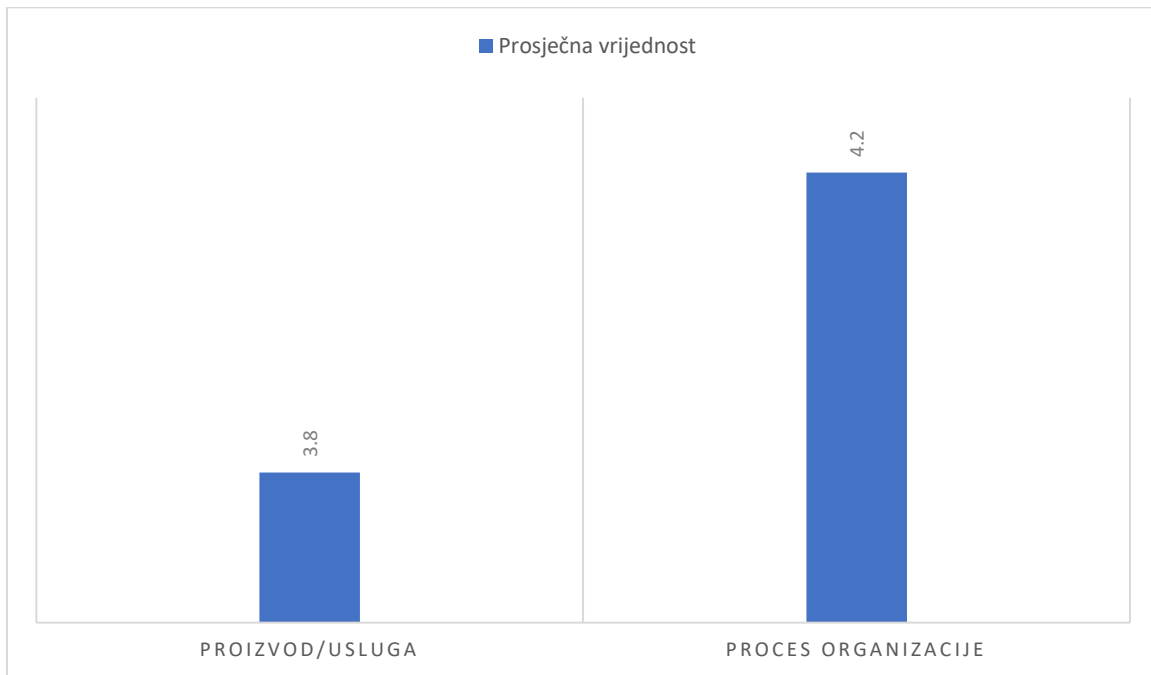
*Grafikon 2. Prikaz prosječne vrijednosti aktivnosti vezane za proces organizacije kroz percepciju važnosti i implementiranosti*



Izvor: samostalna izrada autora

Iz grafikona 2. je vidljivo kako su zaposlenici ocijenili aktivnost stjecanja ISO certifikata u okviru zaštite okoliša sa najvećom prosječnom ocjenom, da je najvažnija općenito za poduzeća, ali također i za Saponiju. Usvajanje direktiva o zaštiti okoliša u proizvodnim procesima prati odnosno približna je aktivnosti sa najvećom prosječnom ocjenom. Vidljivo je kako zaposlenici Saponije smatraju najmanje važnim aktivnost organiziranja ekološke edukacije zaposlenika te tako ta aktivnosti ima i najmanju prosječnu vrijednost. U nastavku slijedi prikaz prosječne vrijednosti implementiranosti proizvoda/usluga i procesa organizacije.

Grafikon 3. Usporedba prosječne vrijednosti implementiranosti proizvoda/usluga i procesa organizacije



Izvor: samostalna izrada autora

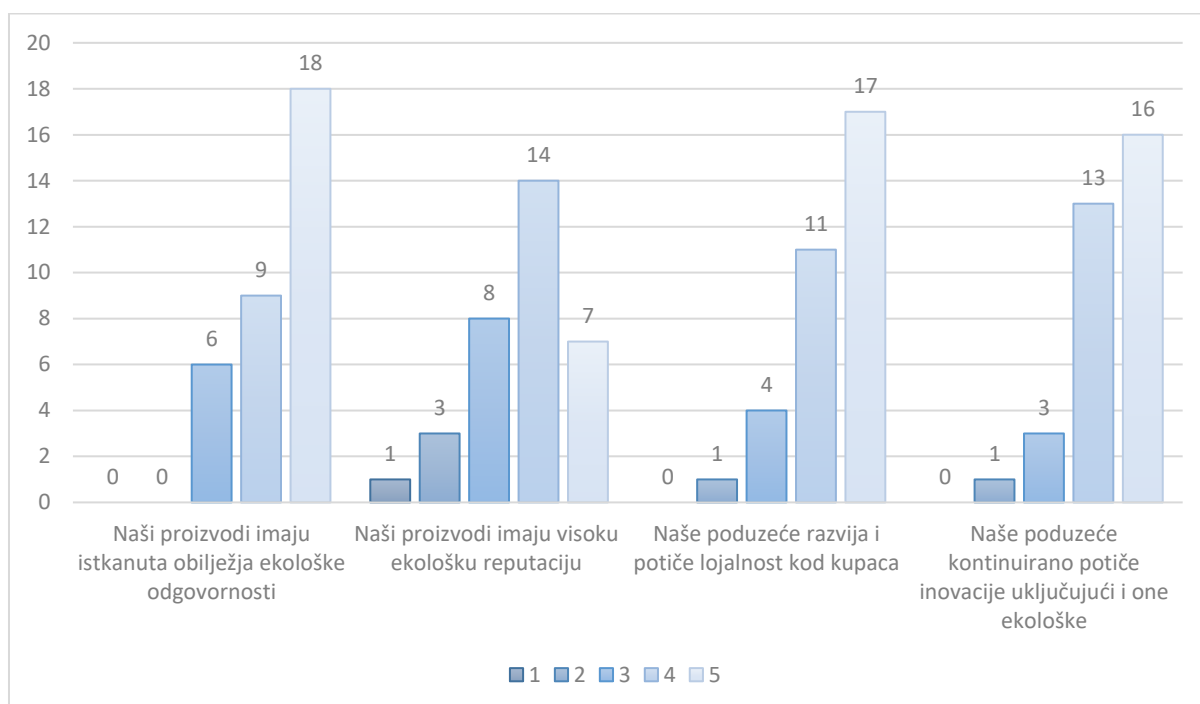
Iz grafikona 3. je vidljiva prosječna vrijednost izjava u odnosu na njihovu implementiranost. Prosječna vrijednost implementiranosti proizvoda/usluga je 3,8, a proces organizacije 4,2. Može se zaključiti kako je Saponija fokus stavila na proces organizacije.

