

MENADŽERSKI STAVOVI I PERCEPCIJA POTICAJNIH ILI OGRANIČAVAJUĆIH ČIMBENIKA ZELENE TRANSFORMACIJE POSLOVANJA

Karaj, Kristijan

Undergraduate thesis / Završni 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:145:256751>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-26**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij Menadžment

Kristijan Karaj

**MENADŽERSKI STAVOVI I PERCEPCIJA POTICAJNIH ILI
OGRANIČAVAJUĆIH ČIMBENIKA ZELENE
TRANSFORMACIJE POSLOVANJA**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij Menadžment

Kristijan Karaj

**MENADŽERSKI STAVOVI I PERCEPCIJA POTICAJNIH ILI
OGRANIČAVAJUĆIH ČIMBENIKA ZELENE
TRANSFORMACIJE POSLOVANJA**

Završni rad

Kolegij: Menadžment

JMBAG: 0010218480

e-mail: kristijankaraj@gmail.com

Mentor: prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Undergraduate Study Management

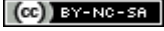
Kristijan Karaj

**MANAGERIAL ATTITUDES AND PERCEPTIONS OF
STIMULATING OR LIMITING FACTORS OF GREEN
BUSINESS TRANSFORMATION**

Final paper

Osijek, 2022.

**IZJAVA
O AKADEMSKOJ CESTITOSTI,
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 _____završni_____ (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: Kristijan Karaj

JMBAG: 001021840

OIB: 31097951615

e-mail za kontakt: kristijankaraj@gmail.com

Naziv studija: Menadžment

Naslov rada: Menadžerski stavovi i percepcija poticajnih ili ograničavajućih čimbenika zelene transformacije poslovanja

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

U Osijeku, _____15. rujan 2022._____ godine

Potpis Kristijan Karaj

Menadžerski stavovi i percepcija poticajnih ili ograničavajućih čimbenika zelene transformacije poslovanja

SAŽETAK

Područje koje će se istraživati u ovom završnom radu je percepcija menadžerskih stavova o zelenoj tranziciji. Primarni cilj rada je analizirati menadžerske stavove i percepciju poticajnih ili ograničavajućih čimbenika zelene transformacije poslovanja u tekstilnoj industriji s naglaskom na brend Zara koji je dijelom Inditex grupacije. Pomoćni ciljevi završnog rada su: sistematizirati pojmovne odrednice i determinante zelene transformacije; kritički analizirati prethodna istraživanja u području zelene transformacije; ocijeniti ulogu menadžerskih stavova i percepcije poticajnih i ograničavajućih čimbenika zelene transformacije, prikazati zelenu transformaciju poslovanja na primjenu poduzeća Zara; kritički analizirati intervju s menadžerima niže razine zaposlenima u Zari na temu „Menadžerski stavovi i čimbenici zelene transformacije poslovanja na primjeru grupacije Inditex“. Nakon prikupljanja primarnih i sekundarnih podataka došlo se do sljedećih spoznaja: zelena transformacija poduzeća u svim industrijama je ne samo potreba već nužnost kako bi se svijet očuvao za sljedeće generacije, menadžeri imaju važnu ulogu u provođenju i uspjehu zelene transformacija poslovanja te za uspješnu zelenu transformaciju poslovanja menadžeri moraju imati pozitivan stav i percepciju o zelenom poslovanju i surađivati na svim razinama. Ovaj rad pomoći će menadžerima i poduzetnicima da dobiju bolji uvid u zelenu transformaciju poduzeća i ulogu koju menadžeri, s naglaskom na stavove i percepciju menadžera o zelenoj tranziciji poslovanja, imaju u (ne)uspjehu zelene transformacija poslovanja poduzeća.

Ključne riječi: menadžer, poduzeće, zelena transformacija poslovanja

Managerial Attitudes and Perceptions of Stimulating or Limiting Factors of Green Business Transformation

ABSTRACT

The area that will be investigated in this final paper is the perception of managers' attitudes about the green transition. The primary goal of the paper is to show managers' attitudes and perceptions of facilitating or inhibiting factors of green business transformation in the textile industry with an emphasis on the Zara brand, which is part of the Inditex group. Other goals of the work are: to systematize conceptual determinants and determinants of green transformation; critically analyze previous research in the field of green transformation; evaluate the role of managerial attitudes and perceptions of stimulating and limiting factors of green transformation, present the green transformation of business as applied by Zara; critically analyze interviews with lower-level managers employed at Zara on the topic "Managerial attitudes and factors of green business transformation on the example of the Inditex group". After collecting primary and secondary data, the following findings were made: green transformation of companies in all industries is not only a need but a necessity in order to preserve the world for the next generations, managers have an important role in the implementation and success of green business transformations and for successful green business transformation managers must have a positive attitude and perception about green business and cooperate at all levels. This paper will help managers and entrepreneurs to get a better insight into the green transformation of companies and the role that managers, with an emphasis on the attitudes and perceptions of managers about the green transition of business, have on the failure or success of green transformation of companies' operations.

Key words: company, green business transformation, manager

SADRŽAJ

1. Uvod	1
2. Metodologija istraživanja	3
2.1. Ciljevi istraživanja	3
2.2. Informacijska osnova rada	3
2.3. Metode	4
3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja	5
3.1. Pojmovno određenje menadžmenta i menadžera	5
3.2. Zelena transformacija poduzeća	10
3.3. Ciljevi zelene transformacije poduzeća	13
3.4. Uloga menadžmenta u provedbi zelene transformacije	14
3.5. Pregled istraživanja provedbe zelene transformacije	15
3.5.1. Poticajni čimbenici zelene transformacije poslovanja	16
3.5.2. Ograničavajući čimbenici zelene transformacije poslovanja	16
4. Rezultati empirijskog istraživanja - Menadžerski stavovi i čimbenici zelene transformacije poslovanja na primjeru grupacije Inditex	18
4.1. Grupacija Inditex	19
4.2. Grupacija Inditex na području Republike Hrvatske	20
4.3. Održivo poslovanje u grupaciji Inditex	21
4.3.1. Potrošnja vode	23
4.3.2. Klimatske promjene i potrošnja energije	24
4.3.3. Bioraznolikost	25
4.3.4. Energetska učinkovitost prodavaonica i održivost pakiranja	25
4.4. Uloga menadžera u zelenoj transformaciji grupacije Inditex - Zara	26
5. Rasprava	29
6. Zaključak	33

Literatura	35
Popis tablica	38
Popis slika	39
Prilozi	40
Intervju 1.	40
Intervju 2	42
Intervju 3	44

1. Uvod

Zelena tranzicija poslovanja u posljednjih nekoliko godina izrazito je aktualna u cijelom svijetu. Razlog tome je sve veća osviještenost ljudi o tome kako poduzeća kroz svoje poslovanje utječu na okoliš i vlastito zdravlje. U prošlosti se naglasak u poslovanju stavljao na proizvodnju i prodaju, a danas se sve više pozornosti stavlja na to da poduzeća kroz svoje svakodnevne poslovne aktivnosti ne doprinose zagađenju okoliša i ne utječu negativno na ljudsko zdravlje. Prethodno navedeno poduzeća postižu kroz zelenu transformaciju poslovanja.

Iako se o zelenoj transformaciji poslovanja govori i potrošači od poduzeća očekuju da posluju društveno odgovorno i prakticiraju održivo poslovanje, vidljivo je da poduzeća moraju još puno učiti o tome kako mogu društveno odgovorno poslovati i da će proći još puno godina prije nego poduzeća budu u potpunosti društveno odgovorno poslovala. Važnu ulogu u educiranju poduzeća kako mogu biti društveno odgovorna i koje aktivnosti trebaju provoditi u svrhu društveno odgovornog poslovanja ima vlada, te relevantne institucije u obrazovnom sektoru ili sektoru profesionalnih i potpornih institucija (kao što su npr. centri za poduzetništvo i poduzetnički inkubatori). Kada bi prethodno navedeni akteri pro-aktivno i koordinirano radili na poticanju i educiranju poduzeća kako mogu biti društveno odgovorna u poslovanju, puno više poduzeća danas bi poslovalo društveno odgovorno.

Industrija u kojoj poduzeća svojim djelovanjem uvelike onečišćuju okoliš i nepovoljno utječu na ljudsko zdravlje te moraju pod hitno promijeniti način poslovanja je tekstilna industrija. Stoga je svrha ovog rada analizirati menadžerske stavove i percepciju poticajnih ili ograničavajućih čimbenika zelene transformacije poslovanja u tekstilnoj industriji s naglaskom na brend Zara koji je dijelom Inditex grupacije.

Rad je podijeljen u šest cjelina. U uvodu je objašnjeno je zašto je tema kojom se rad bavi aktualna te su navedeni cilj i struktura rada. U metodologiji istraživanja navode se ciljevi istraživanja, informacijska osnova rada i metode koje će se koristiti u radu. Zatim slijedi poglavlje „Teorijska podloga i prethodna istraživanja“ u kojem se prikazuju sekundarni podaci prikupljeni iz knjiga i znanstvenih članaka vezani za menadžere i menadžment s naglaskom na zelenu transformaciju poslovanja i ulogu menadžera u istoj. Potom slijedi poglavlje „Rezultati empirijskog istraživanja – Menadžerski stavovi i čimbenici zelene transformacije poslovanja na

primjeru grupacije Inditex“ u kojem se na primjeru zelene transformacije unutar grupacije Inditex, s naglaskom na brend Zara, prikazuje na koji način grupacija Inditex provodi zelenu transformaciju poslovanja i kroz intervjuiranje menadžera niže razine zaposlenih u Zari istražuju menadžerski stavovi i čimbenici zelene transformacije poslovanja na primjeru grupacije Inditex. Nakon toga slijedi poglavlje rasprava u kojem se raspravlja o sukladnosti rezultata dobivenih empirijskim istraživanjem i teorijskih očekivanja. Na kraju rada iznose se zaključci vezani za menadžerske stavove i čimbenike zelene transformacije poslovanja.

2. Metodologija istraživanja

U ovom poglavlju navest će se ciljevi istraživanja, prikazat će se informacijska osnova rada i navest će se metode koje će se koristiti u pisanju rada.

2.1. Ciljevi istraživanja

Primarni cilj rada je prikazati menadžerske stavove i percepciju poticajnih ili ograničavajućih čimbenika zelene transformacije poslovanja u tekstilnoj industriji s naglaskom na brend Zara koji je dijelom Inditex grupacije.

Pomoćni ciljevi rada su: sistematizirati pojmovne odrednice i determinante zelene transformacije; kritički analizirati prethodna istraživanja u području zelene transformacije; ocijeniti ulogu menadžerskih stavova i percepcije poticajnih i ograničavajućih čimbenika zelene transformacije, prikazati zelenu transformaciju poslovanja na primjenu poduzeća Zara; kritički analizirati intervjue s menadžerima niže razine zaposlenima u Zari i ocijeniti njihove stavove i percepciju ključnih čimbenika zelene transformacije poslovanja na primjeru grupacije Inditex“.

2.2. Informacijska osnova rada

Za pisanje rada korišteni su primarni i sekundarni podaci. Sekundarni izvori podataka na kojima se temelji teorijski dio rada, su: knjige, znanstveni i stručni članci, internetske stranice Inditex grupe te stručna izvješća Inditex grupe.

Primarni podaci prikupljeni su putem strukturiranog intervjua. Brend Zara izabran je kao tipičan primjer velikog poduzeća koje ima značajan utjecaj na tekstilnu industriju. Intervjuirana su tri menadžera niže razine zaposlena u Zari, u razdoblju od 20. srpnja do 25. kolovoza 2022. godine putem elektroničke pošte. Prijepis pitanja i zapisnik prikupljenih odgovora nalazi se u Prilogu rada.

2.3. Metode

Znanstvene metode koje će se koristiti za analizu prikupljenih podataka u radu su: metoda sinteze pomoću koje će se povezati rezultati istraživanja na temu zelenog poslovanja od strane različitih autora, metoda analize pomoću koje će se analizirati odgovori sudionika u istraživanju, metoda deskripcije pomoću koje će se opisati kako Inditex grupacija, uključujući brend Zara, provodi zelenu transformaciju poslovanja i metoda intervjua pomoću koje će se provesti intervju vezan za menadžerske stavove i percepciju poticajnih ili ograničavajućih čimbenika zelene transformacije Zare.

