

# IMPLEMENTACIJA ZELENIH POSLOVNIH STRATEGIJA U SUVREMENOJ POSLOVNOJ PRAKSI

---

Šisl, Petra

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:145:179259>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-02**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij, Menadžment

Petra Šisl

**IMPLEMENTACIJA ZELENIH POSLOVNIH STRATEGIJA U  
SUVREMENOJ POSLOVNOJ PRAKSI**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij, Menadžment

Petra Šisl

**IMPLEMENTACIJA ZELENIH POSLOVNIH STRATEGIJA U  
SUVREMENOJ POSLOVNOJ PRAKSI**

Diplomski rad

**Kolegij : Strateški menadžment**

JMBAG : 0010222903

e-mail: petrasisl70@gmail.com

Mentor: Prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2022.

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

Petra Šisl


**IMPLEMENTING GREEN STRATEGIES INTO  
CONTEMPORARY BUSINESS PRACTICES**

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 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:** Petra Šisl

**JMBAG:** 0010222903

**OIB:** 09897447311

**e-mail za kontakt:** petrasisl70@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski studij, Menadžment

**Naslov rada:** Implementacija zelenih poslovnih strategija u suvremenoj poslovnoj praksi

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

U Osijeku, 2022. godine

Potpis Petra Šisl

## **Implementacija zelenih poslovnih strategija u suvremenoj poslovnoj praksi**

### **SAŽETAK**

Za uspješno poslovanje važno je imati dobro razrađenu, osmišljenu strategiju koja će usmjeravati organizaciju do dugoročno zacrtanih ciljeva. Stvaratelji poslovnih strategija su menadžeri viših razina. Njihov zadatak je detaljno analizirati i promotriti vanjske i unutarnje čimbenike poduzeća te u skladu s njima oblikovati strategiju koja će nastojati ostvariti postavljenu misiju, viziju i ciljeve poduzeća. Implementacija strategije je jedna od etapa strateškog menadžmenta, koja je izuzetno kompleksna i rizična jer ona prethodne etape pretvara u akcije. U teorijskom dijelu rada opisuje se faza implementacije, navode se prepreke s kojima se organizacija susreće tijekom navedene faze te instrumenti provedbe. Isto tako rad sadrži i teorijski okvir vezan uz zelene poslovne strategije gdje je opisano što su, zbog čega su važne, na koji način utječu na stvaranje konkurentne prednosti te koje politike i mjere uključuju. Empirijski dio rada temelji se na provedenoj anketi te ispituje koliko hrvatskih poduzeća uključuje zelene poslovne strategije u svoje poslovanje s kojim izazovima se susreću, što ih potiče na provedbu, a što ograničava. Prema rezultatima istraživanja poduzeća nastoje smanjiti negativan utjecaj na okoliš. Najveći poticaj u provođenju zelene transformacije im je unutarnja, interna motivacija te stvaranje boljeg imidža poduzeća u javnosti, a najveće ograničenje im je dodatni administrativni teret. Najveća zapreka poduzećima koja ne uključuju zelenu strategiju u poslovanje je dodatno radno opterećenje, a ono što bi ih moglo potaknuti na njezinu provedbu je smanjenje državnog poreza te državna financijska i tehnička pomoć kroz različite programe.

**Ključne riječi:** strateško upravljanje, implementacija strategije, zelene strategije, zelene poslovne prakse

## **ABSTRACT**

For a successful business, it is important to have a well-developed strategy that will guide the organization towards long-term goals. Creators of business strategies are managers of higher levels. Their task is to analyze and observe in detail the external and internal factors of the company and in accordance with them to formulate a strategy that will strive to achieve the set mission, vision and goals of the company. Strategy implementation is one of the stages of strategic management, which is extremely complex and risky because it turns the previous stages into actions. In the theoretical part of the paper, the implementation phase is described and the obstacles that the organization encounters during the mentioned phase and the implementation instruments are listed. The paper also contains a theoretical framework related to green business strategies, which describes what they are, why they are important, how they influence the creation of competitive advantage, and what policies and measures they include. The empirical part of the work is based on the conducted survey and examines how many Croatian companies include green business strategies in their operations, what challenges they face, what encourages them to implement, and what limits them. The results of the research indicate that majority of companies try to reduce the negative environmental impact in some way. The biggest incentive in carrying out the green transformation is their internal motivation and the creation of a better image of the company in the public, and the biggest limitation is the additional administrative burden. The biggest obstacle for companies that do not include a green strategy in their operations is the additional workload, and what could encourage them to implement it is a reduction in state taxes and state financial and technical assistance through various programs.

**Keywords:** strategic management, strategy implementation, green strategies, green business practices

# Sadržaj

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Uvod.....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1. Svrha i cilj istraživanja .....                                   | 1         |
| 1.2. Struktura rada .....  | 2         |
| <b>2. Teorijski okvir implementacije poslovnih strategija .....</b>    | <b>3</b>  |
| 2.1. Temeljne faze strateškog upravljanja.....                         | 3         |
| 2.2. Implementacija strategije .....                                   | 4         |
| 2.2.1. Tipovi prepreka u fazi implementacije.....                      | 6         |
| 2.2.2. Instrumenti provedbe strategije.....                            | 8         |
| <b>3. Pregled prethodnih istraživanja .....</b>                        | <b>11</b> |
| 3.1. Pregled prethodnih istraživanja o važnosti zelenih poduzeća.....  | 12        |
| 3.2. Uloga zelene strategije u oblikovanju konkurentne prednosti ..... | 16        |
| 3.2.1. Strategija vodstva u troškovima .....                           | 16        |
| 3.2.2. Strategija diferencijacije proizvoda.....                       | 17        |
| 3.2.3. Strategija fokusiranja.....                                     | 17        |
| 3.3. Politike zaštite okoliša i provedbe zelene strategije.....        | 17        |
| 3.4. SWOT analiza zelenog poslovanja.....                              | 19        |
| <b>4. Metodologija i opis istraživanja.....</b>                        | <b>21</b> |
| <b>5. Rezultati istraživanja .....</b>                                 | <b>23</b> |
| 5.1. Osnovne informacije o poduzećima i ispitanicima .....             | 23        |
| 5.2. Provedba zelenih strategija.....                                  | 25        |
| 5.3. Odsustvo provedbe zelenih strategija .....                        | 39        |
| <b>6. Rasprava .....</b>   | <b>44</b> |
| <b>7. Zaključak .....</b>  | <b>47</b> |
| <b>Literatura .....</b>  | <b>49</b> |
| <b>Popis slika.....</b>  | <b>52</b> |
| <b>Popis tablica .....</b>   | <b>53</b> |
| <b>Popis grafikona .....</b>   | <b>54</b> |
| <b>Prilog.....</b>   | <b>55</b> |



# 1. Uvod

Ono što svaku organizaciju čini potpunom jest njezina poslovna strategija kojom se nastoje ostvariti dugoročni ciljevi postavljeni od strane strateških menadžera. Osmisliti i implementirati strategiju točnije ujediniti odluke, akcije i ljude u organizaciji nije lak zadatak, štoviše to je proces koji se sastoji od nekoliko zahtjevnih koraka: analize okoline, postavljanja usmjerenja organizacije, formulacije strategije, implementacije strategije te kontrole i evaluacije strategije. Prema navedenom vidljivo je da implementacija strategije pripada četvrtoj etapi provođenja strateškog menadžmenta te se za nju može reći da je faza realizacije jer sve aktivnosti i zadatke postavljene u strateškom planu pretvara u akcije. Prepreke s kojima se susreće mogu biti političke, spoznajne, resursne i motivacijske. Iskusni menadžeri i vlasnici poduzeća nastoje prevladati navedene prepreke kako bi postigli što uspješniju implementaciju strategije koja zahtjeva uključenost znanja, vremena, financijskih sredstava i drugih resursa koje poduzeće posjeduje.

Današnji poslovni subjekti su sve svjesniji problema vezanih uz zagađenje okoliša te o nužnosti da vlastito poslovanje moraju mijenjati kako bi se postigla održivost i stvorio planet siguran za buduće generacije. Iz toga razloga nastale su zelene strategije kojima se nastoji smanjiti negativan utjecaj na okoliš te im se trenutno pridaje sve veća važnost. Europska unija i njezina nadležna tijela kroz razne programe i politike potiču poslovne subjekte na ekološku učinkovitost.

Ovaj rad temelji se na istraživanju kojim se nastoji utvrditi spremnost poduzeća za provođenjem zelenih poslovnih strategija koje su pod utjecajem različitih internih i eksternih čimbenika.

## 1.1.Svrha i cilj istraživanja

Svrha istraživanja je uvidjeti osviještenost i brigu za okolišem iz perspektive poslovnih subjekata. Cilj istraživanja je ispitati koliko su hrvatska poduzeća upoznata s zelenim poslovnim strategijama te koliko im je važno da ih uključe u svoje poslovanje. Rad nastoji odgovoriti na sljedeća pitanja koja su ujedno i nit vodilja za postizanje cilja ovoga istraživanja:

- Koliko hrvatskih poduzeća uključuje zelene poslovne strategije u svoje poslovanje?
- Na koji način poduzeća provode zelene poslovne prakse?
- S kojim se preprekama i prednostima susreću prilikom implementacije zelene transformacije?

- Koliki je intenzitet osviještenosti menadžmenta i zaposlenika o zelenim pitanjima?
- Zašto pojedina poduzeća ne uključuju zelene strategije točnije što ih sprječava u tome, te što bi ih moglo potaknuti na provedbu?

## **1.2. Struktura rada**

Rad je podijeljen na teorijski i istraživački dio te će u nastavku ukratko biti opisano svako poglavlje zasebno. Prvo poglavlje uvodi u glavnu temu rada te se navodi svrha i cilj istraživanja. Drugo poglavlje stvara teorijsku podlogu o fazi implementacije poslovnih strategija, kojoj etapi strateškog menadžmenta pripada, koje se zapreke javljaju te se navode instrumenti provedbe strategije. Treće poglavlje je još dio teorijskog dijela i njime se nastoji pobliže objasniti što su zelene strategije, zbog čega su važne, kakav utjecaj imaju na postizanje konkurentske prednosti te koji vanjski i unutarnji čimbenici utječu na zeleno poslovanje, ujedno u ovome dijelu rada opisana su i prethodna istraživanja koja isto tako ispituju uključenost zelenog poslovanja samo u drugim državama. Četvrti odjeljak opisuje proces samog istraživanja, strukturu provedene ankete te na koji način su obrađeni rezultati istraživanja. Peto poglavlje bazirano je na analizi rezultata prikupljenih putem online ankete. Šesto poglavlje uspoređuje rezultate istraživanja u poduzećima koja uključuju zelene strategije i koja ih ne uključuju, isto tako napravljena je i usporedba s rezultatima prijašnjih istraživanja. Sedmo poglavlje točnije zaključak objedinjuje najvažnije značajke rada te nastoji odgovoriti na pitanja postavljenja u uvodnom dijelu.

## **2. Teorijski okvir implementacije poslovnih strategija**

U ovom poglavlju će se razraditi temeljne faze strateškog upravljanja odnosno etape u procesu strateškog menadžmenta kako bi se uvidjelo kada faza implementacije nastupa koji joj koraci prethode, a koji slijede. Zatim će biti detaljnije razjašnjena faza implementacije, koji se instrumenti koriste prilikom njezine provedbe te s kojim se preprekama susreće.

### **2.1. Temeljne faze strateškog upravljanja**

Strateško upravljanje predstavlja proces koji je raspodijeljen u nekoliko faza odnosno etapa. Broj etapa se razlikuje ovisno o autorima koji ih definiraju, ali sadržaj i proces kod svakog autora je podjednak. „Wheelen i Hunger smatraju da je postavljanje organizacijskog usmjerenja sastavni dio formuliranja strategije dok ih Certo i Peter tretiraju kao zasebne etape“ (Buble i dr., 2005:8). Sukladno tome, Buble i dr. (2005) navode pet glavnih etapa u postupku provođenja strateškog menadžmenta:

1. etapa: analiza okoline
2. etapa: postavljanje usmjerenja organizacija
3. etapa: formuliranje strategija
4. etapa: implementacija strategije
5. etapa: kontrola i evaluacija strategije.

Prvi korak u procesu strateškog menadžmenta jest analiza okoline. Već iz naziva može se uočiti da je glavna svrha navedenog koraka istraživanje i proučavanje informacija iz okoline. Dakle, potrebno je identificirati glavne elemente eksterne i interne okoline koje će utjecati na daljnji rad poduzeća. Eksterna okolina uključuje sve elemente izvan poduzeća te na njih vrhovni menadžment ne može utjecati, dok interna okolina uključuje sve elemente unutar poduzeća te na njih menadžment može utjecati. Drugi korak usredotočen je na stvaranje vizije, misije i ciljeva organizacije. Svrha vizije je stvarati sliku poduzeća u budućnosti, dugoročno. Misija prikazuje svrhu postojanja poduzeća te po čemu se ono razlikuje od drugih. Ciljevi su definirane aktivnosti koje poduzeće mora ostvariti u određenom opsegu i vremenu. Misija uključuje ciljeve poduzeća što znači ako se postižu ciljevi poduzeća ispunjava se i misija poduzeća. Treći korak odnosi se na dugoročne planove i razvoj alternativa za ispunjenje ciljeva te odabir strategije kojom će se doći

do zacrtanih ciljeva. Četvrti korak, implementacija je proces kojim se aktiviraju strategije i politike kroz razradu programa, raspodjelu resursa i financijskih sredstava te utvrđivanja pravila i procedura. Ovaj rad je usredotočen na četvrtu etapu strateškog menadžmenta te će biti detaljnije analiziran u sljedećem poglavlju. Posljednji korak odnosi se na kontrolu aktualnih performansi i usporedbu s postavljenim standardima radi poduzimanja određenih mjera ukoliko dođe do nekakvog odstupanja. Dakle, ova faza se bavi praćenjem i analizom izvršavanja strategije te ima sposobnost otkrivanja slabosti u ranijim etapama na koje mogu utjecati i eliminirati u narednom procesu strateškog menadžmenta.

Svaka navedena i kratko opisana faza strateškog menadžmenta mora biti dobro razrađena i postavljena kako bi nova strategija postala sastavni dio organizacije što bi značilo da se ni jedan korak ne smije isključiti. Stoga je važno napomenuti da etape tvore teorijsku podlogu procesa strateškog menadžmenta i da menadžeri često u praksi ne uspijevaju pratiti navedeni redoslijed koraka već ih provode ovisno o razvoju situacije, ali svi moraju biti uključeni i dobro razrađeni tijekom cijelog procesa.

## **2.2. Implementacija strategije**

Poglavlje 2.2. usredotočeno je na četvrtu fazu strateškog menadžmenta. Ukazat će se na pitanja o kojima menadžment mora voditi računa kako bi se strategija realizirala. Ujedno, analizirat će se odnos između implementacije i oblikovanja strategije, zatim će biti navedene barijere s kojima se organizacije susreću prilikom provedbe strategije kao i instrumenti koji su uključeni u cijeli taj proces provedbe.

Brojni autori iskazuju implementaciju strategije kao proces kojim se nastoji realizirati strateški plan utemeljen na ranijim koracima. „Uvođenje novih strateških planova u praksu dovodi do većih ili manjih promjena u okolini koja mora biti prilagodljiva, a ako nije, tada se poduzeće koje želi uspjeh u implementaciji svoje strategije, mora prilagoditi u skladu s parametrima koje nameće okolina“ (Buble i dr., 2005:157). Uvođenjem nove strategije nastaju određene promjene te iz toga razloga važno je uvidjeti hoće li se okolina prilagoditi tim promjenama ili se poduzeće mora prilagoditi okolini i njezinim parametrima. Da bi implementacija strategije bila uspješna menadžment mora voditi računa o sljedećim pitanjima (Buble i dr., 2005:12):

- kolike su promjene neophodne u organizaciji kada se implementira nova strategija,

- kako najbolje ovladati organizacijskom kulturom da bi se osiguralo da strategija bude glatko indirektno implementirana,
- kako se odnose implementacija strategije i različiti tipovi organizacijske strukture,
- koje različite pristupe implementacije mogu slijediti menadžeri, te
- koje su vještine menadžera neophodne da bi mu pomogle u uspješnoj implementaciji strategije.

Prema gore navedenim stavkama vidljivo je da zamjena stare strategije s novom nije nimalo jednostavan i lak proces, izrazito je mukotrpan, te je ujedno i vremenski i financijski zahtjevan. U središtu procesa implementacije strategije je strateška promjena koja ima utjecaj na brojne čimbenike, kako na vanjske tako i na unutarnje. Ovu fazu strateškog menadžmenta najčešće provode srednja i niža razina menadžmenta uz kontrolu vrhovnog.