## 7.2. Percepcija izvora konkurentske prednosti

U nastavku ankete zaposlenici Saponije su ocjenjivali izjave isključivo vezano samo za njihovo poduzeće tj. Saponiju pomoću ljestvice od 1 do 5 pri tome 1 - u potpunosti se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 - niti se slažem niti ne slažem, 4 - slažem se i 5 - u potpunosti se slažem.

Slijede grafikoni sa prikazom četiri izjave koje su ocjenjivali zaposlenici Saponije. Prvi grafikon prikazuje izjave kojim se ispituje ima li Saponija fokus na diferencijaciji. Dok drugi grafikon prikazuje je li Saponija okrenuta prema niskim troškovima kao izvoru konkurentske prednosti.

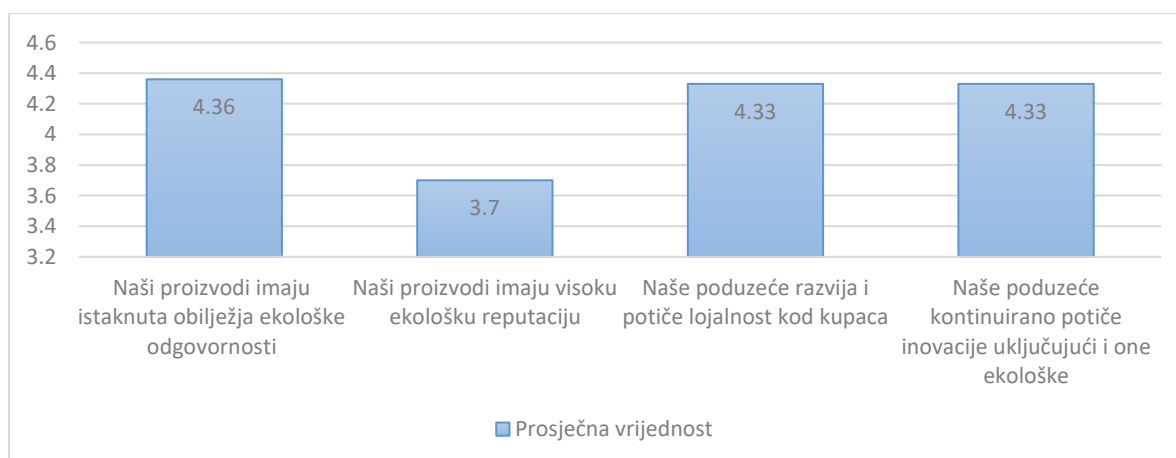
Grafikon 4. Prikaz distribucije frekvencija percepcije izjava vezanih uz diferencijaciju



Izvor: samostalna izrada autora

Iz grafikona 4. je vidljivo da su sve izjave osim izjave da proizvodi imaju visoku ekološku reputaciju ocjenjene sa najvećom ocjenom u skali odnosno u potpunosti se zaposlenici Saponije slažu sa njom. Vidljivo je kako je prva izjava ocjenjena samo sa tri ocjene te kako se skoro svi zaposlenici slažu sa tom izjavom, te nije bilo velikih odstupanja. Odnosno kako je najviše ispitanika odgovorilo na prvu izjavu sa najvećom ocjenom tj. njih čak 18. U nastavku su prikazane izračunate prosječne vrijednosti izjava.