3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

Ovim poglavljem sistematizirat će se teorijska podloga i pojmovne odrednice menadžmenta, menadžera i zelene transformacije poslovanja, te predstaviti metode zelene transformacije. Ujedno u ovom se poglavlju kritički analizira uloga menadžera u provedbi zelene transformacije poduzeća, te sumiraju rezultati prethodnih znanstvenih i stručnih istraživanja koji su povezani sa zelenom transformacijom.

3.1. Pojmovno određenje menadžmenta i menadžera

Menadžment je potreban u svim poduzećima neovisno o veličini poduzeća, prirodi poduzeća i djelatnosti kojom se poduzeće bavi. Buble (2011:05) menadžment definira kao „proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju ciljeva poduzeća u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa“, a Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008:09) menadžment definiraju kao „proces u kojem se koordiniraju aktivnosti drugih ljudi pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije uz efikasnu i efektivnu uporabu svih raspoloživih resursa organizacije“. Ove definicije ukazuju na to da menadžment podrazumijeva provođenje određenih aktivnosti kojima se žele ostvariti ciljevi poduzeća.

Buble (2011:05) navodi da su karakteristike menadžmenta:

- „rad s drugima i pomoću drugih,
- ciljevi poduzeća,
- efikasnost vs efektivnost
- ograničeni resursi
- promjenjiva okolina“.

Iz prethodno navedenog vidljivo je da je menadžment interaktivan proces u kojem sudjeluju ljudi, događa se u promjenjivoj okolini, resursi kojima se raspolaže su ograničeni i da je krajnji cilj menadžmenta ostvariti ciljeve poduzeća.

Temeljne funkcije menadžmenta su (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:21):

- „planiranje,

- organiziranje,
- vođenje i
- kontrola.“

Planiranje podrazumijeva određivanje u kojem pravcu, tj. smjeru poslovanje poduzeća treba ići i donošenje odluka kako ostvariti postavljene ciljeve. To podrazumijeva postavljanje ciljeva koje poduzeće želi ostvariti i osmišljavanje strategije kojima će poduzeće ostvariti postavljene ciljeve. Organiziranje podrazumijeva pripremanje zadataka koji se trebaju odraditi, pripremanje ljudi koji će odraditi zadatke te pribavljanje resursa koji su potrebni za obavljanje posla u poduzeću. Vođenje podrazumijeva poticanje ljudi. Točnije, vođenje podrazumijeva usmjeravanje zaposlenika da uspješno obavljaju svoj posao i tako pridonose ostvarenju ciljeva poduzeća. Kontrola podrazumijeva praćenje i mjerenje ostvarenih rezultata zaposlenika i poduzeća te pomaže poduzeću da na vrijeme poduzme korektivne aktivnosti ako dođe do odstupanja od predviđenoga.

Osobe koje provode menadžment u poduzeću su menadžeri. „Menadžer je osoba čije primarne zadaće proizlaze iz procesa menadžmenta – on planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse“ (Buble, 2006:06). Menadžeri u poduzeću djeluju na tri razine. Razine sustava menadžmenta prikazat će se na slici 1.



Slika 1. Razine sustava menadžmenta

Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:38

Kao što je vidljivo na slici 1. postoje tri razine menadžmenta. To su: vrhovni menadžment, srednji menadžment i menadžeri prve razine. Vrhovni menadžment čine glavni izvršni direktori i viši menadžment – zaduženi su za vođenje poslovanja poduzeća tako da se ostvare ciljevi poduzeća te koordinaciju aktivnosti koje je potrebno provesti u svrhu ostvarenja ciljeva. Srednji menadžment čine pomoćnici starijih i izvršnih menadžera i specijalnih sektora – pomažu višim menadžerima i imaju ulogu njihovih zamjenika. Menadžeri prve razine su nadglednici kao npr. poslovođe – zaduženi su za provođenje planova menadžmenta, tj. raspoređivanje zadataka i nadgledanje uspjeha u obavljanju istih.

Menadžeri na svakoj razini imaju određene uloge koje obnašaju. Uloge menadžera na razinama menadžmenta su (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:33):

- Najviša razina menadžmenta – upravljanje poduzećem i okolinom u kojoj poduzeće posluje, stvaranje strategije poslovanja poduzeća i vizije poslovanja te odlučivanje o resursima potrebnim za obavljanje poslovnih aktivnosti.
- Srednja razina menadžmenta – orijentiranost na upravljanje rastom i inovacijama, pomaganje strateškim menadžerima, usmjerenost na kupce i provedbu strateških ciljeva poduzeća te posredovanje između strateške i operativne razine menadžmenta.

- Najniža razina menadžmenta – odlučivanje o metodama rada i alokaciji posla poduzeća.

Iz prethodno navedenog vidljivo je da menadžeri moraju biti sposobni poduzeće vidjeti kao cjelinu i razumjeti način na koji isto posluje, znati kako komunicirati i upravljati s ljudima, posjedovati određena znanja i vještine koje su potrebne za obavljanje menadžerskih poslova te biti sposobni pronaći rješenja za probleme koji se javljaju u poslovanju.

Prethodno je u poglavlju istaknuto da menadžeri obnašaju nekoliko funkcija u poduzeću, a poslovi koje menadžeri svakodnevno obavljaju navest će se u nastavku. „Menadžer

- a) administrira,
- b) posao obavlja prema uputama, propisima, utvrđenoj organizaciji rada,
- c) imitira, primjenjuje poznata, i u praksi provjerena, rješenja i modele,
- d) orijentiran je i djeluje u okviru strukture sustava,
- e) isključivo djeluje u okviru zadane organizacije i mogućnosti,
- f) usmjeren je na kontrolu tijekova i izvršavanja zadataka, planova i ciljeva, svoj rad temelji na dodjeli zadataka i kontroli izvršenja,
- g) usmjerava se prvenstveno na kratkoročne ciljeve,
- h) rješava taktičke zadatke,
- i) traži odgovore na pitanja: kako i kada,
- j) on ne kreira, nego prvenstveno realizira zadatke,
- k) njegova interesna gledišta su usmjerena na rezultate svake pojedinačne konkretne odluke i aktivnosti,
- l) on je poslušan i odan vojnik, ispunjava ono što je postavljeno i ne postavlja pitanje promjene postojećega,
- m) svoj posao obavlja točno, stručno, uporno, u granicama ovlasti i po propisima” (Gutić, Horvat i Jurčević, 2018).

Iz prethodno navedenog može se zaključiti da je posao menadžera zaista složen, da sa sobom nosi visoku razinu stresa i da je za obnašanje menadžerske funkcije u poduzeću potrebno imati široko znanje te razvijene poslovne, komunikacijske, organizacijske i socijalne vještine.

Menadžeri, kako bi pomogli poduzeću u ostvarenju postavljenih ciljeva, svakodnevno imaju različite uloge koje obnašaju u poduzeću što znači da im trebaju različite vještine. Točnije,

menadžeri, kako bi bili uspješni u svom poslu, trebaju imati različite kompetencije. Ključne kompetencije koje se ističu i koje moraju imati menadžeri bez obzira na razinu menadžmenta na kojoj rade su: pouzdanost, snalažljivost, odgovornost, sposobnost mobilizacije, sposobnost i osjećaj kada koji posao treba obaviti. Ključne kompetencije za obavljanje poslova na strateškoj razini koje menadžeri moraju imati su: spremnost i želja za odrađivanjem novih zadataka, prihvaćanje izazova, postavljanje ciljeva i rokova, sposobnost učinkovite komunikacije te sposobnost u obavljanju novih, složenih, izazovnih projekata. Ključne kompetencije koje moraju imati menadžeri prilikom obavljanja uloge vođenja su: sposobnost bliske suradnje s ljudima i sposobnost motiviranja i inspiriranja drugih. Ključne kompetencije za menadžere na operativnoj razini su: sposobnost postavljanja zadataka i praćenje ostvarenja uspješnosti istih. (Bahtijarević Šiber, 2014).

Nadalje, u tablici 2. prikazat će se uloge menadžera razvrstane u tri kategorije te aktivnosti koje pojedina uloga obuhvaća.

Tablica 1. Uloge menadžera

KATEGORIJA	ULOGA	AKTIVNOST
INFORMACIJSKA ULOGA	Osoba za nadzor	Traži i prima informacije, skenira periodično i izvještava, održava personalne kontakte
	Prenositelj informacija	Predaje informacije drugim članovima organizacije, šalje bilješke i izvještaje, obavlja telefonske pozive
	Glasnogovornik	Prenosi informacije nečlanovima putem govora, izvještaja, bilješki
INTERPERSONALNA ULOGA	Reprezentant	Izvršava ceremonijalne i simbolične dužnosti kao što su pozdravljanje posjetitelja, potpisivanje legalnih dokumenata
	Voda	Usmjerava i motivira podređene, obučava, savjetuje i komunicira s podređenima

	Osoba za veze	Održava informacijske veze unutar i izvan organizacije, koristi poštu, telefonske pozive, sastanke
ULOGA ODLUČIVANJA	Poduzetnik	Inicira projekte unapređenja, identificira nove ideje, delegira odgovornost za ideje na druge
	Korektor	Poduzima korektivne akcije za vrijeme neslaganja ili kriza, rješava konflikte između podređenih, adaptira se na krize okoline
	Alokator resursa	Odlučuje tko će dobiti resurse, izrađuje raspored, budžet, set prioriteta
	Pregovarač	Predstavlja odjel za vrijeme pregovaranja o ugovoru sa sindikatima, prodajama, nabavama, budžetima, predstavlja interese odjela

Izvor: izrada autora prema Buble, 2006:18; prema Mintzberg, 1973:92-93

U tablici 1. uloge menadžera razvrstane su u tri kategorije: informacijska uloga, interpersonalna uloga i uloga odlučivanja. Kada je u pitanju kategorija „informacijska uloga“ menadžer na sebe preuzima uloge osobe za nadzor, prenositelja informacija i ulogu glasnogovornika. Kada je u pitanju kategorija „interpersonalna uloga“ menadžer na sebe preuzima ulogu reprezentanta, vođe i osobe za veze. Kada je u pitanju kategorija „uloga odlučivanja“ menadžer na sebe preuzima ulogu poduzetnika, korektora, alokatora resursa i pregovarača. Svaka od prethodno navedenih uloga podrazumijeva obavljanje određenih aktivnosti koje su prikazane u tablici 2.

3.2. Zelena transformacija poduzeća

Kroz godine svijet je doživio brojne promjene. Jedna od posljedica brzog razvoja svijeta je uništavanje okoliša i prirode. Kako bi se unaprijedilo stanje u svijetu, tj. očuvala priroda i okoliš te zdravlje ljudi došlo je do razvoja zelenih tehnologija koje ljudi implementiraju u svakodnevni život, kako na razini pojedinaca tako i na razini poduzeća odnosno poslovanja.

Zelena transformacija opisuje se kao način poslovanja u kojem se proizvodnja i pružanje usluga provodi u skladu s načelima održivog razvoja. S obzirom na stanje u kojem se svijet danas nalazi poduzeća su prepoznala važnost primjene zelenih tehnologija u poslovanju te je zeleno poslovanje postalo imperativ u poslovanju poduzeća. „Zeleni razvoj je gospodarski razvoj koji potiče zelenu ekonomiju uz očuvanje okoliša, klimatsku stabilnost, efikasnost u korištenju prirodnih resursa te razdvajanje ekonomskog rasta od iscrpljivanja prirodnih resursa“ (Beber, Pašićko i Car, 2018:326). Zeleno poslovanje može se implementirati u sve poslovne procese i segmente poslovanja poduzeća te je pretpostavka da će isto u budućnosti nastaviti dobivati sve više na značaju.

Cifrić (2011) je u prikazu knjige „Godišnjak ekologije za 2012. godinu“ istaknuo da je za zelenu transformaciju svijeta potrebno napraviti transformaciju industrijske politike u smislu održivosti. Dotadašnju industrijsku politiku koja je bila usmjerena isključivo na istraživanja i inovacije treba zamijeniti održivo orijentiranom transformacijom koja će donijeti promjene u svijesti i ponašanju ljudi, uvesti nove tehnologije i proizvode na tržište, potaknuti državu na donošenje novih zakona vezanih za održivi razvoj, itd.