U ovom dijelu rada dobro je napomenuti odnos između oblikovanja i implementacije strategije. Određeni autori naglašavaju da navedena dva pojma gotovo jednako doprinose postizanju ciljeva organizacije. Na temelju toga međuođnosa iskazuju se sljedeće četiri situacije značajne za poduzeće i njihove menadžere (Buble i dr., 2005:157-158):

- Uspjeh: rezultat uspješnog oblikovanja i uspješne implementacije strategije, izrazito poželjna situacija jer ukazuje na povećanje izvrsnosti poduzeća u svakoj fazi.
- Igra na sreću: situacija u kojoj je loše oblikovana strategija, a implementacija dobra. Nosi takav naziv zbog teško predvidivih rezultata budućih aktivnosti od strane menadžera gdje posljedice za cijelo poduzeće mogu biti katastrofalne.
- Problem: obrnuta situacija od igra na sreću. Strategija je dobro oblikovana, ali je loše implementirana i za sobom nosi štetne posljedice.
- Neuspjeh: najlošija situacija u kojoj strategija nije dobro ni oblikovana ni implementirana. Menadžerima je izrazito teško u ovoj situaciji te moraju težiti i postići situaciju dobrog oblikovanja i uspješne implementaciji što nije nimalo lak zadatak te se i u ovoj situaciji suočavaju s brojnim problemima.

Navedene situacije prikazane su na slici 1. radi lakšeg predočavanja i shvaćanja odnosa između oblikovanja strategije i implementacije.



Slika 1. Različita stanja strateških problema

*Izvor: Autorska izrada prema Buble-u i dr. (2005:158)*

### 2.2.1. Tipovi prepreka u fazi implementacije

Kao i u svemu, tako i u fazi implementacije menadžeri se suočavaju sa zaprjekama koje stvaraju veliki izazov za njih te ih nastoje savladati radi uspješne implementaciji. Kim i Mauborgne (2007) navode da postoje četiri zapreke u procesu provođenja strategije, a to su: spoznajna, ograničenost resursa, motivacijska i politička (prikazane su na slici 2.). „...spoznajna zapreka, koja zamagljuje vidike zaposlenika da je korjenita promjena potrebna; zapreka u resursima, što je uobičajena pojava u tvrtkama; motivacijska zapreka, koja obeshrabruje i demoralizira osoblje; te politička zapreka, u obliku unutarnjeg i vanjskog otpora promjeni“ (Kim i Mauborgne, 2007:152). Spoznajne prepreke nastaju zbog zaposlenika koji smatraju da je trenutno stanje zadovoljavajuće te da nisu potrebne nikakve promjene, resursne zapreke uzrokovane su oskudnim resursima, motivacijske proizlaze od strane zaposlenika koji nemaju želje za uložiti dodatan napor da bi se strategija uspješno provela i posljednja, politička zapreka dolazi zbog pružanja otpora i nerazumijevanja od strane ključnih dionika.



Slika 2. Organizacijske zapreke u provođenju strategije

Izvor: Autorska izrada prema Kim i Mauborgne (2007:152)

Glavni cilj menadžera je prevladati navedene prepreke i omogućiti lakšu provedbu strategije. Kim i Mauborgne (2007) navode načine kako savladati prepreke odnosno što treba učiniti da bi se zaposlenike osvijestilo o potrebi za promjenom, kako opskrbiti dovoljno resursa za provedbu strategije, na koji način motivirati zaposlenike te kako nadvladati političke snage. Sve to će biti navedeno u sljedećim redcima. Spoznajnu zapreku moguće je probiti suočavanjem zaposlenika s najgorim operativnim problemima, a isto tako na način da menadžeri izađu iz svoga ureda kako bi susreli i poslušali nezadovoljne kupce. Stvoriti optimalnu razinu resursa nije jednostavan zadatak, ali je moguće i mora se postići taj cilj. Jedan od primjera je preraspodjela resursa, bazirati resurse na aktivnostima koje imaju visok utjecaj na učinkovitost uz nisko ulaganje to su tzv. *vruće točke*. Suprotno tome su *hladne točke* koje ukazuju na preseljenje resursa s aktivnostima koje imaju mali utjecaj na učinkovitost, a iziskuju velika ulaganja. Ono što još poduzeća koriste je cjenkanje po principu *trgovanja konjima*, pregovaranje i kompenzacija. Dakle, višak resursa u jednoj organizacijskoj jedinici se zamjenjuju za višak resursa druge organizacijske jedinice te se na taj način popunjavaju resursne praznine. Razmjenjivati se mogu ljudi, oprema i slično. Nekoliko je načina za savladati prepreku motivacije, primjerice, usredotočiti se na ljude koji imaju značajan

utjecaj u organizaciji (poštovani, uvjerljivi, prirodni vođe) i koji će ujediniti grupu ljudi i potaknuti ih na promjene. Isto tako, moguće je isticati osobe koje pokreću promjenu te njihov rad i djelovanje prikazati u javnosti. Još jedan od načina je *rastavljanje na atome* što znači da promjenu treba rastaviti na nekoliko izvedivih koraka te nagraditi nakon svakog ostvarenog koraka. Politika organizacije je neizbježna te je važno osigurati savjetnike na vrhu menadžerskog tima koji imaju moć predviđanja i suzbijanja poteza onih koji pružaju otpor promjeni, isto tako moguće je primijeniti moć onih koji najviše dobivaju promjenom, a prigušiti one koji najviše gube njome, drugim riječima važno je izolirati osporavatelje, a s onima koji podržavaju našu promjenu stvoriti snažne saveze.

Provoditi strateške promjene nije nimalo lako, ali uz snažno vodstvo koje je svjesno postojanja zapreka te se nastoji pripremati za njih itekako olakšava put provedbe strategije u poduzeću.

### 2.2.2. Instrumenti provedbe strategije

Implementacija provedbe strategija se najčešće kategorizira u sljedeća tri temeljna pristupa (Buble i dr., 2005):

1. Implementacija pomoću funkcijskih strategija i godišnjih ciljeva
2. Implementacija pomoću organizacijske strukture, vodstva, kulture i nagrađivanja
3. Izbor odgovarajućeg pristupa provedbe (implementacije)

Buble i dr. (2005) navode kako je za implementaciju pomoću funkcijskih strategija i godišnjih ciljeva važno definirati mjerljive ciljeve godišnje/dnevne, razvijati specifične funkcijske strategije te utvrditi politike prema kojima će se donositi tekuće odluke. Ujedno, isti autori ističu pet funkcijskih područja unutar poduzeća: istraživanje i razvoj, marketing, proizvodnja/operacije, ljudski resursi i financije za koje je potrebno osmisliti i razviti posebnu strategiju koja mora pratiti dugoročne ciljeve i organizacijsku strategiju. Uloga funkcijskih područja u implementaciji je pomoć pri organiziranju i poticanju organizacijskih jedinica za izvršavanje svakodnevnih zadataka. Dakle, u ovoj implementaciji važno je ciljeve i funkcijske strategije raspodijeliti na kratkoročne aktivnosti koje će u konačnici dovesti do dugoročnih ciljeva.

Prilikom provedbe strategije potrebno je voditi računa o organizacijskog strukturi, kulturi, vodstvu i nagrađivanju. Organizacijska struktura je hijerarhijsko ustrojstvo neke organizacije gdje su



poslovi grupirani prema nekim zajedničkim aktivnostima. „Podjelu struktura navode mnogi autori, na primjer Wright govori o šest vrsta struktura: funkcijskoj, produktnoj, zemljopisnoj, multiodjelnoj, strukturi strateških poslovnih jedinica i o matričnoj“ (Buble i dr., 2005:196). Prema organizacijskim strukturama određuju se operativne aktivnosti, upravljački odnosi (nadređenost i kontrola) te ekonomski odnosi (profit, troškovi...). Kvalitetno vodstvo je važna karakteristika u provođenju strategije te ono najčešće mora dolaziti od vrha. Ujedno, veliku ulogu u svemu tome ima i organizacijska kultura sa svojim normama, stavovima i uvjerenjima koje se moraju dobro analizirati i razmotriti te uvidjeti u kojoj će mjeri nova strategija utjecati na nju te hoće li zahtijevati kulturne promjene.

Menadžeri su ti koji odabiru pristup provedbe strategije, a to će im pomoći u pridobivanju suradnje izvršitelja koja je neizostavna i osigurava kvalitetu konačnih odluka. David Brodwin i L. J. Bourgeois definirali su pet mogućih pristupa do izuzetno dobre strateške akcije, a utemeljeni su na menadžerskom ponašanju (prema Buble-u i dr., 2005:230):

1. zapovjedni pristup (bazira se na moći, menadžer vodi glavnu riječ, nameće svoja viđenja i analize te prema svom mišljenju odabire najbolju opciju),
2. pristup organizacijskim promjenama (fokus se stavlja na organizaciju i pitanje kako postići uspješno provođenje izabranih strategija, uključuje biheviorističke instrumente),
3. kolaborativni pristup (glavni menadžer stvara tim menadžera koji zajedno odlučuju o stvaranju optimalne strategije, cilj je kreacija skupne mudrosti),
4. kulturološki pristup (dominantno pitanje kulture, nadograđeni kolaborativni pristup koji uključuje niže razine u organizaciji da sudjeluju u provedbi i oblikovanju strategije, menadžer i dalje vodi, ali ujedno i podupire individualno donošenje odluka) i
5. pristup rasta (značajno drugačiji od drugih pristupa jer on kreće od najniže razine organizacije, radnika te se diže prema vrhu, dok ostali pristupi idu obrnutim slijedom, menadžer potiče podređene da sami razvijaju i implementiraju strategiju).

Razlozi provođenja novih strategija unutar poduzeća mogu biti brojni te potaknuti vanjskim ili unutarnjim čimbenicima. Osmisliti i oblikovati novu strategiju poduzeća nije lako, ono zahtjeva uključenost gotovo svih resursa koje poduzeće posjeduje ovisno o promijeni koja se želi postići. Značajnu ulogu u stvaranju nove strategije imaju menadžeri koji nastoje stvoriti dobar strateški

plan kako bi implementacija strategije bila što uspješnija. Glavni cilj faze implementacije je provođenje svih potrebnih aktivnosti sadržanih u programu i uključivanje zacrtanih koraka za izvršenje zadataka uz poštivanje troškovnog i vremenskog limita. Faza implementacije se nadovezuje na fazu oblikovanja (formulacije) te joj je ona nit vodilja za postizanje uspješne provedbe nove strategije, ali se ponekad zna dogoditi da je faza formulacije dobro odrađena i postavljena i unatoč tome bude loše implementirana. Razlozi tome mogu biti brojni jer na fazu implementacije utječu brojni čimbenici poput, lošeg vodstva na svim hijerarhijskim razinama, nedostatak znanja o provođenju strategije, manjak financijskih sredstava, loša komunikacija vertikalno i horizontalno, nejasno definiranje odgovornosti zaposlenika i mnogi drugi utjecajni čimbenici koji značajno utječu na uspješnost implementacije. Ono što još razlikuje fazu implementacije od formulacije je visina troška koja je u fazi implementacije znatno veća u odnosu na fazu formulacije. Faza implementacije je sama po sebi vrlo kompleksan i operativan proces koji iziskuje izrazito puno znanja, truda, upornosti, motivacije, financijskih sredstava i vrijeme kako bi se zacrtani planovi realizirali odnosno pretvorili u akciju. Zasiurno se može reći da iz svakog uspješnog poduzeća stoji odgovarajuća i kvalitetna oblikovana i implementirana strategija jer je to temelj za profitabilno poslovanje.

### 3. Pregled prethodnih istraživanja

Ovo poglavlje će analizirati nastanak i razvoj teme održivosti i brige za okoliš te će definirati pojmovne odrednice održivih ili zelenih strategija. Ujedno, kritički se analiziraju i prezentiraju rezultati prethodnih istraživanja vezanih uz zeleno poslovanje. Nadalje se u poglavlju ukazuje na Porterove generičke strategije (Porter, 1996) te na koji način ih se može upotrijebiti, koje politike podupiru provedbu zelene strategije te koje su prilike, prijetnje, snage i slabosti vezane uz zeleno poslovanje.

Loknath i Azeem (2017) u svome radu navode da su ljudske aktivnosti prije industrijske revolucije (prije oko 259 godina) najčešće bile lokalne, ponekad i regionalne, ali nikako globalne kao u današnje vrijeme. Ta promjena je značajno utjecala na čovjeka, prirodu i sve ostale sastavnice planeta. Odnos poslovanja i okoliša je dugo bio zanemaren što je dovelo do situacije da prirodne resurse koristimo bez ikakvog ograničenja što u konačnici dovodi do promjena u prirodnom okruženju, a to su globalna zatopljenja, poplave, potresi i druge ostale prirodne nepogode. Dakle, moderan industrijski život i ljudske aktivnosti su velikim dijelom zaslužni za nastajanje navedenih prirodnih katastrofa jer način življenja i poslovanja u posljednja dva stoljeća su doveli do krajnjih granica Zemljine sposobnosti da održava ljudske živote i druge oblike života.

Kako bi se spriječile prirodne katastrofe i omogućio normalniji i održiviji način života na Zemlji, znanstveni konsenzus o nastanku ekoloških neravnoteža ukazuje na važnost i potrebu drugačijeg pogleda na svijet iz kojeg je proizašao naziv „održivi razvoj“. Svjetska komisija Ujedinjenih naroda za okoliš i razvoj 1987. godine definira navedeni pojam kao zadovoljavanje potreba sadašnjih generacija bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe (Loknath i Azeem, 2017; Mutisya i Yarime, 2014). Cilj održivog razvoja prema UN-u je prvenstveno dugoročna stabilnost okoliša i gospodarstva što je ostvarivo osvješćivanjem i spajanjem ekoloških, gospodarskih i socijalnih problema u procesu donošenja odluka. Održivost uključuje tri dimenzije: društvo, okoliš i gospodarstvo/ekonomija. Osnovni zadatak je uravnotežiti navedene tri odrednice te ih provesti u praksu kako bi se omogućio dugoročan razvoj ljudskog društva u očuvanom okolišu.

Zeleno poslovanje može se definirati kao poslovanje predano načelima održivosti okoliša, koje nastoji koristiti obnovljive izvore i pokušava negativan utjecaj na okoliš svesti na najmanju moguću

razinu (Loknath i Azeem, 2017:693). Haden, Oyler i Humphreys (2009) definiraju zeleno upravljanje odnosno menadžment kao proces primjene inovacija u organizaciji da bi se postigla održivost, smanjenje otpada, društvena odgovornost i konkurentna prednost putem kontinuiranog učenja i razvoja te prihvaćanja ekoloških ciljeva i strategija koje su u potpunosti integrirane s ciljevima i strategijama organizacije (Loknath i Azeem, 2017:692-693). Gasparatos i dr. (2017) definiraju zeleno gospodarstvo kao gospodarstvo koje minimizira negativne utjecaje na okoliš uz povećanje dobrobiti društva kroz radna mjesta i gospodarski rast (Purwandani i Michaud, 2021:579). Zelena poduzeća definiraju Purwandani i Michaud (2021) preko Čekanavičius-a i dr. (2014) kao poduzeća koja svoje primarne aktivnosti provode prema standardima ekološke održivosti, smanjuju štetan utjecaj na okoliš poslovanjem te nastoje upotrebljavati obnovljive izvore energije. Düren i Jilmaz (2010) ističu da pozitivna korelacija između produktivnosti i ekološke učinkovitosti nosi naziv zelena produktivnost i predstavlja strategiju koja u isto vrijeme povećava produktivnost i ekološku učinkovitost. Primjera „zelenih“ strateški relevantnih koncepata ima još bezbroj, ali je već prema ovima vidljivo da se srž odnosno suština nama poznatih riječi ne mijenja već se dodatno ukazuje na važnost orijentiranosti prema okolišu i održivosti. Prema tome, budući da ne postoji jedinstvena definicija zelene strategije može se reći da je to strategija koja će dugoročne ciljeve poduzeća i usvojene akcije i resurse bazirati na minimiziranju štetnog utjecaja na okoliš koje će u konačnici osigurati održivi razvoj. Padash i dr. (2015) ističu da zelena strategija uvelike pomaže poduzećima u donošenju odluka s pozitivnim utjecajem na okoliš i da je to strategija okrenuta prema održivom razvoju u svim aktivnostima i postupcima unutar poduzeća, uključujući dizajn proizvoda, proizvodni proces, izbor materijala, isporuku finalnog proizvoda potrošačima te upravljanjem proizvodom nakon njegovog vijeka trajanja.