Grafikon 5. Prikaz prosječnih vrijednosti izjava vezanih uz diferencijaciju

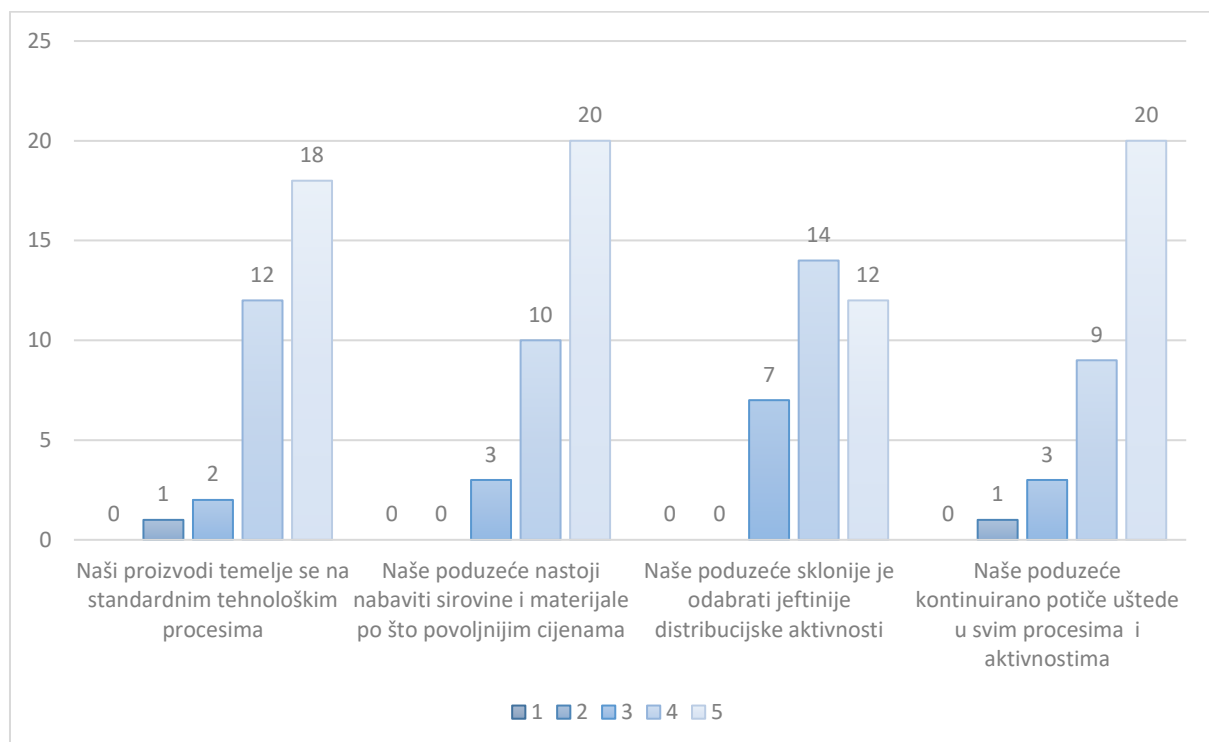


Izvor: samostalna izrada autora

Grafikon 5. prikazuje prosječne vrijednosti izjave, te je vidljivo kako druga izjava odskoče od ostalih. Zaposlenici Saponije su najmanju prosječnu vrijednost dali izjavi koja govori kako njihovi proizvodi imaju visoku ekološku reputaciju. Ostale tri izjave su zaposlenici Saponije ocijenili sa skoro jednakom prosječnom ocjenom.

Slijedi prikaz grafa gdje su zaposlenici Saponije ocjenjivali izjave pomoću ljestvice od 1 do 5. Grafikon prikazuje je li Saponiji fokus na niskim troškovima kao izvoru konkurentske prednosti.

*Grafikon 6. Prikaz distribucije frekvencija percepcije izjava vezanih uz troškovno vodstvo*

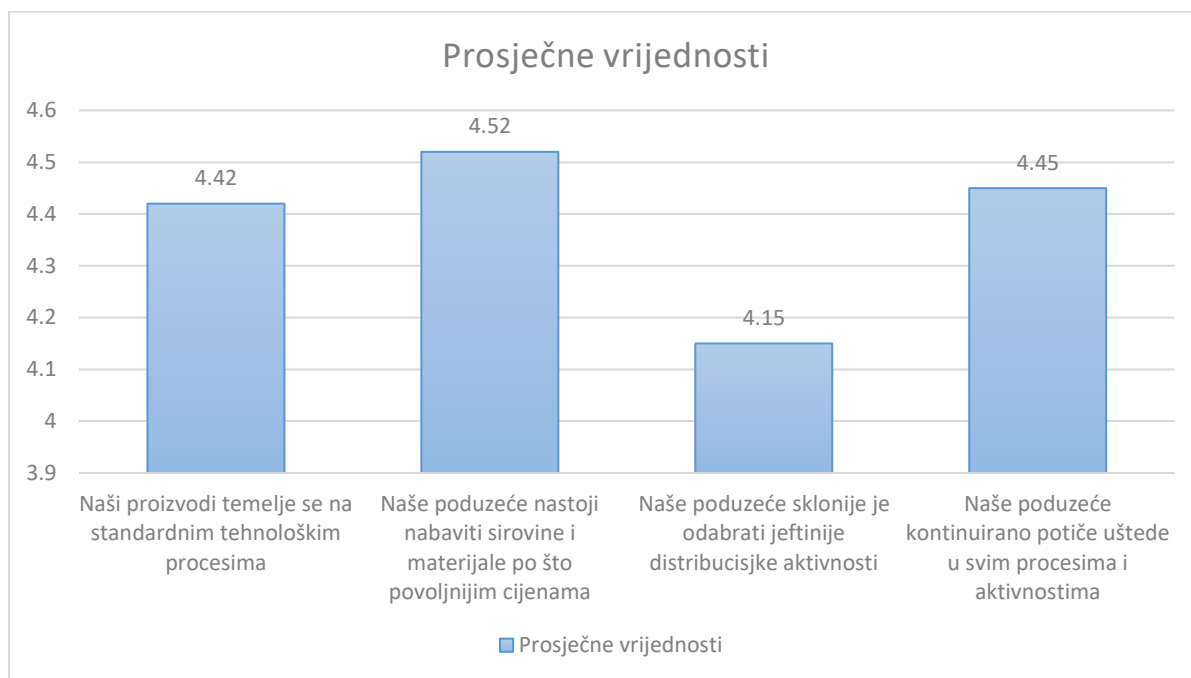


Izvor: samostalna izrada autora

Iz grafikona 6. je vidljivo kako se većina zaposlenika Saponije u potpunosti slažu da se proizvodi temelje na standardnim tehnološkim procesima, da nastoje nabavljati sirovine i materijale po što povoljnijim cijenama te da kontinuirano potiču uštede u svim procesima i aktivnostima. Vidljivo je kako odskoče treća izjava odnosno da se zaposlenici Saponije najmanje slažu sa izjavom da su skloniji odabrati jeftinije distribucijske aktivnosti. U nastavku slijedi prikaz prosječnih vrijednosti izjava.