Ekološki prihvatljiva poslovna praksa u posljednja dva desetljeća dobila je na iznimnoj važnosti upravo zbog klimatskih promjena koje se događaju u svijetu i problema vezanih za onečišćenje i uništavanje okoliša. Ljudi postaju sve osvješteniji o stanju u kojem se svijet nalazi i tome na koji način poduzeća doprinose onečišćenju svijeta te preferiraju proizvode i usluge poduzeća koja prakticiraju održivo poslovanje. Poduzeća su svjesna svog doprinosa onečišćenju okoliša te su sve svjesnija svojih obveza u provođenju zelene transformacije svog poslovanja.

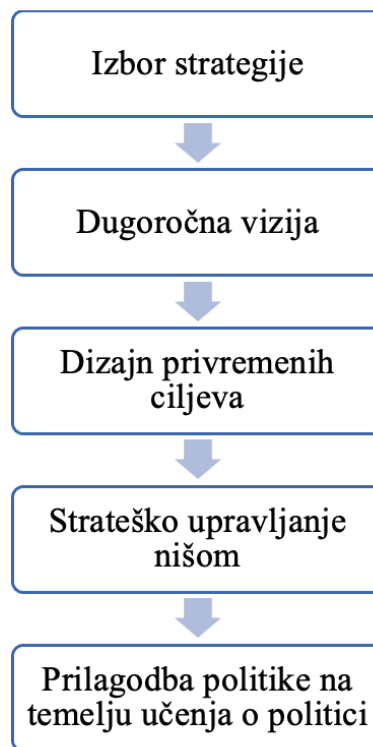
Kako bi zelena tranzicija poduzeća bila uspješna ključno je sljedeće (Kemp i Never, 2017):

- jasno postaviti ciljeve,
- ustanoviti načela i alate tranzicijskog menadžmenta,
- poticati inovativnost kako bi se kupcima/korisnicima ponudili proizvodi/usluge koji su u skladu s njihovim potrebama,
- kreirati politiku poslovanja koja će moći parirati neizvjesnosti i informacijskoj asimetriji.

Menadžeri imaju važnu ulogu u zelenoj tranziciji poslovanja. „Cilj upravljanja tranzicijom je ubrzati zelenu transformaciju sektora korištenjem mogućnosti inovacija i osmišljavanjem

politika koje potiču privatno ulaganja u te prilike“ (Kemp i Never, 2017:69). Tranzicijski menadžment, kada je u pitanju zelena transformacija poduzeća i uspjeh iste, mora imati dugoročnu viziju, razumjeti da je zelena transformacija poduzeća proces koji traje dugi niz godina i zahtijeva određene prilagodbe u poslovanju te da podrazumijeva eksperimentalne programe i projekte te puno učenja od strane poduzeća.

Faze u tranzicijskom menadžmentu prikazat će se na slici 2.



Slika 2. Faze u tranzicijskom menadžmentu

Izvor: izrada autora prema Kemp i Never, 2017

Na slici 2. prikazane su faze u tranzicijskom menadžmentu. Faze koje menadžeri prolaze prilikom zelene tranzicije su sljedeće: izbor strategije, dugoročna vizija, dizajn privremenih ciljeva, strateško upravljanje nišom i prilagodba politika na temelju učenja o politici. Izbor strategije ovisi o samom poduzeću, tj. o tome kojim resursima poduzeće raspolaže, koliko vremena poduzeće želi posvetiti transformaciji poslovanja i koliko novca je poduzeće spremno uložiti u transformaciju. Dugoročna vizija važna je zato što je zelena tranzicija proces čija

provedba traje godinama i zahtijeva jako puno prilagodbi, učenja i ulaganja. Kako bi se dugoročno transformiralo poslovanje potrebno je postaviti privremene ciljeve koji se kroz proces transformacije poslovanja nadograđuju i mijenjaju, sukladno željama i potrebama poduzeća. Strateški upravljati nišom važno je zato što se u svakom sektoru zelena tehnologija može upotrijebiti na različite načine, a što se poduzeće upozna s više različitih mogućnosti upotrebe zelenih tehnologija to će isto biti uspješnije u zelenoj transformaciji poduzeća. Posljednja faza je prilagodba politike na temelju učenja o politici. Kao što je istaknuto u ovom poglavlju, poduzeća tijekom zelene transformacije poslovanja prikupljaju puno informacija i uče kako i na koje načine mogu svoje poslovanje napraviti održivijim i manje štetnim za okoliš, upoznaju se sa politikama vezanim za provođenje zelene transformacije te potom prilagođavaju svoju poslovnu politiku tako da bude u skladu sa zakonskim regulativama.

3.3. Ciljevi zelene transformacije poduzeća

Carter je 2004. godine naveo četiri ključna cilja održivog razvoja. To su: zadovoljiti osnovne ljudske potrebe i omogućiti svim živim bićima blagostanje, postići jednak životni standard i za sve ljude koji žive u pojedinoj državi i među svim ljudima u svijetu, ispunjavati potrebe ljudi s istovremenim razumijevanjem da će u određenim trenucima zbog događanja u svijetu doći do određenih promjena te postići to da se potrebe ljudi ispune bez da to iziskuje ugrožavanje budućih naraštaja (Jambrović, 2011).

Zelena transformacija poduzeća podrazumijeva promjene u provođenju poslovnih procesa, organizaciji opskrbnog lanca te korištenju različitih ali prvenstveno obnovljivih izvora energije. Poduzeća koja posluju održivo brinu se za razinu potrošnje vode u poslovanju te se trude racionalizirati potrošnju vode u poslovanju, trude se racionalno koristiti resurse koji su im potrebna u poslovanju, razumiju utjecaj koji imaju na okruženje u kojem posluju i trude se racionalizirati potrošnju energije u poslovanju te u proizvodnji koriste prirodne resurse. Očuvati pitku vodu važno je zato što je ista ljudima potrebna te racionalnim korištenjem vode u poslovanju poduzeća pridonose očuvanju ovog prirodnog resursa. Prilikom planiranja poslovanja, tj. proizvodnje u poduzeću isto treba racionalno odrediti koliko resursa je optimalno za proizvodnju proizvoda koji će se plasirati na tržište – racionalizacijom resursa pridonosi se

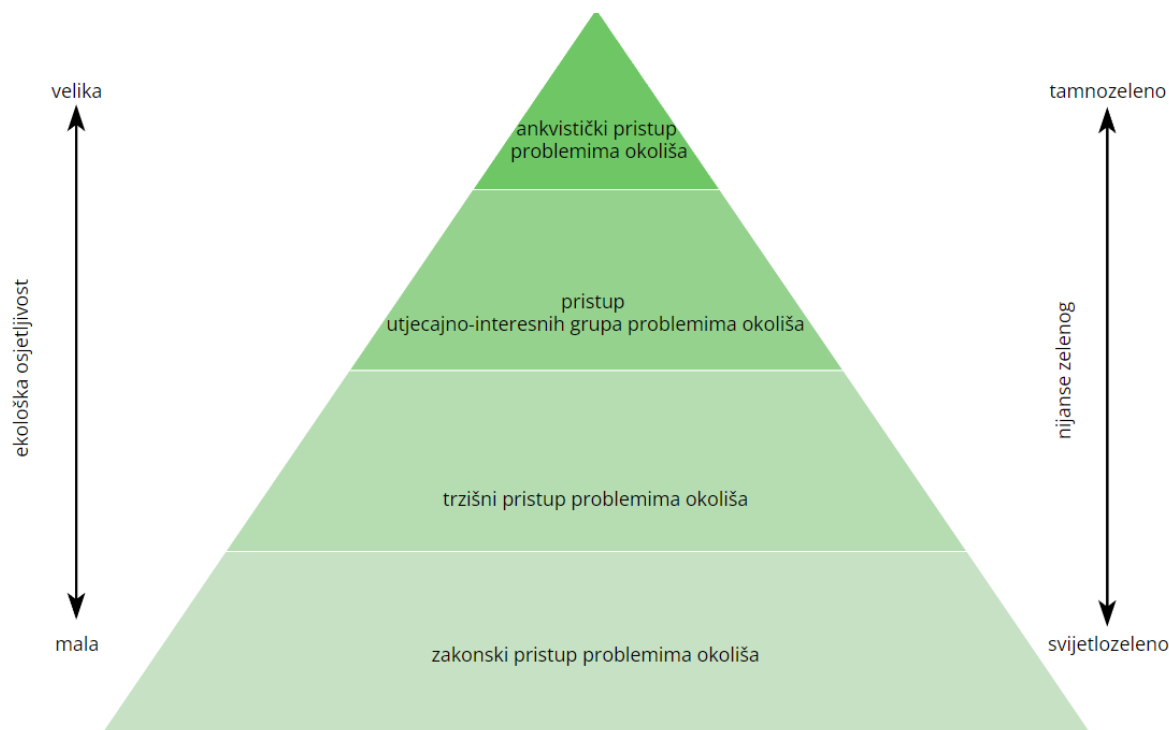
očuvanju istih. Energiju je potrebno racionalizirati i koristiti štedljivo, kako se ista ne bi nepotrebno trošila, a kada god je to moguće izbjegavati fosilne izvore energije. Neki prirodni resursi su neobnovljivi stoga se pri korištenju prirodnih resursa poduzećima preporučuje čuvati biološku raznolikost, te koristi kvalitetne resurse koji se nalaze u prirodi i doprinose razvoju gospodarstva države.

3.4. Uloga menadžmenta u provedbi zelene transformacije

Poduzeća moraju voditi brigu za društvo i za okoliš u kojem posluju. S obzirom na to da niti jedno poslovanje nije u potpunosti sigurno i bez posljedica na okoliš, menadžment je zadužen za provođenje društveno odgovornog poslovanja. „Društvena odgovornost obveza je i dužnost menadžmenta da svaku važnu odluku valorizira ne samo na temelju njezinih ekonomskih nego i društvenih učinaka te da donosi odluke i poduzećima samo one akcije koje istodobno povećavaju dobrobit i društva i organizacije“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:561). Upravo stoga ne iznenađuje niti činjenica da se društveno odgovorno ponašanje, zeleni menadžment i ekološki održivo poslovanje često tretiraju kao sinonimi. Premda se ovi pojmovi mogu razlikovati u pristupima i obuhvatu, za potrebe ovog rada navedeni pojmovi tretirani su kao međusobno komplementarni.

Zbog sve većih ekoloških problema koji se događaju u cijelom svijetu, ljudi i poduzeća trude se imati pozitivan stav prema očuvanju okoliša i prakticiraju odgovorno ponašanje kada je u pitanju briga za okoliš i društvo. Yang i Zhang (2021) u svom radu ističu kako menadžeri na svim razinama menadžmenta imaju utjecaj na zelenu transformaciju, provođenje ciljeva i kreiranje novih ciljeva. Njihovo pozitivno viđenje transformacije formira se kroz društveni život, osjećaj odgovornost, ali i kroz pritisak od strane države i zakona kojih se moraju pridržavati. Menadžeri također usvajaju osjećaj dužnosti prema kupcima i društvu jer kroz svoj rad i upravljanje u praksi prikazuju ono što kompanija promovira u teoriji kroz marketing.

Poduzeća se različito brinu za okoliš, a putem modela nijansi zelenoga može se prikazati kako različita poduzeća pristupaju rješavanju problema okoliša. Model nijansi zelenoga prikazat će se na slici 3.



Slika 3. Model nijansi zelenoga

Izvor: izrada autora prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:574; Daft, 2006:170

Zakonski pristup je pristup u kojem poduzeće malo brine o okolišu, tj. u poslovanju samo prati zakone koji se odnose za sprječavanje onečišćenja okoliša. Tržišni pristup je pristup u kojem poduzeće ima razvijenu ekološku svijest i trudi se zadovoljiti potrebu potrošača da im se ponude različiti zdravi, ekološki proizvodi. Pristup interesno-utjecajnih grupa je pristup u kojem poduzeća, tj. menadžeri poduzeća aktivno rade kako bi pomogli zajednici u unaprjeđenju ekološke situacije. Aktivistički pristup je najintenzivniji i najviši pristup u kojem poduzeća i menadžeri u istima djeluju ekološki odgovorno.