### **3.1. Pregled prethodnih istraživanja o važnosti zelenih poduzeća**

Već se iz gornjeg odlomka može zaključiti zbog čega je važno da poduzeća postanu zelena. Tema ozelenjivanja poduzeća se značajno proširila unazad 25 godina i usredotočena je na dvije ključne rasprave (Moini i dr., 2014:198): (1) rasprava o klimatskim promjenama koje proizlaze iz globalnog zatopljenja iz perspektive menadžera i (2) rasprava o oskudici prirodnih resursa. Rasprave upućuju na velike probleme koje mogu značajno utjecati na današnje poslovanje i život općenito. Glavni razlog nastanka zelenih poduzeća je zaštita okoliša kako bi planeta bila pogodnije mjesto za življenje sadašnjim i budućim generacijama. Brojne industrije su veliki zagađivači

okoliša posebice tekstilna industrija koja proizvodi tone plastike. Međutim, ukoliko poduzeća unutar te industrije usvoje zelene strategije postići će brojne prednosti od smanjenja troškova, razvoja kreativnosti, stvaranja boljeg ugleda i sl. uz istovremeni pozitivan učinak na okoliš.

Kashmanian, Wells i Keenan (2011) navode ključne elemente koje bi poduzeće trebalo usvojiti da bi u konačnici uključili strategiju održivosti u svoje poslovanje. Elementi strategije korporativne održivosti su (Kashmanian, Wells i Keenan, 2011:111):

1. Postavljanje strateškog smjera (uskладiti održivost sa strategijom poslovanja organizacije)
2. Unaprijediti operativne performanse (uskладiti menadžment sa strategijom okolišnog učinka)
3. Unaprijediti performanse lanca vrijednosti (prepoznati širinu ekološkog otisak organizacije kao i širinu strategije održivosti)
4. Učinkovito povezivanje unutarnjih i vanjskih dionika (da se prepozna organizacijska održiva strategija koja će imati koristi od činjenice da nije samo interna).

Na slici 3. prikazani su elementi strategije korporativne održivosti gdje je vidljiva i njihova međuovisnost.



Slika 3. Elementi strategije korporativne održivosti

Izvor: Autorska izrada prema Kashmanian, Wells i Keenan (2011:112)

Padash i dr. (2015) ističu pet vrsta modela koji se mogu koristiti u provedbi zelene strategije jer se povezuju s ekološkim pitanjima:

### 1. Sustav upravljanja okolišem (*Environmental Management System - EMS*)

EMS predstavlja ciklus *Plan - Do - Check - Act* (planiraj-uradi-provjeri-djeluj). To je postupak gdje je prvo potrebno izraditi politiku zaštite okoliša, zatim planiranje EMS-a i potom njegovo djelovanje. Model može koristiti svaka organizacija te im pruža mogućnost praćenja i izvještavanje o okolišnim učincima internim i eksternim dionicima organizacije.

### 2. ISO 14001

Norma za sustave upravljanja okolišem (EMS). Predstavlja okvir koje organizacije mogu slijediti za postizanje učinkovitog EMS-a. Koristiti ga može svaka organizacija koja nastoji poboljšati učinkovitost resursa, smanjiti otpad i troškove.

### 3. *Eco-Management and Audit Scheme - EMAS*

Ovaj sustav 1993. godine razvija Europska komisija s ciljem pomaganja organizacijama u praćenju, upravljanju i kontinuiranom poboljšanju ekološkog učinka. Organizacije na taj način mogu vrednovati svoj utjecaj na okoliš.

### 4. Procjena životnog ciklusa (*Life Cycle Assessment - LCA*)

Model uključuje ekološke aspekte proizvoda ili usluge kroz sve faze životnog ciklusa. Taj proces obuhvaća uzimanje sirovine iz prirode, proizvodnju, distribuciju, transport, korištenje, održavanje i zbrinjavanje.

### 5. Sustav upravljanja zdravljem, sigurnošću i okolišem (*Health, Safety and Environment Management System - HSE-MS*)

Sustav koji prati zdravlje, sigurnost i ekološki učinak. HSE grupira zdravstvene i sigurnosne zahtjeve orijentirane na okoliš te ih uključuje u svakodnevno poslovanje tvrtke i dugoročno planiranje. HSE-MS može pomoći prilikom učinkovitog korištenja resursa, smanjenju otpada, izgraditi svijest zaposlenika o brizi za okoliš, smanjiti rizik u poduzeću itd.

Purwandani i Michaud (2021) su se u jednom radu usredotočili na istraživanje zelenog poslovanja u praksi te tu uključuju mala i srednja poduzeća u državi Ohio (SAD). Oni analiziraju već

provedena istraživanja i navode kako su glavni pokretači odnosno poticajni čimbenici u provedbi zelenog poslovanja u malim i srednjim poduzećima: zahtjevi tržišta odnosno kupaca, zahtjevi vlada, mogućnost ulaganja, unutarnja motivacija, pritisak zajednice te stvaranje bolje slike u javnosti. Purwandani i Michaud (2021) u svom istraživanju isto tako potvrđuju da se zeleno poslovanje najčešće (60% slučajeva) uvodi zbog unutarnje motivacije, a potom radi stvaranja bolje slike u javnosti. Navedeni autori (2021) opisuju unutarnju motivaciju kao vrijednosti i uvjerenja vlasnika poduzeća te njihova etička načela. Ujedno, Purwandani i Michaud (2021) prema već provedenim istraživanjima navode i barijere odnosno zapreke u provođenju zelenog poslovanja u malim i srednjim poduzećima, a to su: organizacijske/ upravljačke (nedostatak predanosti menadžmenta), tehnološke, financijske i ekonomske, vanjska suradnja i angažman dionika, potpora vlade, tržište i kupci te zapreke vezane uz znanje i informacije. Tehnološke zapreke kao i zapreke vezane uz znanje i informacije najčešće nastaju zbog ograničenosti resursa koja su česta pojava u malim i srednjim poduzećima. Prema njihovom istraživanju ističu kako je najveća prepreka u malim i srednjim poduzećima u Ohio nedostatak kapitala. Ujedno, ono što je još važno za napomenuti je prema njihovom istraživanju većina poduzeća u Ohio, oko 70% su djelomično upoznata sa zelenim poslovanjem.

Moini, Sorensen i Szuchy-Kristiansen (2014) proveli su istraživanje o usvajanju zelene strategije u danskim poduzećima. Prilikom istraživanja postavilo se sedam tvrdnji na temelju kojih se donosio zaključak. Danska poduzeća koja su svjesna promjena u okolišu kao i ona u kojima je menadžment više informiran o pitanjima okoliša te ona koja su kreativnija i svjesnija fizičkog okruženja će formulirati i provoditi zelene strategije. Tvrdnja koja iznosi da danska poduzeća koja integriraju pitanja zaštite okoliša u korporativne strategije gdje su menadžeri i zaposlenici prilagodljiviji promjenama se djelomično prihvaća. Razlog tomu je razilaženje rezultata u prethodnim istraživanjima u kojem jedno navodi da implementacija zelene strategije ne zahtjeva dramatične promjene u organizaciji ili u njihovoj strukturi dok drugo istraživanje to pobija. Ujedno se djelomično prihvaća tvrdnja da danska poduzeća koja postižu veću ekološku učinkovitost ostvaruju puno bolje financijske rezultate iz toga razloga što jedna studija pokazuje pozitivan odnos između financijskog učinka i ekološkog učinka, dok druga ne pronalaze dokaze o tome. Tvrdnje koje se ne prihvaćaju su sljedeće, danska poduzeća kojima upravljaju mladi i obrazovani menadžeri će imati veću vjerojatnost za provođenje zelenih strategija, te starija i veća danska poduzeća (u smislu obujma prodaje i broja zaposlenika) će vjerojatnije provoditi zelene strategije. Razlog

odbacivanja ove dvije tvrdnje proizlazi iz nepostojanja velikih razlika u zelenim i ne zelenim poduzećima. Istraživanje Moini, Sorensen i Szuchy-Kristiansen (2014) implicira dva zaključka. Prvo, ukazuje na to da usvajanje zelene strategije najčešće rezultat unutarnjih čimbenika koji su pod kontrolom menadžmenta, ali ne treba u potpunosti zanemarivati vanjske čimbenike poput vladinih regulativa, tržišta i slično. Drugo, usvajanje zelene strategije uključuje prijeko potrebnu predanost menadžmenta u sustavnom planiranju, provedbi i razvoju zelenih strategija. S druge strane, Düren i Jilmaz (2010) u zaključku svoga rada navode da je između ostalog važna analiza unutarnjih i vanjskih čimbenika u procesu formuliranja strategije, te da se vanjski čimbenici mogu analizirati kroz PESTEL analizu. PESTEL analiza uključuje političke, ekonomske, društvene, tehnološke, ekološke ili okolišne te pravne čimbenike. Ekološka i zelena pitanja imaju poveznice sa svim vanjskim čimbenicima koji isto tako imaju utjecaja na organizaciju. Primjerice, novi zakoni o zaštiti okoliša koji pripadaju političkim čimbenicima itekako djeluju na poslovanje, društveni čimbenici su jedni od važnijih te su organizacijama od velikog značaja kako bi uspjeli zadovoljiti promjenjive potrebe kupaca koji su se počeli ekološki osvještavati, organizacije moraju biti u trendu i pratiti ekološke prihvatljive tehnologije i inovacije. Ujedno i ostali vanjski čimbenici imaju poveznicu s okolišem i ekološkim inicijativama što ukazuje na to da poduzeća dobro moraju razmotriti i proučiti sva zelena pitanja prije nego li nastupi faza implementacije.

### **3.2. Uloga zelene strategije u oblikovanju konkurentske prednosti**

Uvođenjem zelene strategije u poduzeće nastaju brojne promjene u svim sferama organizacije, jedan od glavnih ciljeva provedbe te strategije je stvaranje konkurentske prednosti da bi se postigao održiv gospodarski rast. Proaktivnim djelovanjem po pitanju okoliša poduzeća ostvaruju konkurentsku prednost. Dakle, razvojem i implementacijom ekoloških inicijativa razvijaju se resursi poduzeća poput zaposlenika koji stječu veća znanja i vještine te ih se više uključuje u proces provedbe. Zelenim strategijama se ukazuje na to da poduzeća razmišljaju o okolišu što isto tako može utjecati na privlačenje novih zaposlenika, povećanje prodaje pa čak i utjecati na javnu politiku, sve se to može odraziti na razvoj konkurentske prednosti. Konkurentska prednost se isto tako može postići provođenjem Porterovih generičkih strategija (1996) unutar strategije zelenog poslovanja (Düren i Jilmaz, 2010):

#### **3.2.1. Strategija vodstva u troškovima**



Moguće je provesti navedenu strategiju u sklopu strategije zelenog poslovanja jer zelena strategija poduzećima osigurava uštede. Smanjenje troškova moguće je postići korištenjem obnovljivih izvora energije koje ulaze u proces proizvodnje proizvoda, ujedno nastoji se i eliminirati otpad unutar sustava koji uzrokuje onečišćenja. Jedan od načina provođenja strategije vođenja troškova korištenjem zelenog poslovanja je recikliranje proizvoda, na taj način poduzeća ne moraju nabavljati novu sirovinu, već koriste sekundarne izvore sirovina čime ujedno i smanjuju količinu otpada.

### 3.2.2. Strategija diferencijacije proizvoda

Organizacije koriste diferencijaciju ekoloških proizvoda za postizanje konkurentske prednosti. Dakle, poduzeća stvaraju ekološki jedinstvene proizvode koji se razlikuju od drugih proizvoda te na taj način stječu odanost kupaca. Primjerice, u tekstilnoj industriji počinje se koristiti organski pamuk prilikom izrade odjevnih predmeta. Osim toga, dobar je primjer i proizvodnja organske hrane čija je potrošnja sve veća. Takvi proizvodi bi trebali smanjiti potrošnju resursa, povećati ili ne ugrožavati bioraznost te smanjiti otpad. Uspješna strategija diferencijacije ekoloških proizvoda može ovisiti o nekoliko elemenata: ekološka oznaka na proizvodima mora privući kupčevu pozornost, moraju postojati kupci koji su spremni platiti ekološki prihvatljiv proizvod, poduzeća moraju isticati prednosti ekoloških proizvoda i njihov utjecaj na okoliš te da diferencirani ekološki proizvod nije moguće oponašati točnije prekopirati.

### 3.2.3. Strategija fokusiranja

Ekološki prihvatljivi proizvodi ili usluge predstavljaju tržišnu nišu koju još mnoge tvrtke u svijetu istražuju. Ekološki prihvatljivi proizvodi moraju imati u fokusu kupce iz „zelenih potrošačkih segmenata“. Dakle, to su zeleni kupci odnosno potrošači koji su spremni platiti premijsku cijenu kako bi postali rani usvojitelji ekoloških proizvoda. Primjer može biti hibridni automobil, poput Toyote Prius koji predstavlja zelenu tržišnu nišu na tržištu automobila.

## 3.3. Politike zaštite okoliša i provedbe zelene strategije

Kako je već navedeno politiku svrstavamo u eksterne čimbenike na koje menadžeri poduzeća nemaju utjecaja već im se moraju prilagoditi i postupati u skladu s njima. Zaštita okoliša u Europskoj Uniji regulirana je brojnim strategijama, deklaracijama, politikama i programima koji

definiraju ciljeve koji se moraju ostvariti u određenom roku. Trenutno na snazi je Osmi program zaštite okoliša<sup>1</sup> koji će voditi politiku zaštite okoliša do 2030. godine i Europski zeleni plan<sup>2</sup> kao strategija rasta EU-a s težnjom da Europa postane prvi klimatski neutralan kontinent. „Novim programom podupiru se i nadograđuju okolišni i klimatski ciljevi iz Europskog zelenog plana te se pruža poticajni okvir za postizanje šest prioritetnih ciljeva: (1) postizanje cilja smanjenja emisija stakleničkih plinova do 2030. i klimatske neutralnosti do 2050., (2) jačanje sposobnosti prilagodbe, jačanje otpornosti i smanjenje osjetljivosti na klimatske promjene, (3) napredak prema regenerativnom modelu rasta, odvajanje gospodarskog rasta od upotrebe resursa i uništavanja okoliša te ubrzavanje prijelaza na kružno gospodarstvo, (4) ostvarivanje cilja nulte stope onečišćenja, među ostalim za zrak, vodu i tlo, te zaštita zdravlja i dobrobiti Europljana, (5) zaštita, očuvanje i obnova bioraznolikosti te jačanje prirodnoga kapitala (posebno zraka, vode, tla, šuma, slatke vode, močvarnih područja i morskih ekosustava), (6) smanjenje pritiska na okoliš i klimu povezanih s proizvodnjom i potrošnjom (posebno u područjima energetike, industrijskog razvoja, zgrada i infrastrukture, mobilnosti i prehrambenog sustava)“ (Kurrer, 2021:2-3). Svi postavljeni ciljevi neće imati utjecaj samo na poduzeća koja će morati poslovati u skladu s njima već će se odraziti na sve gospodarske sektore, a promjene koje će nastati djelovanjem tih ciljeva neće biti ostvarive preko noći već će za to biti potreban dug niz godina. „Za postizanje klimatski neutralnog i kružnoga gospodarstva potrebna je potpuna mobilizacija industrije. Potrebno je 25 godina, ili jedna generacija, da bi se industrijski sektor i svi lanci vrijednosti preobrazili” (Europska komisija, 2019:7). Unutar navedenog programa stvoren je i akcijski plan za kružno gospodarstvo kojim se nastoji smanjiti otpad i stvarati održivi proizvodi. Dakle, žele se proizvoditi proizvodi koji nakon korištenja neće biti štetni za okoliš ili će im se moći produžiti vijek trajanja. Europska komisija (2019) navodi da će kružno gospodarstvo biti usmjereno na resursno intenzivne sektore, poput sektor tekstila, građevinarstvo te sektor elektronike i plastike.

Olson (2008) smatra da je napredak po pitanju zelenih strategija postignut zakonodavstvom u mnogim zemljama koje su zastupale smanjenje emisija ispušnih plinova kod automobila,

---

<sup>1</sup> Europski parlament i Vijeće Europske unije. (2022). Opći program djelovanja Unije za okoliš do 2030. *Službeni list Europske unije*. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022D0591&from=EN> [pristupljeno 10. svibnja 2022].

<sup>2</sup> Europska komisija. (2019). Europski zeleni plan. Dostupno na: [https://mingor.gov.hr/UserDocsImages/Istaknute%20teme/Zeleni%20plan/Europski%20zeleni%20plan%20HR%20\(pdf\).pdf](https://mingor.gov.hr/UserDocsImages/Istaknute%20teme/Zeleni%20plan/Europski%20zeleni%20plan%20HR%20(pdf).pdf) [pristupljeno 10. svibnja 2022].

provođenje programa za smanjenje ugljika kao i ukidanje proizvodnje i uporabe boja koje sadrže olovo. Ujedno, Olson (2008) ističe da vladine regulative imaju ulogu u postizanju učinkovite promjene, ali da to nije jedina sila za uvođenje potrebne promjene koja je za budućnost neupitna. Vodeći se time postoji nada da će inicijative od strane Europske unije po pitanju zaštite okoliša i održivosti potaknuti i omogućiti bržu provedbu zelenih strategija u poduzeća, iako to nije jedini poticajni čimbenik.