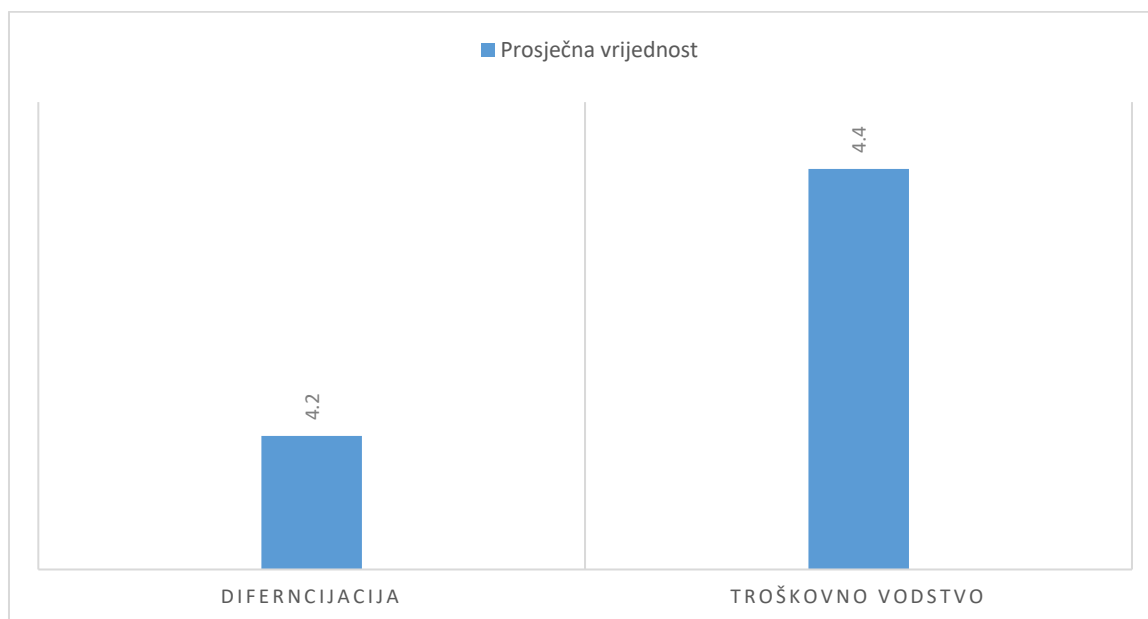
Grafikon 7. Prikaz prosječnih vrijednosti izjava vezanih uz troškovno vodstvo



Izvor: samostalna izrada autora

Zaposlenici Saponije dali su najveću ocjenu izjavi da nastoje nabaviti sirovine i materijale po što povoljnijim cijenama, a izjava koja je dobila najmanju prosječnu ocjenu vezana je uz odabir jeftinije distribucijske aktivnosti. U nastavku slijedi prikaz prosječnih vrijednosti vezanih uz diferencijaciju i troškovno vodstvo.

Grafikon 8. Usporedba prosječnih vrijednosti vezanih uz diferencijaciju i troškovno vodstvo



Izvor: samostalna izrada autora

U grafikonu je vidljivi prikaz prosječnih vrijednosti izjava vezanih uz diferencijaciju i troškovno vodstvo. Prosječna vrijednost izjava vezanih uz diferencijaciju iznosi 4,2 dok za troškovno vodstvo 4,4. Na temelju izračunate prosječne vrijednosti izjava može se zaključiti da su zaposlenici Saponije istaknuli kao izvor konkurentske prednosti troškovno vodstvo.