3.5. Pregled istraživanja provedbe zelene transformacije

U nastavku su predstavljeni rezultati prethodnih znanstvenih i stručnih istraživanja koja su bila fokusirana na poticajne i ograničavajuće čimbenike zelene transformacije poslovanja.

3.5.1. Poticajni čimbenici zelene transformacije poslovanja

Hojnik i Ruzzier (2016) istaknuli su da su poticajni čimbenici poduzeća da provedu zelenu transformaciju poduzeća primarno internacionalizacija poslovanja te pritisak konkurenata na tržištu. Naime, poduzeća koja posluju internacionalno ulaze na nova tržišta na kojima postoji određena konkurencija poduzeća koja su ekološki osviještena te prakticiraju poslovanje koje nije štetno za okoliš i ljude što znači da poduzeća moraju usmjeriti svoje poslovanje tako da ono ne šteti okolišu i ljudima. Štrukelj i sur. (2020) istaknuli su da su jedan od poticajnih čimbenika zelene transformacije poslovanja same organizacijske vrijednosti kojima se poduzeće vodi u poslovanju i koje prenosi na svoje zaposlenike. U poticajne čimbenike zelene transformacije potrebno je ubrojiti i otvaranje novih radnih mjesta i rast zapošljavanja. Menadžeri i vlasnici poduzeća koji su ekološki osviješteni upravo su ti koji potiču poduzeće i zaposlenike istoga da posluju društveno odgovorno i održivo te doprinesu očuvanju okoliša u kojem žive i rade. Također, jedan od poticajnih čimbenika zelene transformacije su i potrošači koji su sve upućeniji u sve što se događa u svijetu i svjesni toga kako poduzeća kroz poslovanje utječu na stanje u svijetu te stoga isti zahtijevaju od poduzeća da postanu ekološki osviještena i prakticiraju društveno održivo poslovanje (Licastro i Sergi, 2021). Lee (2009) raspravlja o poticajnim čimbenicima koji, osim što su vidljivi u trenutnoj situaciji, prerastaju u prednosti u budućnosti poslovanja. Smanjenje otpada i zagađenja poslovanjem direktno smanjuje troškove i rizik poslovanja. U budućnosti se kroz ovakav način poslovanja interno kreiraju održive kompetencije i disruptivna inovacija što povećava stopu inovacije u poduzeću i stvara mogućnost repozicioniranja na tržištu. Postoje i eksterne prednosti koje potiču zelenu transformaciju. Trenutno povećanje transparentnosti i prihvaćanje odgovornosti povećava legitimitet i reputaciju kompanije. U budućnosti se kroz ovakav način poslovanja lakše kreira zajednička vizija poslovanja i jasnija je putanja rasta.

3.5.2. Ograničavajući čimbenici zelene transformacije poslovanja

Hojnik i Ruzzier (2016) istaknuli su da su neki od ograničavajućih čimbenika zelene transformacije poslovanja troškovi koje iziskuje implementacija održivog poslovanja u poduzeće

te vremenski zahtjevni birokratski postupci i zakonske regulative Kako bi se prethodno navedeno izbjeglo važan je menadžment, tj. menadžeri koji su pokretači i provoditelji promjena u poslovanju, uključujući provođenje zelene transformacije poslovanja. Također, kao ograničavajući čimbenici zelene transformacije poslovanja mogu se navesti neznanje poduzeća i nedostatak potpore koju vlada nudi prilikom zelene transformacije poduzeća, visoki rizik kojem podliježu poduzeća ako se odluče provesti zelenu transformaciju poslovanja te to što su mala poduzeća često premala za implementaciju zelene politike u poslovanje, a velika poduzeća previše su orijentirana na ostvarivanje dobiti da bi gubila novac i poslovala održivo (Licastro i Sergi, 2021).

Osim prethodno navedenih, kao ograničavajući faktori u zelenoj transformaciji poslovanja mogu se navesti i nedostatak potpore menadžerima koji se zalažu za zelenu transformaciju poslovanja od strane vlasnika i Upravnih ili Nadzornih odbora poduzeća, gospodarski uvjeti u državi u kojoj poduzeće posluje te pogrešno postavljanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva u poslovanju (Giunipero, Hooker i Denslow (2012).

Yang i Zhang (2021) u svom radu navode kako je zakon i strogoća vlade određene države bitan faktor u primjeni zelene transformacije poslovanja. Veće restrikcije i kazne za ekološki neprihvatljiv način poslovanja direktno potiču promjene u kompaniji. Ukoliko postoji nedostatak zakona i potpore vlade poduzećima u transformaciji njihovog poslovanja, poduzeća mogu biti manje spremna na provođenje i uvođenje radikalnih promjena u njihovo poslovanje. Problem koji se javlja je i nejednaka razvijenost različitih dijelova zemalja u kojima kompanije posluju. U nekim razvijenim dijelovima zemlje postoji adekvatna potpora u svim aspektima ekološkog poslovanja, dok u nerazvijenim dijelovima zemlje vidimo nedostatak infrastrukture za provođenje istog. Ovakva nejednakost u infrastrukturi može ograničavati spremnost poduzeća na transformaciju svog poslovanja, posebice na manja poduzeća za koje je ovakav pothvat financijski neisplativ i neodrživ.

4. Rezultati empirijskog istraživanja - Menadžerski stavovi i čimbenici zelene transformacije poslovanja na primjeru grupacije Industria de Diseño Textil, SA (Inditex)

U sljedećim poglavljima kritički će se ocijeniti kako grupacija Inditex provodi zelenu transformaciju poslovanja te koja je uloga menadžera u zelenoj transformaciji poslovanja brenda Zara koji je dio grupacije Inditex.

Kalambura i sur. (2020:269-270) ističu da je tekstilna industrija značajan sektor u globalnoj ekonomiji te da danas veliki broj internacionalnih modnih lanaca potrošačima nudi najnovije trendove po atraktivnim cijenama, a proizvodnja trendovske odjeće uključuje procese koji ne samo štete okolišu već i ljudima koji su uključeni u proizvodnju odjeće i potrošačima koji nose proizvedenu odjeću. Tekstilna industrija ima gotovo potpuno linearan model proizvodnje: za proizvodnju odjeće koriste se velike količine neobnovljivih resursa, a proizvedena odjeća ima kratak životni vijek zato što nije proizvedena od kvalitetnih materijala što dovodi do toga da se odjeća nakon kratkog korištenja baca i završava kao otpad na odlagalištima. Nadalje, tijekom proizvodnje u tvornicama se koriste različite kemikalije koje imaju nepovoljan učinak na zdravlje ljudi koji su zaposleni u tvornicama i okoliš. Također, prilikom proizvodnje odjeće u tvornicama koriste se velike količine energije i vode što je štetno za okoliš.

Grilec i sur. (2022:74) prepoznali su štetan utjecaj koji tekstilna industrija ima na ljude i okoliš te ističu da poduzeća koja su dijelom modne, odnosno tekstilne industrije, ako to već ne rade, trebaju u svrhu očuvanja okoliša i poboljšanja radnih uvjeta svojih zaposlenika početi prakticirati društveno odgovorno poslovanje. Do tog zaključka došli su promatrajući tržište tekstilne industrije na kojem je vidljivo da velika multinacionalna modna poduzeća provode brze procese proizvodnje odjeće koju prodaju po niskim cijenama kako bi ostvarila brzu zaradu bez da razmišljaju o posljedicama koje njihovo poslovanje ima na okoliš i ljude.

Upravo zbog prethodno navedenog, potrebno je pobliže istražiti u kolikoj mjeri su poduzeća koja su dijelom tekstilne industrije svjesna učinka koji imaju na ljude i okoliš te kako ista vide svoju odgovornost za održivost okoliša i štednju resursa.

4.1. Grupacija Inditex

Inditex je jedan od najvećih prodavača u svijetu mode koji posjeduje nekoliko brandova. Brandovi koji se nalaze u grupaciji Inditex su: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho i Zara Home. Poslovanje se odvija online (webshop i mobilna aplikacija) te u fizičkim prodavaonicama. Online je prisutan na 215 tržišta, a na 95 tržišta se nalazi 6 477 fizičkih prodavaonica¹.

Počeci poslovanja sežu do 1963. godine kada su započeli kao malo obiteljsko poduzeće koje je proizvodilo i prodavalo žensku odjeću. Kroz godine poslovanje se mijenjalo i širilo, a ono što se nikad nije promijenilo je to da je kupac u fokusu svih poslovnih aktivnosti grupacije. Danas se Inditex bavi dizajnanjem, proizvodnjom, distribucijom i prodajom. Tri stupa u poslovanju su: fleksibilnost, digitalna integracija i održivost zahvaljujući kojima svojim kupcima nude kvalitetne proizvode po pristupačnim cijenama.² (Inditex, n.d.).

U poslovanju Inditex grupe može se izdvojiti nekoliko ključnih trenutaka koji su pomogli grupaciji da bude uspješna kao što to je danas. To su kako navode Pereira i sur., (2018:7) slijedeći trenutci:

- 2001. godina – Inditex je uvršten na Madridsku burzu, izdao Kodeks ponašanja za proizvođače i dobavljače te se pridružio Dow Jones Sustainability Indexu.
- 2006. godina – Inditex je u javnost pustio svoj prvi Strateški plan za očuvanje okoliša u kojem su sadržane akcije koje se žele poduzeti do 2010. godine. Nakon toga je izdan novi Strateški plan za očuvanje okoliša pod nazivom Održivi Inditex u kojem su obuhvaćene aktivnosti koje će se provesti u razdoblju od 2011. do 2015. godine.
- 2007. godine – Zara Home postala je prva online prodavaonica, a 2010. godine Zara je pokrenula prve online prodavaonice na 16 europskih tržišta. U 2011. godini Zara je počela prodavati proizvode u SAD-u i Japanu.
- 2008. godine – otvorena je prva visokotehnološki učinkovita Zara trgovina u znamenitoj zgradi u središtu Atene.
- 2011. godine – Pablo Isla, izvršni direktor Inditexa od 2015. godine, postao je predsjednik Inditex grupe.

¹ Inditex (n.d.) Dostupno na: <https://www.inditex.com/itxcomweb/en/group/history> [Pristupljeno 14.06.2022.]

² Inditex (n.d.) Dostupno na: <https://www.inditex.com/itxcomweb/en/group/history> [Pristupljeno 14.06.2022.]

- 2016. godine – Inditex je imenovan liderom u modnoj industriji u Dow Jones Sustainability Indexu i Greenpeace-ovom Detox Catwalku.

Iz prethodno navedenog vidljivo je da je Inditex grupa rasla i širila poslovanje na tržišta diljem svijeta polako te da su svi koraci u poslovanju bili pomno planirani. Osluškivanjem potrošača i praćenjem promjena na tržištu Inditex grupa uspjela je izgraditi jedan od najuspješnijih i najunosnijih poslovanja u svijetu.

4.2. Grupacija Inditex na području Republike Hrvatske

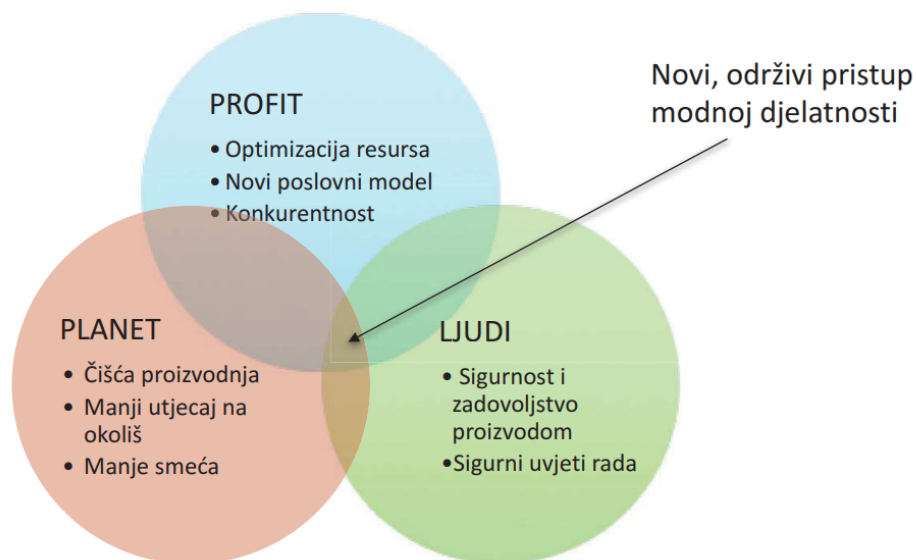
Poslovanje grupacije Inditex na području Republike Hrvatske je registrirano prema poslovnom portalu Poslovna.hr na sljedeći način³:

- Naziv subjekta - ITX Hrvatska d.o.o.
- Broj zaposlenih - 2021. godine iznosi 520
- Brendovi koji su zastupljeni na tržištu - Zara, Zara Home, Pull&Bear, Bershka, Oysho, Massimo Dutti, Stradivarius
- Poslovni rezultati za 2021. godinu :
 - ukupni godišnji prihod u iznosu od 1.063.945.054,00 kn
 - neto rezultat poslovanja u iznosu od 28.751.667,00 kn
 - ostvarena neto marža iznosi 2,70%.