U Republici Hrvatskoj je osmišljavanje i provedba zelenih strategija u relativnoj ranoj fazi. Prema dostupnim istraživanjima Boromisa (2020) ističe kako je nacionalni strateški, institucionalni, fiskalni i porezni kontekst nespreman za učinkovitu potporu poslovnim subjektima u zelenom poslovanju, dok Čurić Martinčević (2021), ukazuju kako tek 15,7 % poduzeća ima razvijenu zelenu strategiju, 60,2 % trenutno nema, ali je planira osmisliti, a 15,1 % poduzeća niti ima niti planira uvesti strategiju zelenog poslovanja.

### 3.4. SWOT analiza zelenog poslovanja

U ovom poglavlju, temeljem izložene analize prethodnih istraživanja ukazat će se na snage, slabosti, prilike i prijetnje zelenog poslovanja općenito. U tablici 1. prikazana je SWOT analiza zelenog poslovanja (Bhasin, 2018)<sup>3</sup> te su navedene razne preporuke i alternative za razvoj i uspješnije uključivanje zelenog poslovanja u postojeće poduzeće.

Tablica 1. SWOT matrica zelenog poslovanja i preporuke

|  | Interni elementi   |   |
|--|--|---|
|  | <u>Snage</u>   | <u>Slabosti</u>   |
|  | Ekološki prihvatljiva strategija                                   | Nedostatak znanja i osviještenosti                      |
|  | Stvara bolji imidž marke   | Mali „igrači“ ne uspijevaju promovirati svoje proizvode |
|  | Povećava svijest potrošača o očuvanju okoliša                      | Manjak regulatornih propisa i smjernica                 |
|  | Pružaju značajne koristi proizvođačima posebice poljoprivrednicima |   |

<sup>3</sup> Mrežno sjedište: <https://www.marketing91.com/green-business-strategies/> [pristupljeno 25. ožujka 2022]

|                          |  |   |  |
|--------------------------|--|---|--|
| <b>Eksterni elementi</b> | <b><u>Prilike</u></b><br>Smanjenje troškova<br>Učinkovita povezanost lanca vrijednosti<br>Marketinški alat<br>Smanjenje rizika | <i>Stvoriti proaktivnu strategiju transformiranjem proizvoda i organizacije koja nije štetna za okoliš</i><br><i>Korištenje različitih modela za upravljanje okolišem poput ISO 14000 koji će ukazivati na trenutno stanje „zelene“ uključenosti u poslovanju</i> | <i>Korištenje društvenih mreža koje ne iziskuju velike troškove, a značajno doprinose u promoviranju proizvoda i poduzeća</i><br><i>Educiranje menadžera i ostalih zaposlenika po pitanju zelenog poslovanja</i> |
|                          | <b><u>Prijetnje</u></b><br>Utjecaj vanjskih sila<br>Utjecaj vlade i politike<br>Zavaravanje kupaca – <i>green washing</i>      | <i>Nastojati ispuniti sve potrebne uvjete za dobivanje različitih ekoloških certifikata</i>   | <i>Stvarati odnose i surađivati s vanjskim suradnicima koji se bave pitanjima vezanim uz zeleno poslovanje</i>   |

*Izvor: Autorska izrada*

Iz SWOT analize zelenog poslovanja vidljivo je koji eksterni i interni elementi djeluju na poduzeće prilikom preoblikovanja trenutnog poslovnog modela u zeleni. Navedena tablica može pripomoći menadžerima uočiti koje stavke u eksternim i internim elementima maksimizirati, a koje minimizirati da bi se lakše mogli uspostaviti ciljevi. Usklađivanjem eksternih i internih elemenata nastao je mrežni pregled strateških preporuka koje olakšavaju provedbu zelenog poslovanja te je važno uključiti ih u taj proces.

Tema zelenih strategija i održivog poslovanja se sve više ističe kao atraktivno i važno područje na što ukazuju i prethodna istraživanja. Analizom istih, vidljiv je nedostatak detaljnijih uvida primjene zelenih strategija u kontekstu Hrvatske. Točnije, ova tema je relativno nezastupljena u znanstvenim i stručnim radovima na hrvatskom jeziku. Iz toga razloga se u nastavku rada pristupilo empirijskom istraživanju implementiranosti zelenih poslovnih strategija iz perspektive hrvatskih poduzeća.

## 4. Metodologija i opis istraživanja

U ovom se poglavlju opisuje instrument prikupljanja podataka u primarnom istraživanju, način provođenja, te metode korištene u analizi. U istraživanju se primijenila kvantitativna istraživačka metodologija kojom se nastoji uvidjeti koliko hrvatskih poduzeća implementiraju zelene poslovne strategije u poslovanju. Prilikom analize rezultata koristila se deskriptivna metoda kojom se nastoji opisati trenutno stanje svijesti menadžera i vlasnika poduzeća o uvođenju strategije koja će smanjiti negativan utjecaj na okoliš.

U svrhu ispunjavanja ciljeva diplomskog rada korišteni su primarni izvori podataka prikupljeni anketiranjem. Online upitnik je jedan od lakših načina prikupljanja i obrade numeričkih podataka te ju ispitanik može ispuniti u bilo kojem trenutku, kada mu najviše odgovara i iz toga razloga se koristi u ovom istraživanju. Kreiran je pomoću alata Google obrazac koji je namijenjen za izradu online obrazaca i anketa. Struktura upitnika temelji se na prijašnjim istraživanjima (Moini, H. i dr., 2014., Purwandani i Michaud, 2021) i teorijskom dijelu ovoga rada. Sastoji se od nekoliko odjeljaka, odjeljak o općim informacijama o poduzeću i ispitaniku, odjeljak o provedbi zelenih strategija i odjeljak o izostanku provedbe zelenih strategija. Odjeljak o općim informacijama sadrži 8 pitanja koje svi ispitanici ispunjavaju. Pitanje br. 8. je selekcijsko što znači da onaj ispitanik koji na 8. pitanje odgovori potvrdno odnosno s „da“ ispunjava odjeljak s pitanjima vezanim uz provedu zelenih strategija u poduzeću, dok onaj ispitanik koji na isto odgovori negacijom točnije s „ne“ ispunjava odjeljak s pitanjima koja se odnose na izostanak provođenja zelenih strategija u poduzeću.

Za potrebe istraživanja korišten je prigodni uzorak koji je obuhvatio osobe zaposlene u različitim poduzećima, te se stoga rezultati istraživanja ne mogu smatrati reprezentativnima, ali se nastojalo obuhvatiti ispitanike iz poduzeća različite veličine, starosti i djelatnosti kako bi rezultati ipak mogli biti razmotreni kao indikativni. Upitnik je bio aktivan od 8. lipnja 2022. do 17. lipnja 2022. te se u tom periodu prikupio 31 odgovor te su svi uključeni u analizu rezultata. Ispitanici ankete bili su menadžeri, vlasnici poduzeća ili zaposlenici koji se bave zelenim pitanjima unutar poduzeća. Upitnik se nalazi u prilogu.

Za analizu rezultata korišten je software za proračunske tablice Microsoft Excel 2010 te prilikom izračuna povezanosti dvaju varijabli korišten je online kalkulator za  $X^2$ -test (Hi-kvadrat test)<sup>4</sup> prema kojem postavljenu nul hipotezu odbacujemo ukoliko je p-vrijednost manja od 0,05 ( $p < \alpha=0,05$ ).

---

<sup>4</sup> Mrežno sjedište: <http://www.quantpsy.org/chisq/chisq.htm> [pristupljeno 29. lipnja 2022]

## 5. Rezultati istraživanja

Poglavlje pet obuhvaća analizu i rezultate provedenog istraživanja temeljenog na prikupljenim odgovorima od strane ispitanika koji su ispunili anketu kroz koju se nastoji ispitati koliko hrvatska poduzeća implementiraju zelene poslovne strategije u svome poslovanju i na koji način ih provode, ako ih provode. Radi lakšeg razumijevanja i poimanja određenih rezultata koristiti će se tablice i grafikoni te će isti biti i objašnjeni. Prvo će biti razrađeni podaci o osnovnim informacijama o poduzećima i ispitaniku, zatim će se analizirati podaci o poduzećima koja provode zelene poslovne strategije u svome poslovanja te analiza podataka o poduzećima koja ne provode zelene poslovne strategije.

### 5.1. Osnovne informacije o poduzećima i ispitanicima

U svrhu realizacije postavljenih ciljeva ovog diplomskog rada, provedeno je preliminarno istraživanje na prigodnom uzorku ispitanika koji su zaposleni u različitim poduzećima. Podaci o osnovnim informacijama o poduzećima i ispitanicima prikazani su u tablici 2. Na temelju tih podataka vidljivo je kako ispitanici u uzorku dolaze najviše iz malih poduzeća (29,03 %), premda su srednja, mikro ili velika poduzeća također zastupljena. Ispitanici su u velikoj mjeri zaposleni u poduzećima građevinskog, prehrambenog i sektora usluga. Više od polovice ispitanika radi u poduzećima koja su već dugo godina prisutna na tržištu (11-25 g; te 26-50 g). Demografski, najveću zastupljenost u uzorku imali su ispitanici koji pripadaju višoj razini menadžmenta i imaju više od 16 godina radnog iskustva.

Najveći broj ispitanika u uzorku (67,74%) ističe da su djelomično upoznati s zelenim poslovnim praksama, a nešto više od polovice ispitanika (54,84%) smatra da je veoma važno uključiti zelene poslovne prakse u poslovanje. U većoj mjeri (80,65%) ispitanici potvrđuju da poduzeća, u kojima oni rade, na neki način sudjeluju u provedbi zelenih poslovnih strategija.

Tablica 2. Općeniti podaci o poduzećima i ispitanicima

|                  |        | N | %     |
|------------------|--------|---|-------|
| Broj zaposlenika | 1-10   | 7 | 22,58 |
|                  | 11-50  | 9 | 29,03 |
|                  | 51-250 | 8 | 25,81 |

|                            |   |    |       |
|----------------------------|---|----|-------|
|                            | >250  | 7  | 22,58 |
|                            | Ukupno  | 31 | 100   |
| Poslovni sektor            | Prehrana, poljoprivreda i šumarstvo                           | 8  | 25,81 |
|                            | Trgovina na veliko i malo                                     | 0  | 0     |
|                            | Građevinarstvo, komunalije i transport                        | 10 | 32,26 |
|                            | Uslužne djelatnosti (npr. zdravstvo, financije, zabava, itd.) | 5  | 16,13 |
|                            | Proizvodnja električne energije                               | 2  | 6,45  |
|                            | Oporaba otpada, posredništvo                                  | 1  | 3,23  |
|                            | Trgovina obućom   | 1  | 3,23  |
|                            | Analiza tržišta   | 1  | 3,23  |
|                            | VP zaštitnih sredstava  | 1  | 3,23  |
|                            | Inženjerstvo, razrada, proizvodnja i montiranje strojeva      | 1  | 3,23  |
|                            | Auto servis   | 1  | 3,23  |
|                            | Ukupno  | 31 | 100   |
| Godine poslovanja poduzeća | 1-5   | 1  | 3,23  |
|                            | 6-10  | 6  | 19,35 |
|                            | 11-25   | 10 | 32,26 |
|                            | 26-50   | 8  | 25,81 |
|                            | >50   | 6  | 19,35 |
|                            | Ukupno  | 31 | 100   |
| Razina menadžmenta         | Nižoj   | 6  | 19,35 |
|                            | Srednjoj  | 6  | 19,35 |



|  |                               |    |       |
|--|-------------------------------|----|-------|
|  | Višoj                         | 11 | 35,48 |
|  | Nisam u menadžerskoj poziciji | 8  | 25,81 |
|  | Ukupno                        | 31 | 100   |
| Godine radnog staža  | do 3                          | 7  | 22,58 |
|  | 4-5                           | 7  | 22,58 |
|  | 6-10                          | 3  | 9,68  |
|  | 11-15                         | 2  | 6,45  |
|  | 16 i više                     | 12 | 38,71 |
|  | Ukupno                        | 31 | 100   |
| Razina upoznatosti sa "zelenim poslovnim praksama"         | Nimalo                        | 4  | 12,90 |
|  | Djelomično                    | 21 | 67,74 |
|  | U potpunosti                  | 6  | 19,35 |
|  | Ukupno                        | 31 | 100   |
| Stupanj važnosti za uključivanjem zelenih poslovnih praksi | Uopće nije važno              | 1  | 3,23  |
|  | Donekle važno                 | 13 | 41,94 |
|  | Veoma važno                   | 17 | 54,84 |
|  | Ukupno                        | 31 | 100   |
| Sudjelovanje poduzeća u provedbi zelenih strategija        | Da                            | 25 | 80,65 |
|  | Ne                            | 6  | 19,35 |
|  | Ukupno                        | 31 | 100   |

Izvor: Autorska izrada na temelju prikupljenih podataka

## 5.2. Provedba zelenih strategija

Odjeljak u anketi provedba zelenih strategija ispunilo je 25 ispitanika (80,65%), a to su oni ispitanici koji su potvrdili da se u njihovim poduzećima provode zelene strategije.

Tablica 3. Uključenost menadžmenta oko zelenih pitanja

| <i>Koliki je stupanj osviještenosti menadžmenta o zelenim pitanjima?</i> | <i>U kojoj mjeri menadžment poduzeća raspravlja (razgovara) o zelenim pitanjima?</i> | <i>U kojoj su mjeri menadžeri u poduzeću predani (posvećeni) osmišljavanju</i> | <i>U kojoj se mjeri menadžment poduzeća bavi planiranjem zelenih strategija?</i> |
|--|--|--|--|
|--|--|--|--|

---

*zelenih  
strategija?*

---

|                                    |             |             |             |      |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|------|
| Aritmetička sredina <sup>5</sup>   | 3,96        | 3,76        | 3,64        | 3,60 |
| Standardna pogreška <sup>6</sup>   | 0,135154233 | 0,166132477 | 0,198997487 | 0,2  |
| Medijan <sup>7</sup>               | 4           | 4           | 4           | 4    |
| Mod <sup>8</sup>                   | 4           | 4           | 3           | 3    |
| Standardna devijacija <sup>9</sup> | 0,675771164 | 0,830662386 | 0,994987437 | 1    |
| Varijanca <sup>10</sup>            | 0,456666667 | 0,69        | 0,99        | 1    |
| Raspon između minimuma i maksimuma | 2           | 3           | 4           | 4    |
| Minimalna odabrana vrijednost      | 3           | 2           | 1           | 1    |
| Maksimalna odabrana vrijednost     | 5           | 5           | 5           | 5    |
| Ukupan zbroj odgovora              | 99          | 94          | 91          | 90   |
| Ukupan broj odgovora               | 25          | 25          | 25          | 25   |

---

*Izvor: Autorska izrada na temelju prikupljenih podataka*

U ovom bloku pitanja (tablica 3.) ispituje se uključenost menadžmenta oko zelenih pitanja, najveću ocjenu od 3,96 ima stupanj osviještenosti menadžmenta o zelenim pitanjima, dok planiranje zelenih strategija ima najmanju ocjenu od 3,60. Budući da su prosječne vrijednosti podjednake, sva pitanja ukazuju da su menadžeri većim dijelom osviješteni i posvećeni zelenim pitanjima te da većim dijelom raspravljaju o zelenim strategijama te planiraju iste.