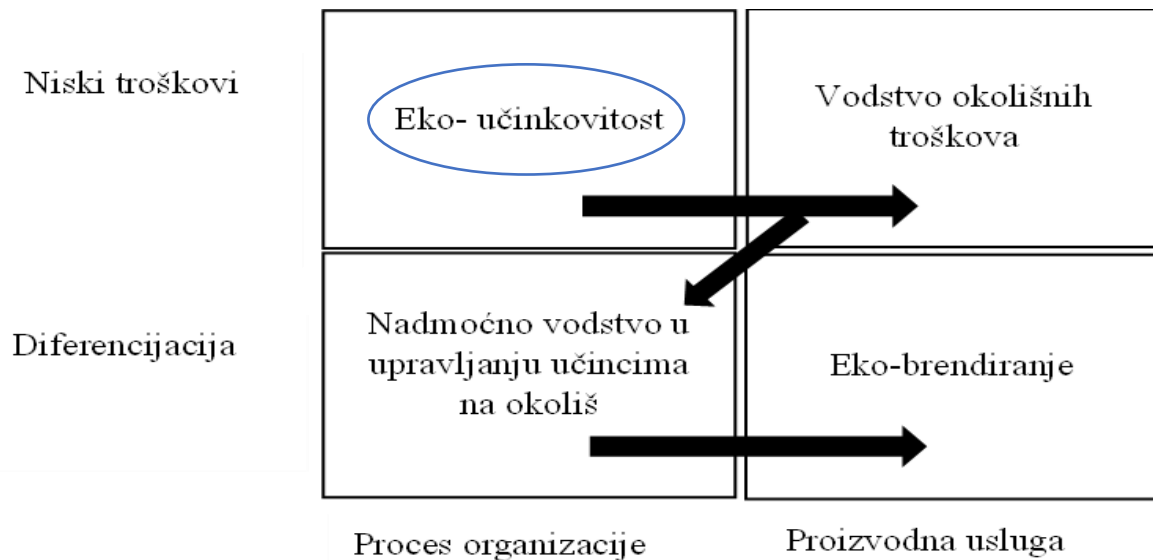
## 8. Rasprava

Nakon analize rezultata istraživanja, vidljivo je kako ispitanici Saponije imaju podjednaka mišljenja te kako nije bilo velikih odskakanja u mišljenjima i ocjenjivanju aktivnosti. Zaposlenici su ocjenjivali prvo važnost pojedine aktivnosti općenito u poduzeću, te onda u poduzeću Saponija. Zaposlenici su većinom podjednako ocjenjivale izjave i u percepciji važnosti i implementiranosti. Nakon izračunatih prosječnih vrijednosti aktivnosti za proizvodne usluge istaknulo se korištenje ekoloških argumenata u marketingu. Zaposlenici su korištenje ekoloških argumenata u marketingu odabrali kao najvažniju aktivnost općenito u poduzećima, ali i u Saponiji. Sve više poduzeća se danas u svom poslovanju okreće poticanju na napredak i razvoj proizvoda da bi bili što kvalitetniji i zdraviji za čovjeka, a onda i za okolinu, uz to svaki od tih proizvoda mora biti ekološki prihvatljiv. Zeleni potrošači kao ekološki osviješteni pojedinci trebali bi razmišljati o tome da proizvode koje kupuju i konzumiraju uz svoje zadovoljstvo, moraju biti što manje štetni za okoliš. Od ocjenjivanih aktivnosti vezanih za proces organizacije zaposlenici su istaknuli kao najvažniju i sa najvećom prosječnom ocjenom stjecanje ISO certifikata u okviru zaštite okoliša. Svakako je važno naglasiti da certifikati pomažu poduzećima da steknu ugled, ali također pomažu i kod privlačenja pozornosti kupaca ili potrošača. Stvara se rastući broj kupaca kojima je stalo do toga kako se proizvodi proizvod koji kupuje i što se u tom procesu događa. Zelene strategije pomoći će tvrtkama da izaberu svoje kupce, odluče o proizvodima i proizvodnim procesima te ulažu u održive prakse.

U drugom dijelu ankete analizirana je percepcija izvora konkurentske prednosti poduzeća Saponije. Zaposlenici se sa skoro svim izjava u potpunosti slažu. Najviše se slažu sa izjavom da njihovi proizvodi imaju istaknuta obilježja ekološke odgovornosti te prosječna ocjena izjave iznosi 4,36. Također izjava koja ima najveću prosječnu ocjenu je ta da Saponija nastoji nabaviti materijale i sirovine po što nižim cijenama. Strategija diferencijacije govori o tome da se može postići konkurentska prednost poduzeća izradom vrlo kvalitetnih proizvoda ili izradom proizvoda na način na koji ih nitko drugi u industriji ne proizvodi. Međutim, da bi se proizvod razlikovao od konkurentskih proizvoda, mora biti nešto što je uočljivo kupcima odnosno u Saponiji istaknuta obilježja ekološke odgovornosti. Saponija nastoji ostvariti konkurentsku prednost orijentacijom na smanjenje troškova u svim segmentima poslovanja. Zapravo izabire aktivnosti kojima ostvaruje troškove koji su niži od troškova industrijskih konkurenata. Nakon izračunatih pojedinačnih prosječnih vrijednosti izjava, slijedi usporedba vrijednosti izjava vezanih za proizvod/usluge i proces organizacije kao i usporedba vezana uz diferencijaciju i

troškovno vodstvo. Zaposlenici Saponije su fokus stavili na proces organizacije i troškovno vodstvo kao izvor konkurentske prednosti. Na temelju dobivenih rezultata usporedbi prosječnih vrijednosti, moguće je pozicionirati Saponiju u polja matrice generičkih zelenih strategija što je ujedno i cilj ovog diplomskog rada. U nastavku slijedi prikaz pozicioniranja Saponije u polja matrice generičkih zelenih strategija.

Slika 6. Prikaz pozicioniranja Saponije



Izvor: samostalna izrada autora

Sa slike je vidljivo kako su zaposlenici Saponije pozicionirali Saponiju u polje eko - učinkovitost kao strategiju njihovog izvora konkurentske prednosti. To će pomoći Saponiji da upravlja prioritetima i usredotoči se na željenu promjenu odnosno inovativno smanjenje troškova procesa. Usredotočiti se i na inovacije koje bi trebale dovesti do nižih troškova. Prema mišljenju Orsata (2006) eko - učinkovitost odgovara tvrtkama koje se natječu nudeći niže troškove i osiguravajući ekonomsku dobit uz istovremeno smanjenje utjecaja na okoliš i smanjenje otpada i korištenje resursa i energije.

## 9. Zaključak

Kemijska industrija je instrument ljudskog razvoja. Proizvodi koje stvara kemijska industrija utječu na razna područja. Kemijska industrija poznata je kao ključna poluga za rješavanje različitih ekonomskih ali i društvenih problema. Iz godine u godinu, kemijska industrija postaje dio modernog industrijaliziranog gospodarstva. Proizvodnja, obrada i uporaba kemikalija u suvremenom društvu praćeni su globalnim zagađenjem okoliša, iscrpljivanjem prirodnih resursa i utjecajima na zdravlje. Međutim, glavni fokus se prebacuje na razvoj manje toksičnih kemijskih proizvoda sa specifičnim funkcionalnim svojstvima. Kemijska industrija već više od pedeset godina provodi svoje stručno znanje i kapitalna ulaganja u akciju rješavanja ekoloških problema. Industrija očekuje širenje znanosti i tehnologije koja podržava procjenu životnog ciklusa okoliša i politike održivog razvoja. Udio kemijske industrije u ukupnoj emisiji stakleničkih plinova kao i stroža kontrola, te visoka razina regulative zahtijeva višu razinu ekološkog aktivizma od poduzeća u odnosu na neke druge industrije. Budući da se u Hrvatskoj ne zna dovoljno o zelenim strategijama i načinima njihove implementacije ili ukupnom učinku na konkurentnost u ovom se diplomskom radu istražilo gdje se jedno dugovječno i prepoznatljivo poduzeće u kemijsko - farmaceutskoj industriji pozicioniralo u polja matrice generičkih zelenih strategija.