³ Poslovna.hr. Dostupno na <https://www.poslovna.hr/lite/itx-hrvatska/945759/subjekti.aspx?> [pristupljeno: 26. kolovoza 2022].

4.3. Održivo poslovanje u grupaciji Inditex

Industrija u kojoj se sve više poduzeća fokusiraju na održivost u poslovanju je modna industrija. U prošlosti su poduzeća proizvodila i prodavala odjeću i obuću koja je bila kvalitetna i namijenjena dugotrajnoj upotrebi, a danas se modna industrija fokusira na proizvodnju i prodaju trendovske odjeće koja nije toliko kvalitetna i namijenjena je za kratkoročnu upotrebu. Upravo iz tog razloga poduzeća koja posluju u modnoj industriji sve su izloženija javnim kritikama, te u svrhu očuvanja reputacije nastoje smanjiti pretjerano iskorištavanje prirodnih resursa održivim načinom poslovanja. Prije nego se prikaže održivo poslovanje grupacije Inditex, na slici 4. prikazat će se novi model održive mode.



Slika 4. Novi model održive mode

Izvor: Omazić, Grilec i Šabarić, 2017:171 prema Aako, 2013:35

Na slici 4. vidljivo je da novi model održive mode obuhvaća istovremenu brigu poduzeća da ostvari profit, sačuva planet i zaštiti ljude. Profit se ostvaruje tako što se resursi optimiziraju, razvijaju novi poslovni modeli koji su orijentirani na održivo poslovanje te pomažu poduzeću da ostane konkurentno na tržištu. Ljude se štiti tako što se proizvodi koji se proizvode i plasiraju na tržište proizvode sigurno i u sebi ne sadržavaju materijale koji su štetni za ljudsko zdravlje, a zaposlenicima koji su zaposleni u poduzeću osigurava se potpuna transparentnost u poslovanju i poštuju se njihova prava. Planet se štiti tako da se kroz proizvodnju što manje šteti okolišu i

proizvodi što manje smeća koji se vraća u okoliš, u proizvodnji se koriste nove tehnologije, a energija koja je potrebna za proizvodnju dolazi iz obnovljivih izvora energije.

Inditex iz godine u godinu ostvaruje uspjeh u poslovanju zbog raznovrsne ponude, kvalitetnih proizvoda, pristupačnih cijena i transparentnosti koju prakticira u poslovanju. Poslovanje se odvija tako da je održivo i transparentno te postoji sljedivost svakog aspekta aktivnosti (Inditex, 2022):

- Kako su proizvodi dizajnirani, napravljeni i kako se distribuiraju?
- Odakle materijali dolaze i kako nastaju; sljedivost Inditex opskrbnog lanca i koliko dobro poznaju svoje dobavljače?
- Kakvi su zdravstveni i sigurnosni uvjeti zaposlenika i zaposlenika dobavljača?
- Kako se koristi energija i voda u trgovinama, objektima i procesima?
- Što se događa s proizvodima kada ih kupci više ne žele koristiti?
- Kako odgovaraju na potrebe i očekivanja kupaca, zaposlenika, dioničara i društva u cjelini - uglavnom kroz porezni doprinos i ulaganje u socijalne programe?

Grupacija Inditex svjesna je važnosti održivog poslovanja i učinka koji ima na okoliš te već godinama prolazi zelenu transformaciju poslovanja. „*Naše akcije su usmjerene na zaštitu i pozitivni utjecaj na tri područja: život u cjelini i ekosustav; ljude; i supstrat (koji se sastoji od različitih elemenata: vode, tla, zraka i energije). Slijedom toga, imamo sustavan, sveobuhvatan i hibridni pristup koji kombinira društvene i ekološke sfere, s krajnjim cilj prosperiteta i održivog razvoja*“ (Inditex, 2021:52). Vizija održivosti u Inditexu je – prosperitet za planet i ljude, ambicija Inditexa je – razvoj i rast prema ostvarenju pozitivnih učinaka, djelokrug Inditexa je – biti predvodnik u transformaciji, ne samo opskrbnog lanca već cjelokupne industrije. (Inditex, 2021).

O tome da Inditex posluje održivo govori i to da grupacija ima razvijen održivi poslovni model koji je integriran u sve faze modnog procesa: dizajna, opskrbe, kontrole kvalitete proizvoda i proizvodnje, logistiku i maloprodaju koja se odvija u 6 477 prodavaonica u svijetu te na 215 online tržišta. Prema Pereira i suradnicima (Pereira i sur., 2018). model održivog poslovanja Inditexa obuhvaća sljedeće:

- za proizvodnju proizvoda koriste se dobra koja se mogu nekoliko puta iskoristiti, tj. reciklirati,
- tekstilni otpad i drvo koje se koristi u Inditexovoj proizvodnji dolazi iz održivih šuma,
- kada izabire partnere za svoj opskrbni lanac Inditex prednost daje onima koji zbrinjavaju ostatke koji ostanu nakon proizvodnje te se u Inditexovim tvornicama od ostataka u proizvodnji proizvode novi proizvodi tako da se što manje materijala baca,
- kupcima se nudi mogućnost da donesu staru odjeću koja se reciklira i koristi za proizvodnju nove, itd.

U nastavku će se prikazati neka od izdvojenih područja održivog poslovanja u kojima Inditex unapređuje svoje poslovanje.

4.3.1. Potrošnja vode

Prvi segment poslovanja putem kojega Inditex posluje odgovorno je potrošnja vode. Tekstilna industrija jedna je od industrija u kojoj se svakodnevno troše velike količine vode, a problem pitke vode u svijetu nešto je na što se treba posebno pripaziti stoga Inditex aktivno radi na racionalizaciji količine vode koju troši u poslovanju. *„Mi u Inditexu prepoznajemo da tekstilna industrija postavlja velike zahtjeve za vodnim resursima. U našem opskrbnom lancu voda se koristi za proizvodnju pamuka i drugih vlakana te za mokre procese u proizvodnji odjeće, kao što su tiskanje, pranje i štavljenje. Vodu koristimo u našim trgovinama, uredima i objektima, a kupci je koriste kod kuće za pranje kupljene odjeće“* (Inditex, 2022a).

Inditex se obvezao da će (Inditex, 2022a):

- *Smanjiti potrošnju vode i poboljšati učinkovitost vode u vlastitoj proizvodnji, u vlastitim trgovinama, uredima i objektima (prošle godine je smanjen za 17%).*
- *Poboljšati upravljanje vodom u opskrbnom lancu za čišće i učinkovitije korištenje. Obvezali su se da će smanjiti utjecaj vode u lancu opskrbe za 25% do 2025. godine.*
- *Podići svijest među potrošačima o tome kako koriste vodu za proizvodnju svojih proizvoda.*
- *Pratiti svoj napredak i biti transparentni u poslovanju.*

- *Nastaviti raditi s partnerima, dobavljačima, kupcima, trgovcima na malo i drugim dionicima kako bi se postiglo potpuno održivo upravljanje vodama. Primjer ovakvog pristupa je Inditex-ovo sudjelovanje, zajedno s ostalih osam tekstilnih marki, u projektu Bangladesh Water PaCT, međunarodnoj inicijativi koja traži ekološka i društvena poboljšanja u tvornicama za mokru preradu u toj zemlji.*

Racionalizacija korištenja vode izuzetno je važna zato što se svakodnevno u svijetu troši previše vode, a voda je jedna od stvari bez koje ljudi ne mogu živjeti. Poduzeća kao veliki potrošači vode i zagađivači vode trebaju pripaziti i odgovorno se ponašati s vodom tijekom provođenja poslovnih procesa te pomoći doprijeti do svijesti potrošača da i oni moraju biti odgovorni i racionalni kada je u pitanju potrošnja vode.

4.3.2. Klimatske promjene i potrošnja energije

Inditex je svjestan klimatskih promjena i utjecaja koje isti imaju na okoliš i ljude te prekomjernog korištenja energije u svakodnevnom životu. Stoga je jedan od segmenata gdje unaprjeđuje svoje poslovanje način korištenja energije u poslovanju te smanjenja emisije stakleničkih plinova. Imaju razvijenu vlastitu Globalnu energetske strategiju, te njihov posao uključuje sljedeće:

- smanjenje potrošnje energije i uvođenje niskougljičnih tehnologija u vlastite trgovine, urede i logističke centre,
- podržavanje energetske učinkovitosti i smanjenje korištenja energije u opskrbnom lancu sa partnerima,
- dizajniranje održivih proizvoda, uzimajući u obzir energetske zahtjeve svakog artikla u proizvodnji i uporabi,
- poticanje kupaca da učinkovitije koriste naše proizvode kroz poboljšano označavanje,
- promicanje ponovne uporabe i recikliranja odjevnih predmeta i vlakana.

Iz prethodno navedenog vidljivo je da Inditex racionalizira korištenje energije u poslovnim procesima i radi na unapređenju vlastitih poslovnih vrijednosti.

4.3.3. Bioraznolikost

Inditex se brine za Zemlju tako što racionalno koristi prirodne resurse. Lanac opskrbe sirovina oslanja se na biološku raznolikost - osigurava hranjive tvari tla za uzgoj pamuka, vodu za usjeve i proizvodnju materijala, zemlju za uzgoj ovaca za vunu, drvo za vlakna i namještaj, itd. Bioraznolikost je usko povezana s aktivnostima koje Inditex provodi vezano za racionalno korištenje energije i unaprjeđenje kvalitete vode.

Posebnu pozornost Inditex obraća na korištenje sirovina koje koristi za izradu svojih proizvoda. Minimiziraju svoj utjecaj tako što (Inditex, 2022b):

- U poslovanju povećava upotrebu održivih alternativa. Na primjer, jedan od ciljeva je da do 2023. godine 200 % pamuka koji koriste bude održivo.
- Koriste samo održive certificirane (PEFC ili FSC) izvore za prilikom proizvodnje drvenog namještaja i proizvodnje proizvoda od papira, kao što su torbe, naljepnice i uredski papir.
- Od kraja 2017. godine drvena vlakna koja se koriste u proizvodima ne potječu iz primarnih ili ekološki važnih šuma.

U posljednjih nekoliko godina vidljivo je da Inditex u proizvodnji koristi prirodne sirovine i da se trudi smanjiti štetu koju u poslovanju čini okolišu na minimum.

4.3.4. Energetska učinkovitost prodavaonica i održivost pakiranja

U prodavaonicama se koristi najnovija tehnologija koja ujedno i štedi energiju. Također, Inditex ima centraliziranu platformu za upravljanje potrošnjom, Inergy, putem koje se prati mreža povezanih trgovina sa ciljem smanjenja potrošnje energije u istima. Kada je u pitanju pakiranje, u 2021. godini Inditex je u ponudu uveo torbe za višekratnu uporabu koje nudi svojim kupcima, a sav prihod od prodaje istih donira ekološkim inicijativama s kojima surađuje. Važno je istaknuti da kada kupci naručuju online kupljeni proizvodi im stižu u paketima koji su napravljeni od recikliranog materijala. (Inditex, 2022c)

4.4. Uloga menadžera u zelenoj transformaciji grupacije Inditex - Zara

Menadžeri imaju važnu ulogu u zelenoj transformaciji grupacije Inditex. Kako bi se uvidjelo koja je uloga i na koje načine menadžeri sudjeluju u zelenoj transformaciji poduzeća u razdoblju od 20. srpnja do 25. kolovoza 2022. godine provedeni su intervjui s tri menadžera zaposlena u Zari na poslovima nižeg ili operativnog menadžmenta. Sukladno njihovoj zamolbi njihovi su odgovori anonimizirani, a njihov je identitet tretiran kao povjerljiv i zaštićen podatak, te se u referiranju njihovih stavova koristio muški rod neovisno o njihovoj stvarnoj rodnoj pripadnosti.