---

<sup>5</sup> Suma svih podataka podijeljena s ukupnim brojem podataka

<sup>6</sup> Interval pouzdanosti

<sup>7</sup> Srednja vrijednost u nizu elemenata statističkog skupa poredanih od najmanjeg do najvećeg te dijeli skup na dva jednaka dijela

<sup>8</sup> Obilježje koje ima najveću frekvenciju, u ovom slučaju najčešći odabrani odgovor

<sup>9</sup> Prosječno odstupanje vrijednosti numeričke varijable od njezine aritmetičke sredine (drugi korijen iz varijance)

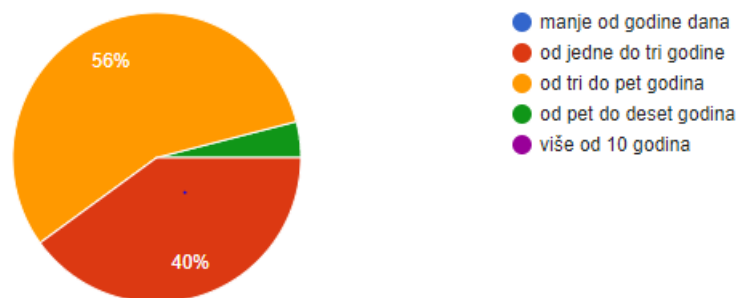
<sup>10</sup> Prosječni zbroj kvadrata odstupanja vrijednosti obilježja od aritmetičke sredine

Tablica 4. Utjecaj zelenih poslovnih praksi na poslovni model poduzeća

|                                    | <i>Utjecaj zelenih poslovnih praksi u okruženju na trenutni poslovni model je:</i> | <i>Interes menadžmenta za uvođenje zelenih poslovnih strategija je:</i> | <i>Interes zaposlenika za uvođenje zelenih poslovnih strategija je:</i> |
|------------------------------------|--|---|---|
| Aritmetička sredina                | 3,32   | 3,92  | 3,12  |
| Standardna pogreška                | 0,197652894  | 0,172433562   | 0,176257388   |
| Medijan                            | 3  | 4   | 3   |
| Mod                                | 4  | 4   | 3   |
| Standardna devijacija              | 0,988264472  | 0,86216781  | 0,881286938   |
| Varijanca                          | 0,976666667  | 0,743333333   | 0,776666667   |
| Raspon između minimuma i maksimuma | 4  | 3   | 4   |
| Minimalna odabrana vrijednost      | 1  | 2   | 1   |
| Maksimalna odabrana vrijednost     | 5  | 5   | 5   |
| Ukupan zbroj odgovora              | 83   | 98  | 78  |
| Ukupan broj odgovora               | 25   | 25  | 25  |

*Izvor: Autorska izrada na temelju prikupljenih podataka*

Tablica 4. prikazuje statističke izračune prema stupnju utjecaja zelenih poslovnih praksi na trenutni model poduzeća, te interes menadžmenta i zaposlenika za uvođenjem zelenih strategija. Prema središnjim vrijednostima zelene poslovne prakse niti imaju niti nemaju utjecaj na trenutni model poduzeća. Interes menadžmenta za uvođenjem zelenih poslovnih strategija je viši u odnosu na interes zaposlenika za uvođenjem istih.



Grafikon 1. Vrijeme provedbe zelene strategije

Izvor: Autorska izrada na temelju prikupljenih podataka

Pitanje koje ispituje vrijeme potrebno da se provede zelena transformacija, malo više od pola ispitanika, točnije 14 (56%) smatra da je potrebno od tri do pet godina, njih 10 (40%) smatra da je potrebno od jedne do tri godine i samo jedan ispitanik (4%) smatra da je potrebno od pet do 10 godina, sve to prikazuje grafikon 1. Moguće je zaključiti kako 96 % ispitanika smatra da vrijeme provedbe zelene poslovne strategije obuhvaća razdoblje od jedne do pet godina.

Tablica 5. Utjecaj ekološkog učinka na financijski

|                                    | <i>Ekološki učinak utječe na financijski učinak.</i> | <i>Primanje nagrada ili priznanja poduzeću zbog provođenja zelene strategije.</i> | <i>Sudjelovanje poduzeća u postavljanju ekoloških standarda.</i> | <i>Primanje javnih sredstava kao poticaj u provedbi zelenih strategija u poduzeću.</i> |
|------------------------------------|--|---|--|--|
| Aritmetička sredina                | 3,64   | 3,4   | 3,88   | 4,04   |
| Standardna pogreška                | 0,215096877  | 0,223606798   | 0,176257388  | 0,211974841  |
| Medijan                            | 4  | 3   | 4  | 4  |
| Mod                                | 4  | 3   | 4  | 5  |
| Standardna devijacija              | 1,075484387  | 1,118033989   | 0,881286938  | 1,059874206  |
| Varijanca                          | 1,156666667  | 1,25  | 0,776666667  | 1,123333333  |
| Raspon između minimuma i maksimuma | 4  | 4   | 3  | 4  |
| Minimalna odabrana vrijednost      | 1  | 1   | 2  | 1  |

|                                |    |    |    |     |
|--------------------------------|----|----|----|-----|
| Maksimalna odabrana vrijednost | 5  | 5  | 5  | 5   |
| Ukupan zbroj odgovora          | 91 | 85 | 97 | 101 |
| Ukupan broj odgovora           | 25 | 25 | 25 | 25  |

*Izvor: Autorska izrada na temelju prikupljenih podataka*

Tablica 5. prikazuje izračunate statističke pokazatelje prema stupnju slaganja izjava u zaglavlju tablice. U ovom bloku izjava, prema prosječnim vrijednostima, na financijski učinak najviše utječe primanje javih sredstava kao poticaj u provedbi zelenih strategija, dok najmanji utjecaj ima primanje nagrada ili priznanja radi provođenja zelene strategije.

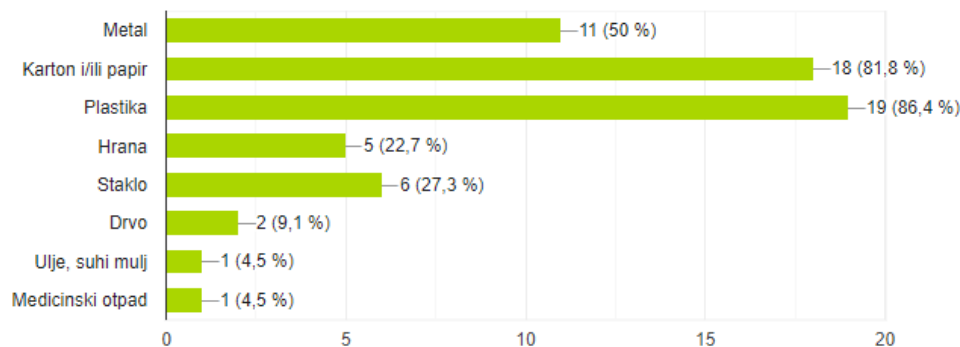
Tablica 6. Načini provođenja zelenih poslovnih praksi

|   |        | N  | %      |
|---|--------|----|--------|
| Smanjenje otpada  | Da     | 22 | 88,00  |
|   | Ne     | 3  | 12,00  |
|   | Ukupno | 25 | 100,00 |
| Recikliranje materijala   | Da     | 17 | 68,00  |
|   | Ne     | 8  | 32,00  |
|   | Ukupno | 25 | 100,00 |
| Ponovna upotreba materijala   | Da     | 14 | 56,00  |
|   | Ne     | 11 | 44,00  |
|   | Ukupno | 25 | 100,00 |
| Nabavljanje materijala lokalno i/ili usmjeravanje na kupnju od ekoloških dobavljača | Da     | 19 | 76,00  |
|   | Ne     | 6  | 24,00  |
|   | Ukupno | 25 | 100,00 |
| Smanjenje korištenja neobnovljive energije  | Da     | 23 | 92,00  |
|   | Ne     | 2  | 8,00   |
|   | Ukupno | 25 | 100,00 |
| Fokusiranje na postizanje energetske učinkovitosti                                  | Da     | 19 | 76,00  |
|   | Ne     | 6  | 24,00  |
|   | Ukupno | 25 | 100,00 |

|   |        |    |        |
|---|--------|----|--------|
| Očuvanje vode   | Da     | 20 | 80,00  |
|   | Ne     | 5  | 20,00  |
|   | Ukupno | 25 | 100,00 |
| Provođenje zelenog energetskeg certificiranja i/ili ekološkog označavanja proizvoda | Da     | 14 | 56,00  |
|   | Ne     | 11 | 44,00  |
|   | Ukupno | 25 | 100,00 |

*Izvor: Autorska izrada na temelju prikupljenih podataka*

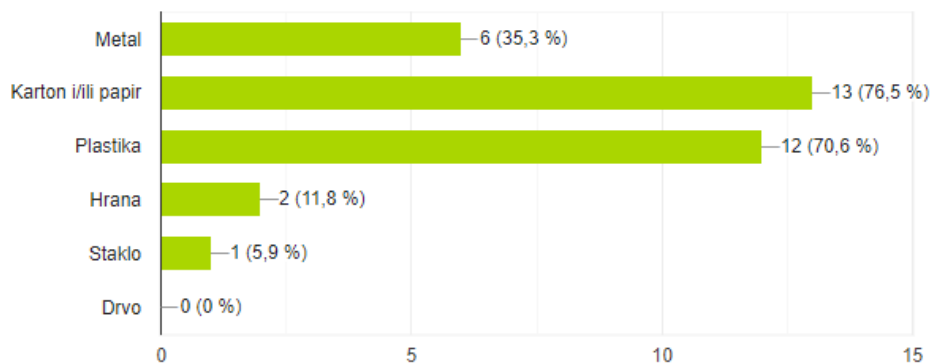
Tablica 6. prikazuje na koje sve načine poduzeća smanjuju negativan utjecaj na okoliš koji ujedno i pokazuju na koji način provode zelene poslovne strategije. Prema prikupljenim podacima, iz uzorka, oko 90% poduzeća nastoje smanjiti korištenje neobnovljivih izvora energije te smanjiti otpad što ukazuje na najčešći oblik zelenih praksi, a ponovna upotreba materijala u proizvodnji i provođenje zelenog energetskeg certifikata i/ili ekološkog označavanja proizvoda su najmanje (56,00%) korišteni oblici zelenih praksi.



Grafikon 2. Smanjenje otpada prema vrstama materijala

*Izvor: Autorska izrada na temelju prikupljenih podataka*

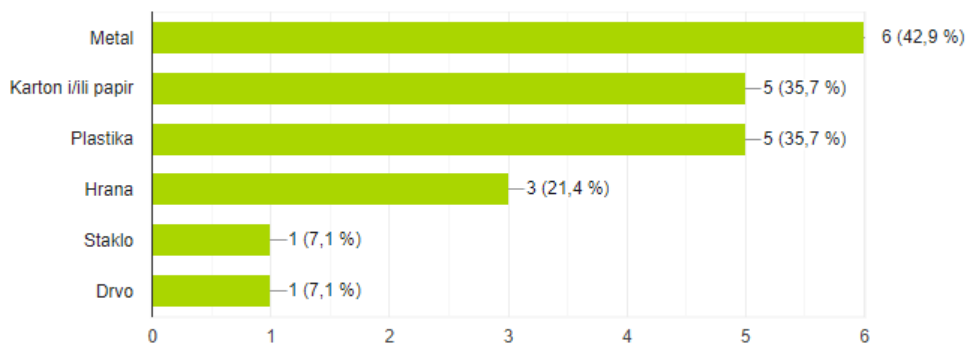
Gornji grafikon 2. prikazuje koje materijale poduzeća smanjuju, te je prema njemu vidljivo da se u promatranim poduzećima najviše smanjuje otpad plastike (86,4%) koja je ujedno i jedan od najvećih zagađivača okoliša zbog njezine dugotrajne razgradnje i velikih količina, zatim se nastoji smanjiti karton i/ili papir (81,8%) radi što manjeg uništavanja šumskog područja kao i većeg očuvanja prirodnih resursa. Ostali materijali koji se nastoje smanjiti su: metal (50%), staklo (27,3%), hrana (22,7%), drvo (9,1%) te ulje, suhi mulj i medicinski otpad (4,5%).



Grafikon 3. Vrste materijala koja poduzeća recikliraju

*Izvor: Autorska izrada na temelju prikupljenih podataka*

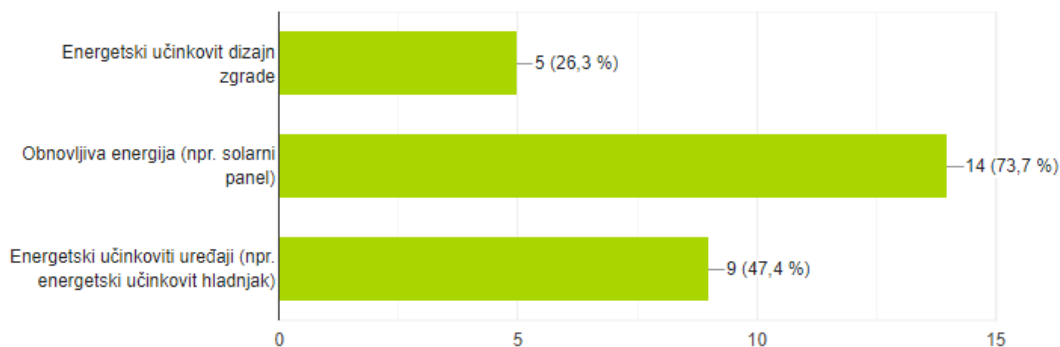
Grafikon 3. prikazuje koju vrstu materijala promatrana poduzeća recikliraju. Može se uočiti da se najviše reciklira karton i/ili papir (76,5%) potom plastika (70,6%), dok su ostali metal (35,3%), hrana (11,8%) i staklo (5,9%).



Grafikon 4. Vrste materijala koja poduzeća ponovno upotrebljavaju

*Izvor: Autorska izrada na temelju prikupljenih podataka*

Grafikon 4. prikazuje odgovore onih poduzeća koja ponovno upotrebljavaju neku vrstu materijala, a distribucija je sljedeća: najviše metal (42,9%), karton i/ili papir i plastika (35,7%), hrana (21,4%), staklo (7,1%) i drvo (7,1%).



Grafikon 5. Energetski učinkovite tehnologije

Izvor: Autorska izrada na temelju prikupljenih podataka

Promatrana poduzeća koja imaju fokus na postizanju energetske učinkovitosti koriste sljedeće vrste energetske učinkovite tehnologije (grafikon 5.): obnovljivu energiju poput solarnih panela (73,7%), energetske učinkovite uređaje (47,4%) te energetske učinkovite dizajne zgrade (26,3%).

Tablica 7. Poticajni (motivacijski) čimbenici za uključivanjem zelenih poslovnih praksi

|  | Zahtjev<br>i vlade | Zahtjev<br>i<br>dioniča<br>-ra | Zahtjevi<br>kupaca/trži-<br>šta | Pritisak<br>lokalne<br>zajednice | Mogućno-<br>sti<br>ulaganja | Bolja<br>reputacija<br>poduzeća<br>u javnosti | Interna<br>motivacij<br>a |
|--|--------------------|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|---|---------------------------|
| Aritmetičk<br>a sredina                          | 3,36               | 3,04                           | 3,32                            | 2,84                             | 3,84                        | 4   | 4                         |
| Standardna<br>pogreška                           | 0,1989             | 0,23437                        | 0,2289104                       | 0,18868                          | 0,19731                     | 0,163299<br>3                                 | 0,191485<br>4             |
| Medijan  | 3                  | 3                              | 3                               | 3                                | 4                           | 4   | 4                         |
| Mod  | 3                  | 3                              | 3                               | 3                                | 5                           | 4   | 4                         |
| Standardna<br>devijacija                         | 0,9949<br>8        | 1,17189                        | 1,1445523                       | 0,94339                          | 0,98657                     | 0,816496<br>5                                 | 0,957427<br>1             |
| Varijanca  | 0,99               | 1,37333                        | 1,31                            | 0,89                             | 0,97333                     | 0,666666<br>7                                 | 0,916666<br>7             |
| Raspon<br>između<br>minimuma<br>i maksimu-<br>ma | 4                  | 4                              | 4                               | 3                                | 3                           | 3   | 3                         |



|                                |    |    |    |    |    |     |     |
|--------------------------------|----|----|----|----|----|-----|-----|
| Minimalna odbrana vrijednost   | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 2   | 2   |
| Maksimalna odabrana vrijednost | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5   | 5   |
| Ukupan zbroj odgovora          | 84 | 76 | 83 | 71 | 96 | 100 | 100 |
| Ukupan broj odgovora           | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25  | 25  |

*Izvor: Autorska izrada na temelju prikupljenih podataka*

Tablica 7. prikazuje jačinu utjecaja motiviranosti točnije potpornih čimbenika koji su navedeni u zaglavlju tablice o uključivanju zelenih poslovnih praksi u poslovanje poduzeća. U ovom bloku pitanja, prema prosječnim vrijednostima, najveća ocjena (4) je kod bolje reputacije poduzeća u javnosti i interne motivacije što ukazuje na visoki utjecaj motiviranosti, dok pritisak lokalne zajednice ima najmanju ocjenu (2,84) što ukazuje na prosječan/neutralan utjecaj motiviranosti za uključivanjem zelenih strategija u poslovanje.