Mnoga poduzeća već su postigla značajan napredak s inicijativama koje se uklapaju u opseg zelene strategije na razini poduzeća. Međutim, malo njih je preuzelo najširi pogled na zelene mogućnosti koje su danas dostupne kao i mogući ogroman potencijal za napredak poduzeća . Danas nije teško pronaći poduzeće u kojem zaposlenici žele razgovarati o trenutnom stanju te da su fokusirani na okoliš tj. ekološki osviješteni. Poduzeća pokušavaju smanjiti, procijeniti, pratiti i kontrolirati svoj udarac na okoliš. Kako bi se smanjio, procijenio, pratio i kontrolirao njihov utjecaj na okoliš, menadžment treba napraviti temeljne promjene u nekim od načina poslovanja. Formuliranje strategije je proces kojim organizacija analizira i interne i vanjske čimbenike koji će utjecati na organizaciju u budućnosti. Poduzeće mora pratiti ekološki prihvatljive nove tehnologije i inovacije. Svi vanjski čimbenici su na neki način povezani s okolišem te bi poduzeća trebala razmotriti zelena pitanja kod formuliranja strategije. Koristi od formalizirane, dobro artikulirane zelene strategije zasigurno će varirati po industrijama, pa čak i u pojedinačnim poduzećima, ali zaposlenici mogu iskoristiti enormni potencijal da se oportunistički pozicioniraju s održivom zelenom strategijom. Kako ekološke aktivnosti u

poduzeću pomažu u smanjenju troškova i diferenciranju proizvoda, poduzeća bi trebala koristiti jednu od Orsatovih generičkih zelenih strategija.

Svrha ovog rada bila je ispitati percipiraju li se zelene strategije kao izvor diferencijacije ili troškovnog vodstva ili tek kao dio integralne ponude bez posebnog isticanja elemenata zelenih strategija. Kao ograničenja ovog rada potrebno je istaknuti svakako mali uzorak ispitanika kao i subjektivnost pri samoprocjeni. Na temelju rezultata vidljivo je na što su zaposlenici Saponije stavili fokus kao i izvor konkurentske prednosti. Zaposlenici Saponije su fokus stavili na proces organizacije i troškovno vodstvo kao izvor konkurentske prednosti. Saponija je okrenuta nabavi sirovina i materijala po povoljnijim cijenama kao i jeftinim distribucijskim aktivnostima. Važno je naglasiti da kontinuirano potiče na uštede u svim procesima i aktivnostima. Što se tiče aktivnosti vezanih uz proces organizacije, zaposlenici su ocijenili aktivnost stjecanja ISO certifikata u okviru zaštite okoliša sa najvećom prosječnom ocjenom, da je najvažnija općenito za poduzeća, ali također i za Saponiju. Naposljetku vidljivo je pozicioniranje Saponije i odabir strategija eko-učinkovitosti kao izvora konkurentske prednosti. Zeleni proces strateškog upravljanja tvrtki mora se usredotočiti na smanjenje njegovog utjecaja na okoliš u smislu potrošnje prirodnih resursa i onečišćenja zraka, vode i tla. Strateški fokus će potaknuti tvrtke da redizajniraju svoje proizvode i procese za okoliš. Iz ovih rezultata je vidljivo kako je poticanje kemijskih industrija na inovacije dobar korak u oblikovanju konkurentske prednosti. Također važno je i ulaganje u tehnologije koje su prihvatljive za okoliš kao i stjecanje ISO certifikata. Proizvodi temeljeni na standardnim tehnološkim procesima, nabavljanje sirovina i materijala po što povoljnijim cijenama te poticanje uštede u svim procesima i aktivnostima predstavljaju moguće prednosti za ostale kemijske industrije. Sve ovo će rezultirati u konačnici čistijim zrakom, vodom, tlom, industrijama i energijama kao i boljem zdravlju sadašnjih i budućih generacija.

## Literatura

1. Ambec, S., Lanoie P. (2008). Does It Pay to Be Green? A Systematic Overview. *Academy of Management Perspectives*, 22 (4), 45-64.
2. Banerjee, S. (2002). Corporate environmentalism: the construct and its measurement. *Journal of Business Research*, 55 (3), 177-191.
3. Banerjee, S. (2001). Corporate environmental strategies and actions. *Management Decision*, 39(1), 36-44.
4. Buble i sur.(2005). *Strateški menadžment, Zagreb: Sinergija*
5. Clarkson, P., Li, Y., Richardson, G., & Vasvari, F. (2011). Does it really pay to be green? Determinants and consequences of proactive environmental strategies. *Journal of Accounting & Public Policy*, 30(2), 122- 144.
6. Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, 36(2), 90-100.
7. Esty, D. C., & Winston, A. (2009). *Green to gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*. John Wiley & Sons.
8. Guener, S. (2017). Evaluation of the evolution of green management with a Kuhnian perspective. *Business Research*, 11(2), 309-329.
9. Khanna, M., & Anton, W. R. Q. (2002). Corporate environmental management: regulatory and market-based incentives. *Land economics*, 78(4), 539-558.
10. Orsato, R. J. (2006). Competitive environmental strategies: when does it pay to be green?. *California management review*, 48(2), 127-143.
11. Olson, E. G. (2008). Creating an enterprise-level “green” strategy. *Journal of Business Strategy*, 29(2), 22-30.
12. Olson E.G. (2009). "Business as Environmental Steward: The Growth of Greening". *Journal of Business Strategy*, 30(5), 4- 13.
13. Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74.
14. Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Toward a New Conception of the Environment-CompetitivenessRelationship. *The Journal of Economic Perspectives*, 9(4),97-118.
15. Reinhardt, F. L. (1999). Bringing the environment down to earth. *Harvard business review*, 77(4), 149-149.
16. Shrivastava, P. (1995). Environmental Technologies and Competitive Advantage. *Strategic Management Journal* , 16(S1), 183-200.