Intervjui su se odvijali putem elektroničke pošte. Sudionicima se poslalo 12 pitanja vezanih za zelenu transformaciju koja se provodi u grupaciji Inditex, a naglasak u pitanjima stavljen je na zelenu transformaciju poduzeća Zara. Nakon što su ispitanici odgovorili na pitanja ista su putem elektroničke pošte prosljedili autoru rada. Pitanja na koja su ispitanici odgovarali i odgovori ispitanika nalaze se u prilogu rada, a u nastavku rada analizirat će odgovore ispitanika i iznijeti zaključci do kojih je došlo tijekom analize intervjua.

Sva tri menadžera koja su intervjuirana uviđaju važnost društveno odgovornog poslovanja poduzeća i svjesna su toga da grupacija Inditex, uključujući brend Zara, kontinuirano radi na zelenoj transformaciji poslovanja. Jedan od sudionika u istraživanju izjavio je sljedeće: *„Izuzetno mi je drago vidjeti da je Inditex poduzeće koje kontinuirano poboljšava i transformira svoje poslovanje bez obzira na porast ili smanjenje uspjeha poslovanja“*.

Ispitanici u istraživanju upućeni su u aktivnosti koje Zara provodi u svrhu zelene transformacije poslovanja. To potvrđuje jedan od sudionika u istraživanju koji ističe sljedeće – *„Inditex prakticira održivi model poslovanja u svim poslovnicama kako bi se smanjila potrošnja energije i korištenje vode. To uključuje praćenje i kontrolu temperature i osvjetljenja kako bi se osiguralo neometano poslovanje poslovnica u optimalnim uvjetima“*.

Kada su u pitanju prednosti i nedostaci zelene transformacije Zare, sudionici u istraživanju kao najveće prednosti naveli su povećanje ekonomičnosti poslovanja i unaprjeđenje održivosti cjelokupnog poslovanja. Kao najveću barijeru jedan od sudionika u istraživanju naveo je otežan prijenos informacija između različitih razina menadžmenta i manjak interesa koji viši menadžment pokazuje prema nižim razinama menadžmenta, a drugi sudionik u istraživanju istaknuo je da je prema njegovom mišljenju velika barijera pronalazak motiviranih i sposobnih

ljudi koji će uspješno iznijeti aktivnosti koje Zara provodi u svrhu zelene transformacije poslovanja.

Sudionici u istraživanju nisu izravno uključeni u donošenje odluka vezanih za zelenu transformaciju Zare, ali kroz svoj rad i komunikaciju sa zaposlenicima uključeni su u provođenje zelene transformacije poslovanja. Zelenoj transformaciji Zare doprinose time što odgovorno primjenjuju odluke koje donose menadžeri na višim razinama, tako što višim menadžerima prenose informacije vezane za implementaciju odluka vezanih za zelenu transformaciju poslovanja. Jedan od sudionika u istraživanju kao glavni zadatak koji ima u provođenju zelene transformacije poduzeća naveo je *„delegiranje informacija na operacijski tim te edukacija o načinu provođenja promjena i njihovom utjecaju na poslovanje“*. Prethodno navedeno ima veliki utjecaj na uspješnost zelene transformacije poslovanja Zare zato što se samo kroz zajedničku suradnju i dobru dvosmjernu komunikaciju mogu napraviti promjene i unaprijediti poslovanje Zare.

Prijenos najvažnijih informacija o zelenoj transformaciji poslovanja Zare odvija se kroz provođenje treninga na kojima se zaposlenicima prenose najvažnije informacije ili putem interne aplikacije za zaposlenike Inditexa. S obzirom na to da su sva tri sudionika u istraživanju na nižoj razini menadžmenta isti nemaju uvid u to kako se biraju dobavljači u Zari.

Ispitanici u istraživanju istaknuli su da osim njih uspješnost Zare u provođenju zelene transformacije uočavaju i zaposlenici i potrošači koji su upućeni u rad Zare i odobravaju Zarine napore da postane društveno odgovorno poduzeće. Prethodno navedeno potvrđuje sudionik u istraživanju koji je izjavio sljedeće – *„U Zari se najčešće fokusiramo na prednosti zelene transformacije te se prednostima koje zelena transformacija donosi poslovanju vodimo u poslovanju. To je vidljivo u svakodnevnim razgovorima s kupcima koji više od svega cijene transparentnost koju prakticiramo u poslovanju“*.

Sva tri sudionika u istraživanju smatraju da je Zara i više nego uspješna u provođenju zelene transformacije poslovanja i da postoji prostor za napredak po pitanju održivog poslovanja Zare, a jedan od ispitanika izjavio je sljedeće - *„Uvidio sam da druga poduzeća koja posluju u modnoj industriji prate naš korak i implementiraju rješenja koja i mi implementiramo u poslovanje. To pokazuje, odnosno potvrđuje da smo lideri u modnoj industriji te da već dugi niz godina uspješno*

postavljamo visoke standarde u poslovanju kojima potičemo druge da unaprijede svoje poslovanje“, a drugi ispitanik izjavio je „*Uvidio sam da druga poduzeća koja posluju u modnoj industriji prate naš korak i implementiraju rješenja koja i mi implementiramo u poslovanje. To pokazuje, odnosno potvrđuje da smo lideri u modnoj industriji te da već dugi niz godina uspješno postavljamo visoke standarde u poslovanju kojima potičemo druge da unaprijede svoje poslovanje“*. Iz prethodno navedenog vidljivo je da je Zara predvodnik zelene transformacije na tržištu tekstilne industrije što uviđaju i konkurentska poduzeća.

5. Rasprava

Nakon što se upoznalo s dosadašnjim rezultatima istraživanja domaćih i stranih autora o zelenoj transformaciji poslovanja poduzeća i nakon što su se putem intervjua provelo primarno istraživanje u kojem su sudjelovala tri menadžera niže razine u ovom poglavlju povezat će se teorijski i praktični dio rada.

Poduzeća imaju vlastiti stav o tome kako, odnosno na koji način treba poslovati. U posljednjih nekoliko godina veliki broj poduzeća u svijetu počeo je polako u poslovanje uvoditi različite aktivnosti putem kojih poslovni procesi i poslovne aktivnosti nisu štetni za okoliš i ljude. Jedno od poduzeća koje već godinama uspješno prolazi kroz zelenu transformaciju poslovanja je Zara koja je pripada grupaciji Inditex.

Sudionici u istraživanju istaknuli su da razumiju važnost zelene transformacije poslovanja poduzeća, u potpunosti podržavaju zelenu transformaciju poslovanja Zare kroz promjene koje se provode u grupaciji te se trude kroz svoj rad doprinijeti provođenju zelene transformacije poslovanja Zare. Također, sudionici u istraživanju istaknuli su da nemaju izravni utjecaj kada je u pitanju donošenje odluka vezanih za zelenu transformaciju poslovanja. Međutim, nakon što dobiju informacije o zelenim aktivnostima koje će se provoditi s viših razina menadžmenta aktivno sudjeluju u prenošenju informacija zaposlenicima, organizaciji zaposlenika da bi provođenje odluka bilo što uspješnije i ostvaruju komunikaciju s višim razinama menadžmenta kroz koju daju povratne informacije o tijeku i uspješnosti provođenja aktivnosti zelenog poslovanja Zare. Kao pozitivne i poticajne strane zelene transformacije poslovanja sudionici u istraživanju istaknuli su smanjenje otpada, ispušnih plinova, potrošnju vode i energije u poslovanju Zare što ima direktan povoljan utjecaj na okoliš i ljude. To ukazuje na to da su koristi od zelene transformacije poslovanja zaista velike. Jedan od najvećih pozitivnih čimbenika zelene transformacije poslovanja, sa stajališta vrhovnog menadžmenta i vlasništva kompanije, je prostor koji se otvara i nudi kontinuiranu mogućnost marketinške promocije vlastitog poslovanja kao ekološki osvještenog. Ovo je jedan od ključnih faktora na koje se kompanije danas fokusiraju kako bi ostvarile prednost na tržištu nad konkurentima, zadržale postojeće kupce i korisnike te osvojile i pridobile novi dio tržišta. Ekološki neosviješteno i nemarljivo poslovanje kompanija danas dovodi do gubitka udjela u tržištu i do stvaranja negativnog imidža u društvu. Kompanije

koje ne mogu pratiti lidere u promociji svog ekološki i zelenog načina poslovanja, sve češće se pronalaze pod povećalom medija, interneta i pod pritiskom od strane društva.

Nadalje, kroz odgovore u intervjuima, ispitanici su potvrdili da u poslovanju nailaze na prepreke koje su identificirane u prethodnim istraživanjima. Prepreke u provođenju zelene transformacija Zare koje su sudionici uočili uključuju probleme u komunikacijskom kanalu između nižih i viših razina menadžmenta te pronalazak adekvatnih zaposlenika koji će pomoći u zelenoj transformaciji poslovanja. Ono što se pokazalo kao dodatan i neočekivan problem je manjak radne snage i osjećaja pripadnosti istih. Radnici na nižim pozicijama u grupaciji imaju velik broj zadataka i puno novih informacija koje se ponekad mijenjaju i na dnevnoj razini. Kompanije, kako bi promovirale smanjanje vlastitog negativnog poslovnog utiska na okoliš, ulažu velik napor na poboljšanje vlastitog imidža u društvu putem marketinških i medijskih kanala. S druge strane, sve veća medijska pažnja na utisak velikih kompanija na okoliš i društvo pozitivna je stvar jer stvara određenu razinu konkurencije između kompanija. Bez obzira koliko je bitno da su kompanije same svjesne razloga zbog kojih trebaju aktivno ulagati u svoju zelenu transformaciju, dokle god postoji trend koji se kreće u ovom smjeru, postoji benefit za cjelokupno društvo. Velika barijera i velik problem koji se ovdje pojavljuje je manjak zainteresiranosti i napora vlasnika kompanije za ulaganje u vlastitu radnu snagu. Kompanije zanemaruju svoje radnike i otežano stanje u svijetu kroz pojavu inflacije i sve većih troškova života. Naknade i nagrade koje radnici dobivaju za svoj trud i dodatan napor kako bi kompanija osvajala nova tržišta, neznčajne su u odnosu na količinu novca i truda koje kompanije ulažu kako bi promovirale vlastiti imidž. Problem koji ovdje nastaje je da iste te kompanije stoje na vrlo dobrom glasu u društvu kao poželjan poslodavac na tržištu, ali ne uspijevaju isto prikazati u praksi svog poslovanja. U svakom intervjuu je jasno prepoznatljivo kako se osobe na menadžerskim pozicijama osjećaju kao nedovoljno bitno u cjelokupnom poslovanju poduzeća i njihove ideje i mišljenja teško pronalaze put do vrhovnog menadžmenta i vlasništva kompanije. ako problem postoji na menadžerskim pozicijama, isti će biti još istaknutiji na ulaznim pozicijama u kompaniji.

Kroz intervju sa menadžerima vidljivo je da se njihova stajališta podudaraju sa prethodnim istraživanjima koja se spominju u ovom radu. Većina menadžmenta ima pozitivan osobni stav prema zelenoj transformaciji i većinom ističu poticajne i pozitivne aspekte transformacije.

Kompanija zadržava i interno promovira zaposlenike koji dijele jednaku viziju i podržavaju smjer u kojem je poslovanje definirano u budućnosti. Može se zaključiti da je sukladnost i suglasnost menadžera na svim pozicijama jedan od glavnih faktora koji konstantno potiču kompaniju na inoviranje i smanjenje utiska na okoliš. Menadžeri su u ovom slučaju osobe koje dijele zajednički interes prema ovoj vrsti industrije i svjesni su velikog broja prepreka koje se pojavljuju. Ponašanje menadžera također se podudara i sa prethodnim istraživanjem u kojem se došlo do zaključka da menadžeri stvaraju osjećaj dužnosti prema kupcima i zaposlenicima kako bi se održala očekivana razina poslovanja i postojeći imidž kompanije.