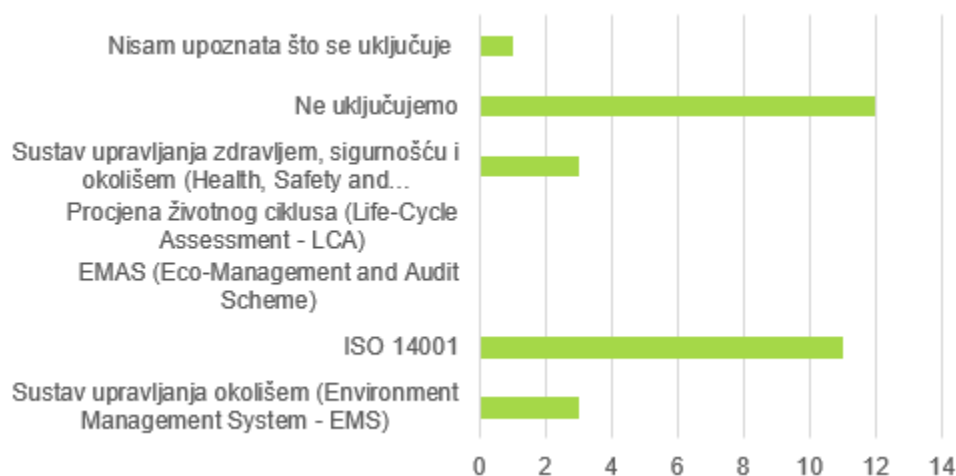
Tablica 8. Stečene prednosti nakon uvođenja zelenih poslovnih praksi

|                                    | <i>Povećani prihodi od prodaje</i> | <i>Smanjeni operativni troškovi</i> | <i>Poboljšana reputacija/imidž poduzeća</i> | <i>Poboljšana dobrobit zajednice</i> |
|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|---|--------------------------------------|
| Aritmetička sredina                | 3,2                                | 3,52                                | 4,08  | 4,08                                 |
| Standardna pogreška                | 0,251661148                        | 0,224499443                         | 0,151877143                                 | 0,162480768                          |
| Medijan                            | 3                                  | 3                                   | 4   | 4                                    |
| Mod                                | 3                                  | 3                                   | 4   | 4                                    |
| Standardna devijacija              | 1,258305739                        | 1,122497216                         | 0,759385717                                 | 0,81240384                           |
| Varijanca                          | 1,583333333                        | 1,26                                | 0,576666667                                 | 0,66                                 |
| Raspon između minimuma i maksimuma | 4                                  | 4                                   | 2   | 2                                    |

|                                |    |    |     |     |
|--------------------------------|----|----|-----|-----|
| Minimalna odabrana vrijednost  | 1  | 1  | 3   | 3   |
| Maksimalna odabrana vrijednost | 5  | 5  | 5   | 5   |
| Ukupan zbroj odgovora          | 80 | 88 | 102 | 102 |
| Ukupan broj odgovora           | 25 | 25 | 25  | 25  |

*Izvor: Autorska izrada na temelju prikupljenih podataka*

Tablica 8. prikazuje stupanj slaganja o prednostima koje poduzeće ostvaruje uvođenjem zelenih poslovnih praksi, a navedeni su u zaglavlju tablice. Ispitanici se niti slažu niti ne slažu da uvođenje zelenih poslovnih praksi povećava prihod od prodaje te da se smanjuju operativni troškovi. Isto tako prema srednjim vrijednostima ispitanici se većim dijelom slažu da zelene strategije pridonose reputaciji/imidžu poduzeća i dobiti zajednice.



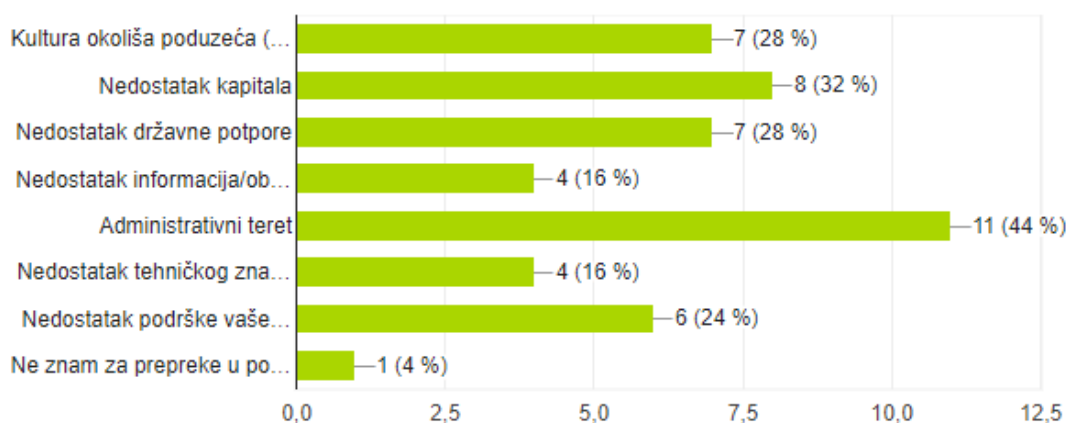
Grafikon 6. Modeli mjerenja ekološke učinkovitosti

*Izvor: Autorska izrada na temelju prikupljenih podataka*

Na pitanje „Uključujete li u svoje poslovanje neke od sljedećih modela koji prate vašu ekološku učinkovitost?“ ispitanici su mogli odabrati više modela te se navode odgovori sljedećim poretkom: najviše njih (48,00%) ne uključuju modele za praćenje učinkovitosti u svome poslovanju, 44% uključuju ISO14001, 12% sustav upravljanja okolišem i sustav upravljanja zdravljem, sigurnošću

i okolišem, 4% nisi upoznati što se uključuje u poslovanje njihovog poduzeća. Analiza navedenog pitanja grafički je prikazana grafikonom 6.

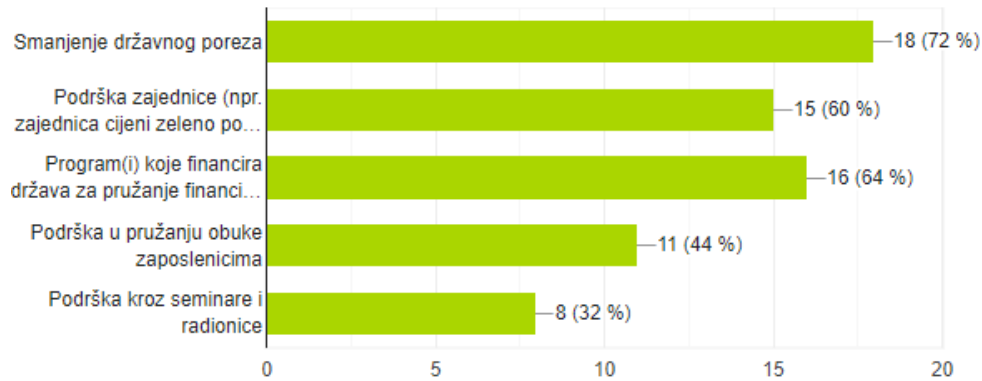
Od ukupno 25 odgovora 13 ispitanika (52,00%) smatra da zelena strategija doprinosi ostvarenju konkurentske prednosti dok 12 ispitanika (48,00%) negira navedenu tvrdnju točnije da zelena strategija ne doprinosi u ostvarenju konkurentske prednosti. Od navedenih 13 ispitanika, njih 10 (76,9%) ističu da se konkurenta prednost ostvaruje kroz strategiju vodstva troškova, 1 (7,7%) ostvaruje se kroz strategiju diferencijacije, a 2 (15,4%) ostvaruju strategijom fokusiranja. Stupanj upoznatosti s mjerama i politikama zaštite okoliša poput Osmog programa zaštite okoliša, Europskog zelenog plana je sljedeći: 3 ispitanika (12,00%) nisu nimalo upoznati, 21 (84,00%) su djelomično upoznati i 1 (4,00%) u potpunosti upoznat.



Grafikon 7. Prepreke prilikom provođenja zelenih poslovnih praksi

*Izvor: Autorska izrada na temelju prikupljenih podataka*

Grafikon 7. ističe prepreke, barijere s kojima su se poduzeća susrela prilikom implementacije zelenih poslovnih praksi. Prema njemu je vidljivo da najviše ispitanika, nešto manje od polovice (44,00%) smatra kao glavnu prepreku administrativni teret, zatim 32,00% navode kao prepreku nedostatak kapitala, 28,00% ističu kulturu poduzeća (filozofija, navike i stavovi poduzeća) i nedostatak državne potpore, 24,00% iskazuje nedostatak podrške opskrbnog lanca ili drugih strateških partnera, 16,00% preprekom smatra nedostatak tehničkog znanja i nedostatak informacija/obrazovanja, 4,00% navodi da ne zna odnosno nije upoznat s preprekama koje otežavaju implementaciju.



Grafikon 8. Poticaji za daljnje implementiranje zelenih poslovnih strategija

Izvor: Autorska izrada na temelju prikupljenih podataka

Grafikon 8. prikazuje vrste podrške koje bi promatrana poduzeća potaknula za daljnje implementiranje zelene strategije unutar poslovanja. Najviše (72,00%) ispitanika smatra da bi dodatni poticaj stekli kroz smanjenje državnog poreza, 64,00% smatraju da su važni programi koje će financirati država za pružanje financijske i/ili tehničke pomoći, 60,00% podrška zajednice koja cijeni zeleno poslovanje i brigu o okolišu, 44% smatra da bi im podrška u pružanju obuke zaposlenicima pripomogla te 32,00% vidi poticaj kroz različite radionice i seminare. Iz navedenoga vidljivo je kako protagonisti zelenih strategija smatraju da je država ključna u daljnjem razvoju iste te da ona kao vanjski čimbenik ima veliki utjecaj.

Tablica 9. Usporedba odgovora ispitanika s obzirom na godine poslovanja poduzeća

|  | Godine poslovanja poduzeća |             |             |             |             | Ukupno        | p*       |
|--|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|----------|
|  | 1-5                        | 6-10        | 11-25       | 26-50       | >50         |               |          |
| <i>Osviještenost menadžmenta o zelenim pitanjima</i> |                            |             |             |             |             |               | p=0.9986 |
| <i>U potpunosti neosviješten</i>                     | 0<br>0,00%                 | 0<br>0,00%  | 0<br>0,00%  | 0<br>0,00%  | 0<br>0,00%  | 0             |          |
| <i>Većim dijelom neosviješten</i>                    | 0<br>0,00%                 | 0<br>0,00%  | 0<br>0,00%  | 0<br>0,00%  | 0<br>0,00%  | 0             |          |
| <i>Niti osviješten niti ne osviješten</i>            | 0<br>0,00%                 | 1<br>16,67% | 1<br>16,67% | 2<br>33,33% | 2<br>33,33% | 6<br>100,00%  |          |
| <i>Većim dijelom osviješten</i>                      | 1<br>7,14%                 | 4<br>28,57% | 4<br>28,57% | 3<br>21,43% | 2<br>14,29% | 14<br>100,00% |          |
|  | 0                          | 0           | 2           | 2           | 1           | 5             |          |

|   |       |        |        |         |         |         |          |
|---|-------|--------|--------|---------|---------|---------|----------|
| <i>U potpunosti osviješten</i>                                  | 0,00% | 0,00%  | 40,00% | 40,00%  | 20,00%  | 100,00% |          |
| <i>Raspravljanje menadžmenta o zelenim pitanjima</i>            |       |        |        |         |         |         |          |
| <i>U potpunosti ne raspravljaju</i>                             | 0     | 0      | 0      | 0       | 0       | 0       |          |
| <i>Većim dijelom ne raspravljaju</i>                            | 0,00% | 0,00%  | 0,00%  | 0,00%   | 0,00%   |         |          |
| <i>Niti raspravljaju niti ne raspravljaju</i>                   | 0     | 0      | 0      | 1       | 1       | 2       |          |
| <i>Većim dijelom raspravljaju</i>                               | 0,00% | 0,00%  | 0,00%  | 50,00%  | 50,00%  | 100,00% |          |
| <i>Niti raspravljaju niti ne raspravljaju</i>                   | 0     | 2      | 2      | 1       | 1       | 6       | p=0.9888 |
| <i>Većim dijelom raspravljaju</i>                               | 0,00% | 33,33% | 33,33% | 16,67%  | 16,67%  | 100,00% |          |
| <i>U potpunosti raspravljaju</i>                                | 1     | 3      | 4      | 3       | 2       | 13      |          |
|   | 7,69% | 23,08% | 30,77% | 23,08%  | 15,38%  | 100,00% |          |
| <i>U potpunosti raspravljaju</i>                                | 0     | 0      | 1      | 2       | 1       | 4       |          |
|   | 0,00% | 0,00%  | 25,00% | 50,00%  | 25,00%  | 100,00% |          |
| <i>Predanost menadžmenta o osmišljavanju zelenih strategija</i> |       |        |        |         |         |         |          |
| <i>Nimalo nisu predani</i>                                      | 0     | 0      | 0      | 1       | 0       | 1       |          |
| <i>Većim dijelom nisu predani</i>                               | 0,00% | 0,00%  | 0,00%  | 100,00% | 0,00%   | 100,00% |          |
| <i>Niti su predani niti nisu predani</i>                        | 0     | 0      | 0      | 0       | 1       | 1       |          |
| <i>Većim dijelom su predani</i>                                 | 0,00% | 0,00%  | 0,00%  | 0,00%   | 100,00% | 100,00% |          |
| <i>Veoma značajno su predani</i>                                | 0     | 3      | 4      | 0       | 2       | 9       |          |
|   | 0,00% | 33,33% | 44,44% | 0,00%   | 22,22%  | 100,00% | p=0.5586 |
| <i>Planiranje menadžmenta o zelenim strategijama</i>            |       |        |        |         |         |         |          |
| <i>U potpunosti ne planiraju</i>                                | 0     | 0      | 0      | 1       | 0       | 1       |          |
| <i>Većim dijelom ne planiraju</i>                               | 0,00% | 0,00%  | 0,00%  | 100,00% | 0,00%   | 100,00% |          |
|   | 0     | 0      | 0      | 0       | 1       | 1       |          |
|   | 0,00% | 0,00%  | 0,00%  | 0,00%   | 100,00% | 100,00% | p=0.874  |

|  |             |             |             |              |             |               |          |
|--|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|---------------|----------|
| <i>Niti planiraju<br/>niti ne<br/>planiraju</i>  | 1<br>10,00% | 2<br>20,00% | 4<br>40,00% | 2<br>20,00%  | 1<br>10,00% | 10<br>100,00% |          |
| <i>Većim dijelom<br/>planiraju</i>   | 0<br>0,00%  | 2<br>25,00% | 2<br>25,00% | 2<br>25,00%  | 2<br>25,00% | 8<br>100,00%  |          |
| <i>U potpunosti<br/>planiraju</i>  | 0<br>0,00%  | 1<br>20,00% | 1<br>20,00% | 2<br>40,00%  | 1<br>20,00% | 5<br>100,00%  |          |
| <i>Utjecaj<br/>zelenih<br/>poslovnih<br/>praksi u<br/>okruženju na<br/>trenutni<br/>poslovni<br/>model</i> |             |             |             |              |             |               |          |
| <i>Izrazito nizak</i>  | 0<br>0,00%  | 0<br>0,00%  | 0<br>0,00%  | 1<br>100,00% | 0<br>0,00%  | 1<br>100,00%  | p=0.7038 |
| <i>Nizak</i>   | 0<br>0,00%  | 1<br>25,00% | 1<br>25,00% | 1<br>25,00%  | 1<br>25,00% | 4<br>100,00%  |          |
| <i>Prosječan</i>   | 0<br>0,00%  | 1<br>12,50% | 5<br>62,50% | 1<br>12,50%  | 1<br>12,50% | 8<br>100,00%  |          |
| <i>Visok</i>   | 1<br>10,00% | 3<br>30,00% | 1<br>10,00% | 3<br>30,00%  | 2<br>20,00% | 10<br>100,00% |          |
| <i>Izrazito visok</i>  | 0<br>0,00%  | 0<br>0,00%  | 0<br>0,00%  | 1<br>50,00%  | 1<br>50,00% | 2<br>100,00%  |          |
| <i>Interes<br/>menadžmenta<br/>za uvođenjem<br/>zelenih<br/>poslovnih<br/>strategija</i>                   |             |             |             |              |             |               |          |
| <i>Izrazito nizak</i>  | 0<br>0,00%  | 0<br>0,00%  | 0<br>0,00%  | 0<br>0,00%   | 0<br>0,00%  | 0<br>0,00%    | p=0.9176 |
| <i>Nizak</i>   | 0<br>0,00%  | 0<br>0,00%  | 0<br>0,00%  | 1<br>100,00% | 0<br>0,00%  | 1<br>100,00%  |          |
| <i>Prosječan</i>   | 0<br>0,00%  | 1<br>14,29% | 2<br>28,57% | 3<br>42,86%  | 1<br>14,29% | 7<br>100,00%  |          |
| <i>Visok</i>   | 0<br>0,00%  | 2<br>20,00% | 4<br>40,00% | 1<br>10,00%  | 3<br>30,00% | 10<br>100,00% |          |
| <i>Izrazito visok</i>  | 1<br>14,29% | 2<br>28,57% | 1<br>14,29% | 2<br>28,57%  | 1<br>14,29% | 7<br>100,00%  |          |

| <i>Interes zaposlenika za uvođenjem zelenih poslovnih strategija</i> |             |             |             |              |             |               |          |
|--|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|---------------|----------|
| <i>Izrazito nizak</i>  | 0<br>0,00%  | 0<br>0,00%  | 0<br>0,00%  | 1<br>100,00% | 0<br>0,00%  | 1<br>100,00%  | p=0.7789 |
| <i>Nizak</i>   | 0<br>0,00%  | 0<br>0,00%  | 1<br>25,00% | 1<br>25,00%  | 2<br>50,00% | 4<br>100,00%  |          |
| <i>Prosječan</i>   | 0<br>0,00%  | 3<br>25,00% | 4<br>33,33% | 3<br>25,00%  | 2<br>16,67% | 12<br>100,00% |          |
| <i>Visok</i>   | 1<br>14,29% | 2<br>28,57% | 2<br>28,57% | 1<br>14,29%  | 1<br>14,29% | 7<br>100,00%  |          |
| <i>Izrazito visok</i>  | 0<br>0,00%  | 0<br>0,00%  | 0<br>0,00%  | 1<br>100,00% | 0<br>0,00%  | 1<br>100,00%  |          |

*Izvor: Autorska izrada na temelju prikupljenih podataka*

Tablica 9. prikazuje usporedbu točnije ovisnost odgovora ispitanika s obzirom na starost poduzeća. Ukoliko se postavi nul hipoteza ( $H_0$ ) promatrane varijable (godine starosti poduzeća i odabrana promatrana pitanja navedena u prvom stupcu tablice) su nezavisne i alternativna hipoteza ( $H_1$ ) promatrane varijable (godine starosti poduzeća i odabrana promatrana pitanja navedena u prvom stupcu tablice) su zavisne, nul hipoteza se neće odbaciti ako je p-vrijednost veća od nivoa značajnosti što iznosi 0,05 ( $p > \alpha = 0,05$ ), u suprotnom se odbacuje. Prema navedenom i podacima iz tablice uočava se da p-vrijednost iznosi više od 0,05 za sve promatrane kategorije odnosno pitanja što ukazuje na to da su promatrane varijable nezavisne te je nul hipoteza prihvaćena.