17. Sharma, S., & Enriques, I. (2005). Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Industry*, 26(2), 159-180.
18. Todorović, Maja S. (2012). Ekološko i profitabilno poslovanje malih poduzetnika : praktični vodič. Osijek : *Ecorural net*
19. Zelenika, R. (1990). Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela. Rijeka: Sveučilište «Vladimir Bakarić» u Rijeci

#### Internetski izvori:

1. Interfaith Center for Sustainable Development. (n.d.). Sustainable Competitive Advantage Created by Environmental Sustainability. Dostupno na: <https://www.interfaithsustain.com/sustainable-competitive-advantage/> [pristupljeno: 03.04.2022.]
2. Infosys. (n.d.). Sustainability at Infosys Dostupno na: <https://www.infosys.com/> [pristupljeno: 10.04.2022.]
3. Minovi, D. (2022). Why the Chemical Industry Is an Overlooked Climate Foe — and What to Do About It. *The Revelator. Internetski portal*. Dostupno na: <https://therevelator.org/chemical-industry-climate/> [pristupljeno: 10.07.2022.]
4. Nulkar, G. (2014). SMEs and environmental performance—A framework for green business strategies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 130-140. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814030870> [pristupljeno 05.04.2022.]
5. Ritchie, H., Roser, M. and Rosado, P., (2020). CO<sub>2</sub> and Greenhouse Gas Emissions. Dostupno na: <https://ourworldindata.org/co2-and-other-greenhouse-gas-emissions> [pristupljeno 11.7.2022.]
6. Saponia. (n.d.). O nama. Dostupno na: <https://www.saponia.hr/hr/o-nama/o-nama/> [pristupljeno: 08.06.2022.]
7. Science Museum. (n.d.). GREEN CHEMISTRY: CLEANING UP THE CHEMICAL INDUSTRY. Dostupno na: <https://www.sciencemuseum.org.uk/objects-and-stories/our-environment/green-chemistry> [pristupljeno: 08.06.2022.]
8. Veolia. (n.d.). Chemical industry: regulatory and environmental compliance. Dostupno na: <https://www.veolia.com/en/markets/industry/chemical-industry-regulatory-and-environmental-compliance> [pristupljeno: 08.06.2022.]



## Popis slika, tablica i grafikona

Slika 1. Proces strateškog upravljanja.....	6
Slika 2. Stratejska piramida pod utjecajem zelene strategije .....	13
Slika 3. Konkurentska prednost zelenih strategija .....	17
Slika 4. Čimbenici zelene strategije za lakše stjecanje konkurentske prednosti .....	18
Slika 5. Generičke zelene strategije .....	19
Slika 6. Prikaz pozicioniranja Saponije.....	36
Tablica 1. Načela zelene strategije na razini poduzeća .....	11
Tablica 2. Tri osnovne skupine proizvoda Saponije .....	21
Tablica 3. Spolna i dobna struktura uzorka .....	23
Tablica 4. Obrazovna struktura uzorka .....	24
Tablica 5. Godine radnog staža ukupno i u trenutnom poduzeću .....	25
Tablica 6. Područje djelovanja i menadžerska pozicija ispitanika.....	25
Grafikon 1. Prikaz prosječne vrijednosti aktivnosti vezane za proizvodne usluge kroz percepciju važnosti i implementiranosti.....	28
Grafikon 2. Prikaz prosječne vrijednosti aktivnosti vezane za proces organizacije kroz percepciju važnosti i implementiranosti.....	29
Grafikon 3. Usporedba prosječne vrijednosti implementiranosti proizvoda/usluga i procesa organizacije .....	30
Grafikon 4. Prikaz distribucije frekvencija percepcije izjava vezanih uz diferencijaciju .....	31
Grafikon 5. Prikaz prosječnih vrijednosti izjava vezanih uz diferencijaciju.....	31
Grafikon 6. Prikaz distribucije frekvencija percepcije izjava vezanih uz troškovno vodstvo .	32
Grafikon 7. Prikaz prosječnih vrijednosti izjava vezanih uz troškovno vodstvo .....	33
Grafikon 8. Usporedba prosječnih vrijednosti vezanih uz diferencijaciju i troškovno vodstvo .....	33

## Prilozi

### Prilog1. Anketa pod nazivom „Uloga zelenih strategija u oblikovanju konkurentske prednosti poduzeća“

*Poštovani,*

provodim istraživanje na temu uloge zelenih strategija u oblikovanju konkurentske prednosti poduzeća te Vas molim da izdvojite 5 minuta za sudjelovanje u ovom **anonimnom** anketnom istraživanju. Prikupljeni podatci biti će korišteni isključivo za potrebe izrade diplomskog rada na sveučilišnom diplomskom studiju Menadžment na Ekonomskom fakultetu u Osijeku.

Unaprijed se zahvaljujem na uloženom trudu i vremenu za ispunjavanje ove ankete. U svrhu poštivanja načela GDPR-a molim da se očitujete o dobrovoljnoj privoli za sudjelovanje u anketnom ispitivanju.

Potvrđujem svoje dobrovoljno sudjelovanje u ovom istraživanju

Da

Ne

Dopuštam da moje anonimne odgovore priključite ostalim anonimnim odgovorima i kao takve koristite isključivo za potrebe izrade diplomskog rada.

Da

Ne

## ***I. SOCIODEMOGRAFSKA PITANJA***

1. Spol:

- a) Muško
- b) Žensko
- c) Ne želim odgovoriti

2. Dob:

- a) do 24
- b) 25-30
- c) 31- 40
- d) 41-50
- e) 51-60
- f) 61-67

3. Naviše završeni stupanj obrazovanja?

- a) osnovna škola
- b) srednja škola
- c) viša škola/stručni studij
- d) preddiplomski studij
- e) diplomski studij
- f) poslijediplomski studij, magisterij ili doktorat

4. U kojem području ste se obrazovali?

- a) tehničke znanosti( tehnologija, graditeljstvo, strojarstvo, elektrotehnika..)
- b) društvene znanosti (psihologija, sociologija, ekonomija, pravo, politologija..)
- c) humanističke znanosti (umjetnost, jezici, književnost, povijest, filozofija..)
- d) prirodne znanosti (matematika, fizika, kemija, biologija, geologija..)
- e) biomedicina(medicina, farmacija, veterinarska i dentalna medicina)
- f) biotehničke znanosti (poljoprivreda, šumarstvo, prehrambena tehnologija..)
- g) Ostalo (navedite): \_\_\_\_\_