Kroz model nijansi zelenoga možemo zaključiti da je Inditex u prijelaznom periodu na pristup utjecajno-interesnih grupa problemima okoliša. Iako je jasno vidljivo da postoje aspekti poslovanja koji ukazuju na tržišni pristup problemima okoliša, Inditex kao jedan od lidera zelene transformacije poslovanja u tekstilnoj industriji, polako počinje transformirati i podizati svoje poslovanje na iduću razinu. Postoje velike prepreke s kojima se Inditex susreće kako bi se grupacija mogla svrstati kao jasnog pripadnika utjecajno-interesnih grupa problemima okoliša. Pozitivno je što svim razinama menadžmenta daju mogućnost komuniciranja i prenošenja informacija na niže i više razine, ali ono što je potrebno je uvođenje novih ciljeva kojima se želi postići veće zadovoljstvo radnika. Najveći broj zaposlenika nalazi se na najnižim razinama hijerarhijske ljestvice, a upravo su oni najveći pokretač i provoditelj svih planova i ciljeva vlasništva i vrhovnog menadžmenta. Cjelokupan dojam je da je fokus zelene transformacije ove kompanije prvobitno na poboljšanju vlastitog imidža i stvaranja održivog i ekološki prihvatljivog načina proizvodnje. Aspekt poboljšanja i povećanja kvalitete života vlastitih radnika i dalje nije primaran cilj te se ne podudara sa prethodnim istraživanjima koja navode upravo ovo kao jedan od bitnih čimbenika stvaranja dugoročno održivog poslovanja.

Preporuke za provedbu zelenog poslovanja u Republici Hrvatskoj su: potaknuti poduzeća da se kroz pohađanje različitih edukacija i radionica upoznaju s koristima zelenog poslovanja i da im se u poduzetničkim inkubatorima i centrima koji se nalaze na području Republike Hrvatske osigura potpora prilikom provođenja aktivnosti zelene transformacije poslovanja. Preporuke za provedbu zelenog poslovanja u tekstilnoj industriji su: pomoći poduzećima koje su dijelom tekstilne industrije da spoznaju kako njihovo poslovanje utječe na ljude i okoliš te im ponuditi poslovna rješenja čijom provedbom će doprinijeti očuvanju okoliša i ljudskog zdravlja.

Preporuka za provedbu zelenog poslovanja u grupaciji Inditex, s naglaskom na Zaru je nastaviti aktivno raditi na uvođenju novih aktivnosti kojima će se poslovanje Zare podići na još višu razinu društveno odgovornog i održivog poslovanja. Također je preporuka poraditi na internoj komunikaciji između viših i nižih razina menadžmenta. Ukoliko se od nižih razina menadžmenta ne očekuje sudjelovanje u donošenju i predlaganju novih ideja i načina poboljšanja poslovanja, bitno je poraditi na prenošenju informacija sa viših na niže razine kako bi se svi zaposlenici pravovremeno i kvalitetno informirali o novim ciljevima i planovima kompanije. Ovo je od posebne važnosti za sve menadžere čija je dužnost informirati i educirati zaposlenike koji nemaju direktan pristup svim novim informacijama. Na ovaj način svaka razina menadžmenta jasno je upoznata sa ciljevima i promjenama koje se uvode te će biti spremniji prihvatiti i stvarat će manji otpor promjenama koje razumiju, koje su jasno definirane i koje stvaraju osjećaj pripadnosti.

6. Zaključak

Primarni cilj ovog rada bio je prikazati menadžerske stavove i percepciju poticajnih ili ograničavajućih čimbenika zelene transformacije poslovanja u tekstilnoj industriji s naglaskom na brend Zara koji pripada grupaciji Inditex. Iz svega navedenog u radu vidljivo je da menadžeri imaju važnu ulogu u tome koliko su poduzeća uspješna u zelenoj transformaciji poslovanja. Naime, menadžeri su zaduženi za kreiranje poslovne strategije putem koje poduzeće posluje društveno odgovorno, za implementaciju društveno odgovornih aktivnosti i poslovnih procesa, praćenje uspješnosti i korekcije tijekom zelene tranzicije poslovanja. Kako bi svojim radom doprinijeli uspjehu zelene transformacije poslovanja menadžeri moraju biti upoznati s poticajnim i ograničavajućim čimbenicima zelene transformacija poslovanja. Na taj način menadžeri mogu poticajne čimbenike koristiti za motivaciju zaposlenika, a ograničavajuće čimbenike trebaju svesti na minimum. Iako postoji veliki broj ograničavajućih čimbenika zelene transformacije poslovanja isti se mogu minimizirati i treba se usredotočiti na poticajne čimbenike te iste iskoristiti u svakodnevnim poslovnim procesima kako bi poslovanje poduzeća zaista postalo društveno odgovorno.

Zelena transformacija poslovanja je proces koji traje i u koji je uključen veliki broj ljudi koji, kako bi proces zelene transformacija bio uspješan, trebaju biti upućeni u sve što se događa u poslovanju i trebaju biti u kontinuiranoj komunikaciji kroz koju se na svim razinama menadžmenta prenose informacije vezane za zelenu transformaciju poslovanja. Ako ne postoji razumijevanje, informacije se ne prenose pravovremeno i svi uključeni u poslovanje poduzeća ne žele aktivno doprinijeti zelenoj transformaciji poslovanja te ista vrlo vjerojatno neće biti uspješna. Prethodno navedeno potvrđuju i menadžeri koji su intervjuirani za potrebe pisanja rada. Inditex je dobar primjer kompanije koja posluje u tekstilnoj industriji brze mode. Brza moda kao pojam paradoks je ekološkom i zelenom načinu poslovanja jer zahtjeva velike proizvodne i distribucijske napore u jako kratkom vremenskom periodu, kontinuirano i bez prestanka. Načini i metode koje je Inditex uveo tokom prethodnih godina svog postojanja odličan su primjer za sve kompanije u ovoj industriji. Inditex svake godine transformira određeni aspekt svog poslovanja i čini ga ekološki i društveno održivim. Razina na kojoj ova kompanija trenutno provodi svoje poslovanje i proizvodnju vrlo je visoka. Poboljšanja u pogledu kvalitete i životnog standarda svojih radnika i dalje su teritorij koji nije u potpunosti savladan i gdje postoje velike mogućnosti

za napredak.

Ograničenja uočena tijekom provođenja intervjua s menadžerima niže razine su: šturost odgovora, nepotpuni odgovori, manjak transparentnosti prouzrokovan ili ugovornim ograničenjima ili nedovoljnom upućenosti i uključenosti menadžera niže razine u donošenje odluka vezanih za zelenu transformaciju poslovanja grupacije Inditex, odnosno poduzeća Zara. Viša hijerarhijska pozicija u menadžmentu daje više detaljnijih informacija i ima pristup većem broju informacija vezanih uz direktno poslovanje kompanije. Stoga bi u budućim istraživanjima bilo dobro obuhvatiti i istražiti razlike u stavovima prema zelenoj transformaciji na većem uzorku ispitanika sa različitih hijerarhijskih razina.

Literatura

1. Aako, M. (2013) What is the Role of Aesthetics in Sustainability?, poglavlje u *Sustainable Fashion: New Approaches*, ed: Niinimäki, K., Aalto University publication series Art + Design + Architecture 9/2013 Aalto ARTS Books Helsinki, Finland.
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
3. Bahtijarević-Šiber (2014) *Strateški menadžment ljudskih potencijala : suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
4. Beber, J., Pašičko, R. i Car, S. (2018). *Novi koncepti zelenog razvoja i njihova primjena u energetici*. Radovi Zavoda za znanstveni rad Varaždin, (29), 325-348. <https://doi.org/10.21857/yvjrdcqxyv> [pristupljeno: 12. lipnja 2022.]
5. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija – nakladništvo d.o.o.
6. Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
7. Carter, Neil (2004). *Strategije zaštite okoliša*. Zagreb, Barbat.
8. Cifrić, I. (2011). Prikaz knjige Jahrbuch Ökologie 2012. *Socijalna ekologija*, 20 (3), 371-375. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/75372> [pristupljeno: 12. lipnja 2022.]
9. Daft, R. L.(2006), op. cit., 530.
10. Giunipero, L. C., Hooker, R. E., & Denslow, D. (2012). Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of purchasing and supply management*, 18(4), 258-269.
11. Grilec, A., Pandža Bajs, I. i Ruždjak, M. (2022). Socially responsible activities and application of the concept of sustainability in the fashion industry. *Poslovna izvrsnost*, 16 (1), 90-90. Dostupno na: <https://doi.org/10.22598/pi-be/2022.16.1.73> [pristupljeno: 26. kolovoza 2022.]
12. Gutić, D., Horvat, Đ. i Jurčević, M. (2018). *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*. Zagreb: EFFECTUS – studij financije i pravo, visoko učilište
13. Hojnik, J. & Ruzzier, M. (2016). The driving forces of process eco-innovation and its impact on performance: Insights from Slovenia. *Journal of cleaner production*, 133,

- 812-825. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.002> [pristupljeno: 26. kolovoza 2022.]
14. Inditex. (2021). *Collaborating to transform*. Dostupno na: https://static.inditex.com/annual_report_2021/en/documents/statement-of-non-financial-information-2021.pdf (pristupljeno: 28. lipnja 2022.)
15. Inditex. (2022). *Who we are*. Dostupno na: <https://www.inditex.com/itxcomweb/en/group/history> [pristupljeno: 11. rujna 2022.]
16. Inditex. (2022a). *Water*. Dostupno na: https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/e4339a72-1681-4df1-b971-bfface604fbb/inditex_global_water_management_strategy.pdf?t=1655306524869 [pristupljeno: 11. rujna 2022.]
17. Inditex. (2022c). *Global energy strategy*. Dostupno na: https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/f649c58b-6795-454b-baa4-9fe0c9de2796/inditex_global_energy_strategy.pdf?t=1655306524111 [pristupljeno: 11. rujna 2022.]
18. Inditex. (2022b). *Biodiversity*. Dostupno na: https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/069a661f-6de0-4bfe-94cc-76c1475db6a5/inditex_biodiversity_strategy.pdf?t=1655306523402 [pristupljeno: 11. rujna 2022.]
19. Inditex. (2022). *Clear to wear*. Dostupno na: https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/df7a5b66-b138-4156-bccf-7a545301c467/Inditex+Health+Product+Standard_Clear+to+Wear.pdf?t=1658482727373 [pristupljeno: 9. rujna 2022.]
20. Inditex. (2022). *Safe to wear*. Dostupno na: https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/d72a2396-fbd3-4d6b-9fd9-2e60fb45145f/inditex_safety_product_standard_safe_to_wear.pdf?t=1655306519305 [pristupljeno: 11. rujna 2022.]
21. Inditex. (2022). *Our commitment to sustainability*. Dostupno na: <https://www.inditex.com/documents/10279/249245/Sustainability+Commitments/ee009f13-332a-d341-3f80-2061bb9ace7f> [pristupljeno: 15. lipnja 2022.]
22. Jambrović, F. (2011). Održivi razvoj u obrazovanju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2 (1), 14-27. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/71319> [pristupljeno: 28. lipnja 2022.]