### **5.3. Odsustvo provedbe zelenih strategija**

Odjeljak u anketi pod nazivom „Ne provođenje zelenih strategija“ ispunilo je 6 ispitanika (19,35%) od ukupnog boja ispitanika (31). To su ispitanici koji su na 8. pitanje odgovorili negacijom, što znači da su to poduzeća koja u svoje poslovanje ne uključuju zelene poslovne strategije.

Na pitanje „Što vas sprječava u provedbi zelenih poslovnih praksi?“ 33,3% ispitanika izjasnila su se da ih sprječava povećanje troškova, 50% odabiru dodatno radno opterećenje, 16,7% ne vidi svrhu provođenja zelenih strategija i smatra kao prepreku staromodne rukovoditelje na višim razinama.

Tablica 10. Interes menadžera i zaposlenika na provođenje zelenih strategija

|                                    | <i>Jačina interesa menadžmenta za uvođenje zelenih poslovnih strategija.</i> | <i>Jačina interesa zaposlenika za uvođenje zelenih poslovnih strategija.</i> |
|------------------------------------|--|--|
| Aritmetička sredina                | 2,333333333  | 2,833333333  |
| Standardna pogreška                | 0,421637021  | 0,307318149  |
| Medijan                            | 3  | 3  |
| Mod                                | 3  | 3  |
| Standardna devijacija              | 1,032795559  | 0,752772653  |
| Varijanca                          | 1,066666667  | 0,566666667  |
| Raspon između minimuma i maksimuma | 2  | 2  |
| Minimalna odabrana vrijednost      | 1  | 2  |
| Maksimalna odabrana vrijednost     | 3  | 4  |
| Ukupan zbroj odgovora              | 14   | 17   |
| Ukupan broj odgovora               | 6  | 6  |

*Izvor: Autorska izrada na temelju prikupljenih podataka*

Tablica 10. prikazuje jačinu interesa menadžmenta i zaposlenika za uvođenjem zelenih poslovnih strategija u poduzećima koja iste ne provodi. Prema srednjim vrijednostima vidljiv je prosječan interes kako menadžera tako i zaposlenika za provođenjem zelenih poslovnih strategija. Može se uočiti da poduzeća nemaju visoki interes za provođenjem zelenih poslovnih praksi.

Tablica 11. Motivacijski čimbenici za uključivanjem zelenih strategija

| <i>Zahtjevi vlade</i> | <i>Zahtjevi dioničara</i> | <i>Zahtjevi kupaca/tržišta</i> | <i>Pritisak lokalne zajednice</i> | <i>Mogućnosti ulaganja</i> | <i>Bolja reputacija poduzeća u javnosti</i> | <i>Interna motivacija</i> |
|-----------------------|---------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|---|---------------------------|
|                       |                           |                                |                                   |                            |   |                           |



|                                    |         |         |           |          |           |          |         |
|------------------------------------|---------|---------|-----------|----------|-----------|----------|---------|
| Aritmetička sredina                | 3,66667 | 2,83333 | 3,3333333 | 2,666666 | 3,5       | 3,833333 | 3       |
| Standardna pogreška                | 0,49441 | 0,70316 | 0,4944132 | 0,494413 | 0,5       | 0,401386 | 0,51639 |
| Medijan                            | 3,5     | 2       | 3,5       | 2,5      | 4         | 4        | 3,5     |
| Mod                                | 5       | 2       | 2         | 4        | 4         | 4        | 4       |
| Standardna devijacija              | 1,21106 | 1,72240 | 1,2110601 | 1,211060 | 1,2247448 | 0,983192 | 1,26491 |
| Varijanca                          | 1,4667  | 2,96667 | 1,4666667 | 1,466667 | 1,5       | 0,966667 | 1,6     |
| Raspon između minimuma i maksimuma | 3       | 4       | 3         | 3        | 3         | 3        | 3       |
| Minimalna odabrana vrijednost      | 2       | 1       | 2         | 1        | 2         | 2        | 1       |
| Maksimalna odabrana vrijednost     | 5       | 5       | 5         | 4        | 5         | 5        | 4       |
| Ukupan zbroj odgovora              | 22      | 17      | 20        | 16       | 21        | 23       | 18      |
| Ukupan broj odgovora               | 6       | 6       | 6         | 6        | 6         | 6        | 6       |

*Izvor: Autorska izrada na temelju prikupljenih podataka*

Tablica 11. prikazuje statističke izračune na temelju prikupljenih odgovora koji ispituju jačinu utjecaja motiviranosti poduzeća prema kriterijima navedenim u zaglavlju tablice za uključivanjem zelenih poslovnih strategija u svoje poslovanje. Najvećom ocjenom od 3,8 ocijenjen je kriterij bolja reputacija poduzeća u javnosti što ukazuje na visoki utjecaj motiviranosti, dok je najmanjom ocjenom od 2,6 ocijenjen kriterij pritisak lokalne zajednice što ukazuje na prosječan utjecaj motiviranosti za zelenim strategijama.

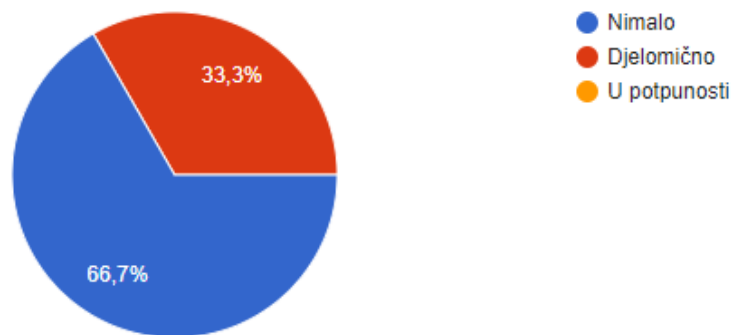
Tablica 12. Prednosti koje bi poduzeće steklo uvođenjem zelenih praksi

|                                    |                                     |   |                                      |
|------------------------------------|-------------------------------------|---|--------------------------------------|
| <i>Povećani prihodi od prodaje</i> | <i>Smanjeni operativni troškovi</i> | <i>Poboljšana reputacija/imidž poduzeća</i> | <i>Poboljšana dobrobit zajednice</i> |
|------------------------------------|-------------------------------------|---|--------------------------------------|

|                                    |             |             |             |             |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Aritmetička sredina                | 2,833333333 | 3           | 4           | 3,833333333 |
| Standardna pogreška                | 0,477260702 | 0,25819889  | 0,365148372 | 0,307318149 |
| Medijan                            | 3           | 3           | 4           | 4           |
| Mod                                | 3           | 3           | 5           | 4           |
| Standardna devijacija              | 1,169045194 | 0,632455532 | 0,894427191 | 0,752772653 |
| Varijanca                          | 1,366666667 | 0,4         | 0,8         | 0,566666667 |
| Raspon između minimuma i maksimuma | 3           | 2           | 2           | 2           |
| Minimalna odabrana vrijednost      | 1           | 2           | 3           | 3           |
| Maksimalna odabrana vrijednost     | 4           | 4           | 5           | 5           |
| Ukupan zbroj odgovora              | 17          | 18          | 24          | 23          |
| Ukupan broj odgovora               | 6           | 6           | 6           | 6           |

*Izvor: Autorska izrada na temelju prikupljenih podataka*

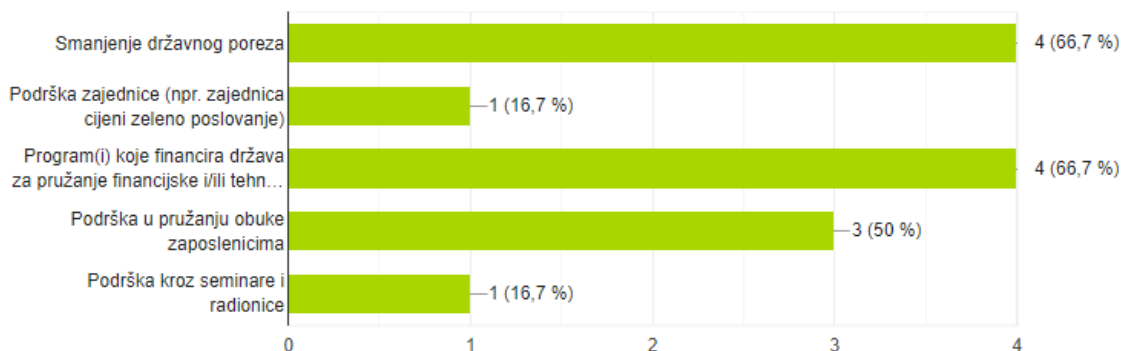
Tablica 12. prikazuje stupanj slaganja ispitanika s izjavama koje se nalaze u zaglavlju tablice, a ona ispituju njihovo mišljenje o prednostima koje bi steklo njihovo poduzeće ukoliko u poslovanje uključe zelene poslovne prakse. Ispitanici se većim dijelom slažu da bi poduzeću najviše zelene poslovne prakse doprinijele u poboljšanju reputacije/imidža poduzeća jer je ta izjava ocjenjena s najvećom ocjenom (4), a najmanje bi doprinijele u prihodima od prodaje budući da je ta izjava ocijenjena s najmanjom ocjenom, 2,8 te ona iskazuje neutralnost ispitanika. kroz utjecaj na dobrobit zajednice.



Grafikon 9. Upoznatost ispitanika s mjerama i politikama zaštite okoliša

*Izvor: Autorska izrada na temelju prikupljenih podataka*

Grafikon 9. prikazuje stupanj upoznatosti s nekim od mjera i politika zaštite okoliša od strane Europske unije. Iz njega je vidljivo da od ukupnog broja ispitanika (6) njih 4 (66,7%) nije nimalo upoznato s mjerama i politikama zaštite okoliša, dok su 2 (33,3%) djelomično upoznata s istima, a niti jedan ispitanik nije u potpunosti upoznat što je i shvatljivo budući da su to poduzeća koja se ne bave zelenim pitanjima unutar svoga poslovanja.



Grafikon 10. Poticajni čimbenici za uključivanjem zelenih poslovnih praksi

*Izvor: Autorska izrada na temelju prikupljenih podataka*

Grafikon 10. ističe čimbenike poticaja za usvajanjem i uključivanjem zelenih poslovnih praksi u svoje poslovanje. Iz njega je vidljivo da 66,7% ispitanika smatra da bi ih potaklo na provođenje zelenih strategija smanjenje državnog poreza te program(i) koje financira država za pružanje financijske i tehničke pomoći, 16,7% ispitanika poticajem smatra podršku zajednice kao i podršku kroz različite seminare i radionice, 50% ispitanika iskazuje da je kao potpora za uključivanjem važna obuka zaposlenika.

## 6. Rasprava

Ovim istraživanjem analizirano je koliko hrvatskih poduzeća uključuje zelene poslovne prakse u svoje poslovanje te na temelju njega potvrđuje se da 80,65% hrvatskih poduzeća provodi na neki način i u nekoj mjeri zelene strategije, dok ih ostalih 19,35% ne uključuje. Promatrana poduzeća najviše nastoje smanjiti neobnovljive izvore energije, otpad te vode brigu o očuvanju vode, nešto manje od 80% nabavljaju materijal lokalno i/ili su usmjereni na ekološke dobavljače te nastoje postići energetska učinkovitost, ispod 70% recikliraju materijal, ponovno upotrebljavaju materijal i baziraju se na zeleni ekološki certifikat i/ili imaju ekološki označene proizvode. Najčešći materijali kojima poduzeća nastoje smanjiti otpad, recikliraju i ponovno upotrebljavaju su karton/papir, plastika te potom metal. Prema rezultatima potrebno vrijeme provedbe zelenih poslovnih strategija je od jedne do pet godina. Poduzeća koja ne provode zelene strategije najveću spriječenost pripisuju dodatnom radnom opterećenju, a ono što bi ih moglo najviše potaknuti na provođenje zelenog poslovanja je smanjenje državnog poreza te različiti programi koje će financirati država za pružanje financijske i tehničke pomoći.

Pogleda li se interes menadžmenta i zaposlenika u poduzećima koja uključuju zelene strategije i poduzeća koja ne uključuju zelene strategije, interes menadžmenta je veći kod poduzeća koja uključuju zelene strategija u odnosu na ona koja ne uključuju, dok je interes zaposlenika jednak u oba slučaja. Menadžeri koji se bave zelenim pitanjima su svjesniji dobrobiti koje zeleno poslovanje nosi sa sobom te to povećava interes menadžera za zelenim strategijama, u odnosu na menadžere koji u poslovanje iste ne uključuju. Zaposlenici obično rade ono što im nadređeni zadaju stoga nema velike razlike prema interesu zaposlenika u poduzeću gdje su uključene zelene strategije i gdje nisu. Prema rezultatima ovog istraživanja poduzeća s uključenim zelenim strategijama najveći potporni čimbenik im je unutarnja motivacija i bolja reputacija poduzeća u javnosti, dok poduzeća koja nisu uključena u zelene strategije smatraju najvećom motivacijom također bolju reputacija/imidž poduzeća te zahtjeve vlade i mogućnosti ulaganja, a najmanji poticaj i jednih i drugih vide u pritisku lokalne zajednice i zahtijevanju od strane dioničara. U istraživanju Purwandania i Michauda (2021) navodi se kao najveća potpora u provođenju zelenih strategija unutarnja motivacija i bolja reputacija poduzeća u javnosti baš kao i u ovome istraživanju uspoređujući poduzeća koja provode zelene strategije. Prema srednjim vrijednostima slaganje

ispitanika u obje kategorije poduzeća je kronološki jednako što se tiče postizanja prednosti zelenim poslovanjem, dakle prvenstveno smatraju da ostvaruju bolju reputaciju poduzeća u javnosti zatim da pridonose dobrobiti zajednice te da smanjuju operativne troškove i posljednje da im se povećava prihod od prodaje.

Usporede li se rezultati istraživanja prema Purwandaniu i Michaudu (2021) s rezultatima ovoga istraživanja, najveći postotak oko 70% poduzeća je djelomično upoznat sa zelenim poslovnim praksama što ukazuje na poprilično jednake rezultate oba istraživanja. Isto tako oba istraživanja ispituju barijere u provođenju zelenih strategija, u ovom istraživanju najveću barijeru predstavlja administrativni teret dok u istraživanju Purwandania i Michauda (2021) ističu nedostatak kapitala kao najveću barijeru te se rezultati oba istraživanja nešto razlikuju po pitanju zaprjeka, iako kronološkim slijedom u ovom istraživanju nedostatak kapitala se nalazi na drugom mjestu. Pogledaju li se tipovi zapreka navedenih u poglavlju 2.2.1. najveće prepreke prema promatranim istraživanjima pripadaju resursnim zaprekama te prema tome možemo reći da ograničenost resursa uvelike otežava provedbu zelenih strategija.

Na temelju provedenog statističkog testiranja, rezultati ukazuju na neovisnost starosti poduzeća o percepciji provođenja zelenih poslovnih strategija. Navedenu tvrdnju potvrđuje i istraživanje Moinia, Sorensena i Szuchy-Kristiansena (2014) što upućuje na podjednake rezultate ovoga i navedenog istraživanja po pitanju ovisnosti starosti poduzeća s provođenjem zelenih strategija.