5. Godine radnog staža:

- a) manje od 5
- b) 6-15
- c) 16-30
- d) 31-45

6. Godine radnog staža u trenutnom poduzeću:

- a) manje od 5
- b) 6-15
- c) 16-30
- d) 31-45

7. Radni zadatci koje trenutno obavljate najviše su povezane s područjem:

- a) marketinga
- b) proizvodnje
- c) prodaje
- d) nabave
- e) financija i računovodstva
- f) istraživanja i razvoja
- g) plana i analize
- h) službi (npr. pravna, upravljanje ljudskim potencijalima itd.)
- i) ostalo (navedite)

8. Jeste li u poduzeću u kojem trenutno radite na menadžerskoj poziciji:

- a) Da
- b) Ne
- c) Ne želim odgovoriti

## **II. PERCEPCIJA VAŽNOSTI**

*\*Važno je naglasiti da 9. i 11. pitanje, kao i 10. i 12. pitanje imaju JEDANKE izjave, ali se ispituju RAZLIČITE stvari. Prvo je OPĆENITO o svim poduzećima, a onda vezano za VAŠE poduzeće u kojem trenutno radite.*

### **9. Ocijenite stupanj osobnog slaganja/neslaganja sa svakom od dolje navedenih izjava koristeći pri tome sljedeću ljestvicu:**

- 1 - u potpunosti se ne slažem
- 2 - ne slažem se
- 3 - niti se slažem niti ne slažem
- 4 - slažem se
- 5 - u potpunosti se slažem

#### **Poduzećima je danas općenito važno:**

- |   |                  |
|---|------------------|
| 1. Korištenje ekoloških argumenata u marketingu       | <b>1 2 3 4 5</b> |
| 2. Korištenje ekoloških zahtjeva za odabir dobavljača | <b>1 2 3 4 5</b> |
| 3. Smanjenje upotrebe štetnih/otrovnih tvari          | <b>1 2 3 4 5</b> |
| 4. Korištenje ekoloških sirovina u proizvodnji        | <b>1 2 3 4 5</b> |
| 5. Korištenje energije iz obnovljivih izvora energije | <b>1 2 3 4 5</b> |

#### **10. Poduzećima je danas općenito važno:**

- |  |                  |
|--|------------------|
| 1. Periodična kontrola postupaka od strane inspekcije za zaštitu okoliša | <b>1 2 3 4 5</b> |
| 2. Dizajn i implementacija programa za recikliranje otpada               | <b>1 2 3 4 5</b> |

3. Organiziranje ekološke edukacije zaposlenika	<b>1 2 3 4 5</b>
4. Stjecanje ISO certifikata u okviru zaštite okoliša	<b>1 2 3 4 5</b>
5. Usvajanje direktiva o zaštiti okoliša u proizvodnim procesima	<b>1 2 3 4 5</b>

### ***III. PERCEPCIJA IMPLEMENTIRANOSTI***

#### **11. Ocijenite u kojoj se mjeri svaka od dolje navedenih aktivnosti implementira u VAŠEM poslovanju, koristeći pri tome ljestvicu:**

1 - nikada

2 - rijetko

3 – povremeno

4 – često

5 – uvijek

1. Korištenje ekoloških argumenata u marketingu	<b>1 2 3 4 5</b>
2. Korištenje ekoloških zahtjeva za odabir dobavljača	<b>1 2 3 4 5</b>
3. Smanjenje upotrebe štetnih/otrovnih tvari	<b>1 2 3 4 5</b>
4. Korištenje ekoloških sirovina u proizvodnji	<b>1 2 3 4 5</b>
5. Korištenje energije iz obnovljivih izvora energije	<b>1 2 3 4 5</b>

**12. Ocijenite u kojoj se mjeri svaka od dolje navedenih aktivnosti implementira u VAŠEM poslovanju, koristeći pri tome ljestvicu:**

1.Periodično kontroliranje od strane inspekcije za zaštitu okoliša	<b>1 2 3 4 5</b>
2.Implementiranje programa za recikliranje otpada	<b>1 2 3 4 5</b>
3.Organiziranje ekološke edukacije zaposlenika	<b>1 2 3 4 5</b>
4.Stjecanje ISO certifikata u okviru zaštite okoliša	<b>1 2 3 4 5</b>
5.Usvajanje direktiva o zaštiti okoliša u proizvodnim procesima	<b>1 2 3 4 5</b>

***IV. PERCEPCIJA IZVORA KONKURENTSKE PREDNOSTI***

**13. U kojoj se mjeri slažete da svaka od dolje navedenih izjava dobro opisuje VAŠE poduzeće, koristeći pri tome ljestvicu:**

- 1 - u potpunosti se ne slažem
- 2 - ne slažem se
- 3 - niti se slažem niti ne slažem
- 4 - slažem se
- 5 - u potpunosti se slažem

1.Naši proizvodi imaju istaknuta obilježja ekološke odgovornosti	<b>1 2 3 4 5</b>
2.Naši proizvodi imaju visoku ekološku reputaciju	<b>1 2 3 4 5</b>
3.Naše poduzeće razvija i potiče lojalnost kod kupaca	<b>1 2 3 4 5</b>
4.Naše poduzeće kontinuirano potiče inovacije uključujući i one ekološke	<b>1 2 3 4 5</b>



**14. U kojoj mjeri se slažete da svaka od dolje navedenih izjava opisuje VAŠE poduzeće, koristeći pri tome ljestvicu :**

1 - u potpunosti se ne slažem

2 - ne slažem se

3 - niti se slažem niti ne slažem

4 - slažem se

5 - u potpunosti se slažem

- |   |                  |
|---|------------------|
| 1. Naši proizvodi temelje se na standardnim tehnološkim procesima                   | <b>1 2 3 4 5</b> |
| 2. Naše poduzeće nastoji nabaviti sirovine i materijale po što povoljnijim cijenama | <b>1 2 3 4 5</b> |
| 3. Naše poduzeće sklonije je odabrati jeftinije distribucijske aktivnosti           | <b>1 2 3 4 5</b> |
| 4. Naše poduzeće kontinuirano potiče uštede u svim procesima i aktivnostima         | <b>1 2 3 4 5</b> |