23. Kalambura, S., Pedro, S. i Paixão, S. (2020). „Brza moda” – održivost i klimatske promjene. Komparativno istraživanje Hrvatske i Portugala. *Socijalna ekologija*, 29 (2), 269-291. Dostupno na: <https://doi.org/10.17234/SocEkol.29.2.6> [pristupljeno: 26. kolovoza 2022.]
24. Kemp, R., & Never, B. (2017). Green transition, industrial policy, and economic development. *Oxford Review of Economic Policy*, 33(1), 66-84.
25. Lee, Ki-Hoon. (2009). Why and How to Adopt Green Management into Business Organizations? The Case Study of Korean SMEs in Manufacturing Industry. *Management Decision*. 47. 1101-1121. doi:10.1108/00251740910978322. Dostupno na: https://www.researchgate.net/profile/Ki-Hoon-Lee/publication/235284017_Why_and_How_to_Adopt_Green_Management_into_Business_Organizations_The_Case_Study_of_Korean_SMEs_in_Manufacturing_Industry/links/621f81aa7106690c08545fda/Why-and-How-to-Adopt-Green-Management-into-Business-Organizations-The-Case-Study-of-Korean-SMEs-in-Manufacturing-Industry.pdf [pristupljeno 9. rujna 2022.]
26. Licastro, A., & Sergi, B. S. (2021). Drivers and barriers to a green economy. A review of selected balkan countries. *Cleaner Engineering and Technology*, 4, 100228.
27. Omazić, M.A., Grilec, A. i Šabarić, I. (2017). Razvoj koncepta održivog razvoja u modnoj industriji – pregled literature. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 15 (2), 165-177. <https://doi.org/10.22598/zefzg.2017.2.165> [pristupljeno: 28. lipnja 2022.]
28. Poslovna.hr Dostupno na: <https://www.poslovna.hr/lite/itx-hrvatska/945759/subjekti.aspx?> [pristupljeno:26.kolovoza 2022.]
29. Pereira, A., Vence, X., Garcia, X. i Panela, A. (2018). *INDITEX A Circular Economy Business Model Case*. ICEDE Group, Universidade de Santiago de Compostela (USC)
30. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
31. Yang, D., Zhang, J. (2021.) *Attitudes of Managers to work with Sustainability in Medium and Large-Sized Corporations*. Master Thesis. JÖNKÖPING: JÖNKÖPING International Business School. Dostupno na <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1564518/FULLTEXT01.pdf> [pristupljeno: 9. rujna 2022.]

Popis tablica

Tablica 1. Uloge menadžera

9

Popis slika

Slika 1. Razine sustava menadžmenta	7
Slika 2. Faze u tranzicijskom menadžmentu	12
Slika 3. Model nijansi zelenoga	15
Slika 4. Novi model održive mode	21

Prilozi

Intervju 1.

1. Recite nešto o sebi, koliko dugo ste u Zari i na kojoj menadžerskoj poziciji se trenutno nalazite.

Imam 24 godine, prvostupnik sam ekonomije. Diplomom sam dobio na Ekonomskom fakultetu a planiram upisati i diplomski studij, smjer Menadžment. Dio sam Inditex grupacije od 2018. godine, a zaposlen sam u brendu Zara od 2019. godine. Trenutno sam zaposlen na poziciji voditelja tj. na operativnoj razini menadžmenta.

2. Koji je Vaš osobni stav o zelenoj transformaciji poslovanja?

Ulaskom u 21. stoljeće, neodgovorno ponašanje korporacija i velikih kompanija ostavlja sve veći i dublji trag na nas i okoliš. Smatram da sam odgovorna osoba, svjesna trenutne situacije u kojoj je krajnje vrijeme da oni koju imaju najveći utjecaj, počnu poduzimati veće i ozbiljnije korake. Izuzetno mi je drago vidjeti da je Inditex poduzeće koje kontinuirano poboljšava i transformira svoje poslovanje bez obzira na porast ili smanjenje uspjeha poslovanja.

3. Koje prednosti i nedostatke zelene transformacije poslovanja ste osobno uočili tijekom zelene transformacije poslovanja Zare?

Najveća prednost vidljiva je u održivosti i ekonomičnosti poslovanja. Recikliranje otpada, stare odjeće i materijala koji se upotrebljava prilikom dostava, smanjuje se nagomilavanje nepotrebnog otpada i nepotrebnih troškova. Uz sve to, djelatnici kroz edukacije i praksu rada stječu korisne i kvalitetne navike ekološki osviještenog načina razmišljanja. Kao nedostatak na svojoj poziciji mogu primijetiti otpor radnika i studenata kojima je ponekad teško prihvatiti i primjenjivati korake koji se poduzimaju kako bi se uspješno provodilo ekološko poslovanje.

4. U kojoj mjeri ste uključeni u provođenje zelene transformacije poslovanja Zare?

Moja odgovornost je na operativnoj razini i nisam uključen u donošenje značajnih odluka, već u njihovo provođenje.

5. Na koji način pridonosite provođenju zelene transformacije poslovanja Zare?

Moja odgovornost je uspješno i odgovorno primjenjivati odluke koje se donose na višim razinama menadžmenta, davati povratne informacije i predložiti nove ideje ako negdje uočim nedostatak. To uključuje recikliranje i odvajanje otpada u dostavama, točnost i poštivanje rasporeda kako bi se smanjio trošak i zagađenje transportom, te izračunavanje i izmjenjivanje produktivnosti kako bi se smanjio pritisak na same radnike.

6. Koji pristup ste koristili prilikom prijenosa najvažnijih informacija vezanih za zelenu transformaciju poslovanja Zare zaposlenicima iste?

Komunikacija i trening ključni su dio našeg poslovanja. Svi djelatnici informirani su o očekivanjima i zahtjevima koje kompanija stavlja pred njih, a većina informacija dostupna je web stranicama i na Inditexovoj internoj aplikaciji za zaposlenike.

7. Prema vašem mišljenju, koliko je Zara uspješna u zelenoj transformaciji vlastitog poslovanja?

Smatram da je Zara vrlo uspješna u zelenoj transformaciji svog poslovanja i jedna je od kompanija koje i dalje kontinuirano i aktivno rade na novim idejama i mogućnostima kako bi se smanjio negativan ekološki otisak.

Intervju 2

1. Recite nešto o sebi, koliko dugo ste u Zari i na kojoj menadžerskoj poziciji se trenutno nalazite.
2. *U Zari sam od 2013. godine, imam srednju stručnu spremu. Trenutno na poziciji operacijskog menadžera.*
3. Koji je vaš osobni stav o zelenoj transformaciji poslovanja?

Pozitivan. Smatram da u svakom poslovanju uvijek postoji mjesta za napredak i poboljšanje.

4. U kojoj mjeri ste uključeni u provođenje zelene transformacije poslovanja Zare?

Direktan kontakt sa regionalnim menadžerima s naglaskom na regionalne operacijske menadžere. Glavni zadatak je delegiranje informacija na operacijski tim te edukacija o načinu provođenja promjena i njihovom utjecaju na poslovanje. Dozvoljen je samostalan pristup organizaciji prostora rada kako bi se što efikasnije provodile naredbe menadžmenta najviše razine. To uključuje organizaciju prostora za razdvajanje i pripremanje otpada te potrošnih materijala za reciklažu, kreiranje rasporeda kojeg se treba pridržavati te tijekom radnji koje je potrebno obaviti u skladu s prostorom u kojem se odvija svakodnevni rad.

5. Na koji način pridonosite provođenju zelene transformacije poslovanja Zare?

Sudjelovanje na internim sastancima te aktivno sudjelovanje i komuniciranje s ostalim menadžerima u ostatku zemlje putem internih kanala kompanije. Dozvoljeno je predlaganje novih ideja i prilaganje problema koje smo uočili kako bi se nastavio daljnji razvitak i poboljšala efikasnost poslovanja.

6. Koje barijere ste uočili tijekom zelene transformacije Zare?

U određenim situacijama dolazi do otežanog prijenosa informacija višim razinama menadžmenta i manjak interesa od strane istih. Odluke koje su donesene najčešće proizlaze iz ideja i informacija viših razina menadžmenta i iz tog razloga je potrebno ciljati na promociju

unutar kompanije ako je poželjna veća razina sudjelovanja u odlukama koje se tiču zelene transformacije i ekološkog poslovanja. Također, nije dostupan uvid u sve aspekte poslovanja i iz tog razloga odluke koje se donose ponekad nisu dovoljno transparentne ili jasne.

7. Koje poticajne čimbenike ste uočili tijekom zelene transformacije Zare?

Pozitivan feedback od strane kupaca, poboljšanje imidža u poslovnom svijetu i smanjenje pritiska javnosti na odluke poslovanja.

8. S obzirom na to da Zara prakticira održivo poslovanje, na koji način birate dobavljače?

Ove odluke donose se na regionalnoj razini.

9. Koji pristup ste koristili prilikom prijenosa najvažnijih informacija vezanih za zelenu transformaciju poslovanja Zare zaposlenicima iste?

Sva komunikacija odvija se usmenim putem kroz edukaciju ili koristeći interne metode komunikacije uz jasno objašnjenje razloga i načina uvođenja promjena.

10. Prema Vašem mišljenju, koliko je Zara uspješna u zelenoj transformaciji vlastitog poslovanja?

Vrlo uspješna. Svake godine, kao što je vidljivo i na web stranici Inditexa, postavljeni su ciljevi koji se žele ostvariti. 2022. godine, to je korištenje 100% energije iz obnovljivih izvora energije. 2023. godine, cilj je izbaciti jednokratno upotrebljivu plastiku za upotrebe kupaca i korištenje održivih materijala za izradu odjeće.

11. Smatrate li da postoji prostora za napredak po pitanju održivog poslovanja u Zari? U kojem smjeru vidite da održivi razvoj Zare ide u budućnosti?

Prostor za napredak uvijek postoji i iz tog razloga Inditex uvijek postavlja nove ciljeve koje želi ostvariti.

Intervju 3

1. Recite nešto o sebi, koliko dugo ste u Zari i na kojoj menadžerskoj poziciji se trenutno nalazite.

Trenutno sam zaposlen kao menadžer prodavaonice u jednoj od zemalja članica EU.

2. Koji je vaš osobni stav o zelenoj transformaciji poslovanja?

Izuzetno sam strastven i zalažem se za poboljšanje održivosti u poslovanju svih poduzeća.

3. Koje prednosti i nedostatke zelene transformacije poslovanja ste osobno uočili tijekom zelene transformacije poslovanja Zare?

U Zari se najčešće fokusiramo na prednosti zelene transformacije te se prednostima koje zelena transformacija donosi poslovanju vodimo u poslovanju. To je vidljivo u svakodnevnim razgovorima s kupcima koji više od svega cijene transparentnost koju prakticiramo u poslovanju. Naravno, postoje i kritičari, ponajviše u modnoj industriji, pa s vremena na vrijeme čujemo nezadovoljne kupce koji se ne slažu s načinom našeg poslovanja, ali oni su zaista u manjini.

4. U kojoj mjeri ste uključeni u provođenje zelene transformacije poslovanja Zare?

Ne u mjeri u kojoj bih želio biti uključen, ali sam sretan što naš Odjel za okoliš radi izvrstan posao te sluša i nas (zaposlenike) i kupce što je više moguće te naša zapažanja i razmišljanja uzima u obzir.

5. Na koji način pridonosite provođenju zelene transformacije poslovanja Zare?

Inditex prakticira održivi model poslovanja u svim poslovnicama kako bi se smanjila potrošnja energije i korištenje vode. To uključuje praćenje i kontrolu temperature i osvjetljenja kako bi se osiguralo neometano poslovanje poslovnica u optimalnim uvjetima. Ako se pojave problemi, naš je posao da prijavimo probleme višoj razini menadžmenta kako bi isti poduzeo korake ka rješavanju nastalih problema.

6. Koje barijere ste uočili tijekom zelene transformacije Zare?

Balansiranje održivog i etičnog poslovanja u modnoj industriji nije uvijek lako. To se odnosi na činjenicu da je jako teško pronaći kvalitetne zaposlenike koji će biti motivirani oko vođenja prodavaonica po najboljim mogućim uvjetima. Moj posao kao menadžera je pronaći i zaposliti nove zaposlenike te provesti trening novih zaposlenika kako bi isti znali koje standarde na radnom mjestu trebaju zadovoljiti. U posljednjih nekoliko godina vidljive su promjene u gospodarstvu te je pronaći dobre zaposlenike izuzetno teško. Inditex se trudi napraviti što je više moguće za zaposlenike te im pružiti beneficije koje isti zaslužuju.

7. Koje poticajne čimbenike ste uočili tijekom zelene transformacije Zare?

Uvidio sam da druga poduzeća koja posluju u modnoj industriji prate naš korak i implementiraju rješenja koja i mi implementiramo u poslovanje. To pokazuje, odnosno potvrđuje da smo lideri u modnoj industriji te da već dugi niz godina uspješno postavljamo visoke standarde u poslovanju kojima potičemo druge da unaprijede svoje poslovanje.

8. Smatrate li da postoji prostora za napredak po pitanju održivog poslovanja u Zari? U kojem smjeru vidite da održivi razvoj Zare ide u budućnosti?

Kao što sam istaknuo na prethodnim pitanjima, vjerujem u naš Odjel za okoliš te u ljude koji su na višim pozicijama u poduzeću kao i u njihove vještine i znanja koja koriste za kontinuirano inoviranje i unaprjeđenje našeg poslovanja.