Prema rezultatima ovog istraživanja vidljivo je da od ukupnog broja, najviše ispitanika (74,19%) je djelomično upoznato s mjerama i politikama zaštite okoliša koje su trenutno na snazi te izdane od strane Europske unije, 22,58% ispitanika nimalo nisu upoznati, a samo 3,23% ispitanika su u potpunosti upoznati. Usporedbom upoznatosti s mjerama i politikama zaštite okoliša u poduzećima koja provode zelene strategije s onima koja ne provode veći postotak upoznatosti je kod poduzeća što ih provode pa se prema tome može pretpostaviti da bi veća uključenost brige za okoliš bila ukoliko se rukovodeće ljude posebice u poduzećima koja nemaju fokus na zelenom poslovanju više uputi i osvijesti o aktualnim mjerama i politikama zaštite okoliša te bi ih trebalo potaknuti na veću uključenost modela za mjerenje ekološke učinkovitosti u poslovanju.

Kao i svako pa tako i ovo istraživanje ima nekoliko manjkavosti te za točnije rezultate i reprezentativniji uzorak kao preporuku za buduća istraživanja moguće je uvesti pitanje „U kojoj

županiji posluje vaše poduzeće?“ kako bi se uvidjelo postoji li razlika među poduzećima koja posluju u drugim dijelovima Hrvatske te kolika je osviještenost menadžera u pojedinim dijelovima zemlje. Ujedno, istraživanje je moguće provesti samo u određenom poslovnom sektoru, industriji što bi ukazalo na preciznije rezultate uključenosti zelenog poslovanja baš u određenoj industriji, posebice bi bilo dobro da se odabere jedna od industrija koje se smatraju najvećim zagađivačem okoliša poput tekstile, građevinarstva i slično.

## 7. Zaključak

Kao što je već prethodno navedeno, predmet ovoga rada bio je pobliže objasniti, definirati i istražiti implementaciju zelenih strategija u suvremenoj poslovnoj praksi. Na početku rada postavljeni su teorijski temelji na osnovu kojih se može uvidjeti da je implementacija strategije četvrta faza strateškog procesa te da je prije nje potrebno napraviti analizu okoline poduzeća, odrediti misiju, viziju i ciljeve poduzeća te formulirati strategiju. Jedini korak koji se odvija nakon nje je kontrola i analiza strategije. Faza implementacije je izuzetno složen proces te na nju utječu brojni čimbenici, a za smanjenje utjecaja istih posebice ako su interni, ključnu ulogu imaju menadžeri i njihova svjesnost veličine promjena koja nastaje prilikom implementacije nove strategije, moraju znati upravljati i prilagoditi organizacijsku strukturu i kulturu novoj strategiji te uključiti što više znanja, vještina i financijskih sredstava da bi se strategija uspješnije implementirala.

Poslovni subjekti u današnje vrijeme sve veću pažnju pridaju zelenom poslovanju, točnije nastoje u svoje poslovanje uključiti zelene strategije kako bi smanjili negativan utjecaj na okoliš jer dosadašnjim načinom poslovanja, planeta bi vrlo brzo ostala bez prirodnih resursa koji su neophodni za poslovanje poduzeća i razvoj daljnjeg gospodarstva. Dakle, zelenim strategijama se želi postići održivo poslovanje gdje poslovni subjekti moraju svoju proizvodnju i konačne proizvode bazirati na razgradivim materijalima, produžiti im vijek trajanja, nabavljati materijale od lokalnih dobavljača, nastojati reciklirati otpad, koristiti obnovljive izvore energije i slične načine koji vode većoj održivosti.

Prema rezultatima ovoga preliminarnog istraživanja oko 80% prigodnog i malog uzorka poduzeća u nekoj mjeri implementiraju zelene strategije u poslovanju i to najviše smanjenjem neobnovljivih izvora energije, otpada poput papira/kartona, plastike, metala te nastoje voditi računa o očuvanju vode. Premda rezultati nisu reprezentativni ipak ih je moguće tretirati indikativnima za zelenu transformaciju poslovnih subjekata u RH. Menadžeri u poduzećima koja provode zelene strategije su u većoj mjeri osviješteni i bave se zelenim pitanjima što je izuzetno važno jer će u skorijoj budućnosti njihovo poduzeće lakše poslovati. Što se tiče zaposlenika, oni nemaju visoku razinu zainteresiranosti za uvođenjem zelenih strategija štoviše oni niti imaju niti nemaju interesa, kao što je već i navedeno razlog tome može biti to što oni samo odrađuju zadatke koje im nadređeni zadaju. Prema rezultatima administrativni teret se okarakterizirao kao najveće ograničenje u implementaciji zelenih strategija, a najveća prednost koju su stekli provedbom je povećana

reputacija poduzeća u javnosti te stvaranje veće dobrobiti za zajednicu. Ono što ih je najviše potaklo na implementaciju je unutarnja motivacija poduzeća te bolji imidž poduzeća u javnosti. Najčešći razlog ne provođenja zelenih strategija je dodatno radno opterećenje, a ono što bi takva poduzeća moglo najviše potaknuti je veća uključenost države smanjenjem poreza i pružanjem financijske i tehničke pomoći.

Poduzeća koja provode zelene strategije mogu biti dobar primjer onima koji ih ne provode iz toga razloga što će i oni u skorašnje vrijeme morati barem na neki način početi smanjivati negativan utjecaj na okoliš. Dakle, sa sigurnošću se može reći da trenutno poduzeća ostvaruju konkurentsku prednost na temelju zelenog poslovanja, ali u budućnosti će se vršiti sve veći pritisak na poslovne subjekte i biti će im zakonski propisano koje uvijete moraju ispunjavati, što ukazuje na to da će se tome morati prilagoditi ili više neće moći poslovati.



## Literatura

1. Bhasin, H. (2018). Green business strategies - SWOT of green business. *Marketing*. 91. Dostupno na: <https://www.marketing91.com/green-business-strategies/>. [pristupljeno: 25. ožujka 2022].
2. Boromisa, A. (2020). *Tko će i kako provoditi Europski zeleni plan?*. Friedrich-Ebert-Stiftung, Regionalni ured za Hrvatsku i Sloveniju, Zagreb. Dostupno na: <https://irmo.hr/publications/analiza-tko-ce-i-kako-provoditi-europski-zeleni-plan-institucije-i-koordinacijski-mehanizmi-u-hrvatskoj/> [pristupljeno: 13. kolovoza 2022].
3. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Božac M. G., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S. I Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.
4. Čekanavičius, L., Bazytė, R., Dičmonaitė, A. (2014). Green business: Challenges and practices. *Ekonomika*. 93(1), pp.74–88.
5. Ćurić Martinčević, N. (Ur.) (2021). *Analiza spremnosti hrvatskih poduzeća na zelenu tranziciju za klimatsku neutralnost*, Hrvatska gospodarska komora, Apsolon, Zagreb. Dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/apsolonbrosurawebpages618e6f81b5c2b.pdf> [pristupljeno: 13. kolovoza 2022].
6. Düren, Z. i Jilmaz, S.I. (2010). The role of green business strategies on sustaining competitive advantage. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 1(1), pp. 87-96. Dostupno na: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/euljss/issue/6278/84295> [pristupljeno: 25. ožujka 2022].
7. Europska komisija. (2019). Europski zeleni plan. Dostupno na: [https://mingor.gov.hr/UserDocsImages/Istaknute%20teme/Zeleni%20plan/Europski%20zeleni%20Oplan%20HR%20\(pdf\).pdf](https://mingor.gov.hr/UserDocsImages/Istaknute%20teme/Zeleni%20plan/Europski%20zeleni%20Oplan%20HR%20(pdf).pdf) . [pristupljeno: 10. svibnja 2022].
8. Europski parlament i Vijeće Europske unije. (2022). Opći program djelovanja Unije za okoliš do 2030. *Službeni list Europske unije*. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022D0591&from=EN> [pristupljeno 10. svibnja 2022].
9. Gasparatos, A., Doll, C. N., Esteban, M., Ahmed, A., & Olang, T. A. (2017). Renewable energy and biodiversity: Implications for transitioning to a Green Economy. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 70, pp. 161-184.

10. Haden, S. P., Oyler, J., & Humphreys, J. (2009). Historical, practical, and theoretical perspectives on green management: An exploratory analysis. *Management Decision*. 47 (7), pp. 1041-1055.
11. Kashmanian, R. M., Wells, R. P., & Keenan, C. (2011). Corporate Environmental Sustainability Strategy: Key Elements. *The Journal of Corporate Citizenship*, 44, 107–130. Dostupno na: <http://www.jstor.org/stable/jcorpciti.44.107> [pristupljeno: 25. ožujka 2022].
12. Kim, W. C. i Mauborgne, R. (2007). Strategija plavog oceana. (*Blue Ocean Strategy*). Poslovni dnevnik–Masmedia, Zagreb.
13. Kurrer, C. (2021). Politika zaštite okoliša: opća načela i osnovni okvir. Europski parlament. pp. 1-5. Dostupno na: [https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/hr/FTU\\_2.5.1.pdf](https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/hr/FTU_2.5.1.pdf) . [pristupljeno: 5. svibnja 2022].
14. Loknath, Y. i Azeem, B. A. (2017). Green Management – Concept and Strategies. *In National Conference on Marketing and Sustainable Development*. 13(14), Rajampet, Andhra Pradesh, India. pp. 688-702. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/330089504\\_Green\\_Management-Concept\\_and\\_Strategies](https://www.researchgate.net/publication/330089504_Green_Management-Concept_and_Strategies) . [pristupljeno: 25. ožujka 2022].
15. Moini, H., J. Sorensen, O. i Szuchy-Kristiansen, E. (2014). Adoption of green strategy by Danish firms. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(2). pp. 197-223. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-01-2013-0003> [pristupljeno: 25. ožujka 2022].
16. Mutisya, E. i Yarime, M. (2014). Moving towards urban sustainability in Kenya: a framework for integration of environmental, economic, social and governance dimensions. *Sustainability science*. 9(2), pp. 205-215.
17. Olson, E.G. (2008). Creating an enterprise-level “green” strategy. *Journal of business strategy*. 29(2), pp. 22-30. Dostupno na: <http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.creatinganenterpriselevelgreenstrategy.pdf> [pristupljeno: 25. ožujka 2022].
18. Padash, A., Bidhendi, G. N., Hoveidi, H., i Ardestani, M. (2015). Green strategy management framework towards sustainable development. *Bulgarian Chemical Communications*, 47, pp. 259-268. Dostupno na: [http://www.bcc.bas.bg/bcc\\_volumes/Volume\\_47\\_Special\\_D\\_2015/BCC-47-SpecialD-2015.pdf#page=257](http://www.bcc.bas.bg/bcc_volumes/Volume_47_Special_D_2015/BCC-47-SpecialD-2015.pdf#page=257) [pristupljeno: 25. ožujka 2022].

19. Porter, M. (1996). "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, November-December, pp. 61-78.
20. Preacher, K. J. (2001). Calculation for the chi-square test: An interactive calculation tool for chi-square tests of goodness of fit and independence. Dostupno na: <http://quantpsy.org>. [pristupljeno: 29. lipnja 2022].
21. Purwandani, J.A., Michaud, G. (2021). What are the drivers and barriers for green business practice adoption for SMEs?. *Environment Systems Decisions*. 41, pp. 577–593. Dostupno na: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10669-021-09821-3> [pristupljeno: 25. ožujka 2022].

## **Popis slika**

|   |    |
|---|----|
| Slika 1. Različita stanja strateških problema.....            | 6  |
| Slika 2. Organizacijske zapreke u provođenju strategije ..... | 7  |
| Slika 3. Elementi strategije korporativne održivosti .....    | 13 |

## Popis tablica

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1. SWOT matrica zelenog poslovanja i preporuke .....                                  | 19 |
| Tablica 2. Općeniti podaci o poduzećima i ispitanicima .....                                  | 23 |
| Tablica 3. Uključenost menadžmenta oko zelenih pitanja .....                                  | 25 |
| Tablica 4. Utjecaj zelenih poslovnih praksi na poslovni model poduzeća.....                   | 27 |
| Tablica 5. Utjecaj ekološkog učinka na financijski.....                                       | 28 |
| Tablica 6. Načini provođenja zelenih poslovnih praksi .....                                   | 29 |
| Tablica 7. Poticajni (motivacijski) čimbenici za uključivanjem zelenih poslovnih praksi ..... | 32 |
| Tablica 8. Stečene prednosti nakon uvođenja zelenih poslovnih praksi .....                    | 33 |
| Tablica 9. Usporedba odgovora ispitanika s obzirom na godine poslovanja poduzeća .....        | 36 |
| Tablica 10. Interes menadžera i zaposlenika na provođenje zelenih strategija.....             | 40 |
| Tablica 11. Motivacijski čimbenici za uključivanjem zelenih strategija .....                  | 40 |
| Tablica 12. Prednosti koje bi poduzeće steklo uvođenjem zelenih praksi .....                  | 41 |

## Popis grafikona

|   |    |
|---|----|
| Grafikon 1. Vrijeme provedbe zelene strategije.....                               | 28 |
| Grafikon 2. Smanjenje otpada prema vrstama materijala .....                       | 30 |
| Grafikon 3. Vrste materijala koja poduzeća recikliraju .....                      | 31 |
| Grafikon 4. Vrste materijala koja poduzeća ponovno upotrebljavaju.....            | 31 |
| Grafikon 5. Energetski učinkovite tehnologije .....                               | 32 |
| Grafikon 6. Modeli mjerenja ekološke učinkovitosti.....                           | 34 |
| Grafikon 7. Prepreke prilikom provođenja zelenih poslovnih praksi .....           | 35 |
| Grafikon 8. Poticaji za daljnje implementiranje zelenih poslovnih strategija..... | 36 |
| Grafikon 9. Upoznatost ispitanika s mjerama i politikama zaštite okoliša .....    | 43 |
| Grafikon 10. Poticajni čimbenici za uključivanjem zelenih poslovnih praksi .....  | 43 |

# Prilog

## Upitnik o provedbi zelenih strategija

Osnovne informacije o poduzeću i ispitaniku

1. Koliko zaposlenika ima vaše poduzeće?

- 1-10
- 11-50
- 51-250
- >250

2. Molimo navedite svoj poslovni sektor:

- Prehrana, poljoprivreda i šumarstvo
- Trgovina na veliko i malo
- Građevinarstvo, komunalije i transport
- Uslužne djelatnosti (npr. zdravstvo, financije, zabava, itd.)
- Nešto drugo: \_\_\_\_\_

3. Koliko godina posluje vaše poduzeće?

- 1-5
- 6-10
- 11-25
- 26-50
- >50

4. Na kojoj ste razini menadžmenta?

- Višoj
- Srednjoj
- Nižoj
- Nisam u menadžerskoj poziciji

5. Koliko godina radnog staža imate?

- do 3
- 4-5
- 6-10
- 11-15

- 16 i više

6. Koliko ste upoznati sa “zelenim poslovnim praksama”?

- Nimalo
- Djelomično
- U potpunosti
- 

7. “Zelene poslovne prakse” su napori koje poduzeće ulaže kako bi smanjila negativne utjecaje na lokalno i globalno okruženje, gospodarstvo i društvo. Koliko je važno za vaše poslovanje uključiti zelenu poslovnu praksu?

- Uopće nije važno
- Donekle važno
- Veoma važno

8. Sudjeluje li vaše poduzeće u provedbi zelenih strategija?

- Da
- Ne

#### **AKO DA:**

9. Molim Vas procijenite osviještenost, raspravljanje, osmišljavanje te planiranje zelenih strategija u vašem poduzeću odgovarajući na svako od dolje navedenih pitanja:

Koliki je stupanj osviještenost menadžmenta o zelenim pitanjima?

1. u potpunosti neosviješten
2. većim dijelom neosviješten
3. niti osviješten niti neosviješten
4. većim dijelom su osviješteni
5. u potpunosti osviješteni

U kojoj mjeri menadžment poduzeća raspravlja (razgovara) o zelenim pitanjima?

1. u potpunosti ne raspravljaju
2. većim dijelom ne raspravljaju
3. niti raspravljaju niti ne raspravljaju
4. većim dijelom raspravljaju
5. u potpunosti raspravljaju

U kojoj su mjeri menadžeri u poduzeću predani (posvećeni) osmišljavanju zelenih strategija?

1. nimalo nisu predani
2. većim dijelom nisu predani



3. niti su predani niti nisu predani
4. većim dijelom su predani
5. veoma značajno su predani

U kojoj se mjeri menadžment poduzeća bavi planiranjem zelenih strategija?

1. u potpunosti ne planiraju
2. većim dijelom ne planiraju
3. niti planiraju niti ne planiraju
4. većim dijelom planiraju
5. u potpunosti planiraju

10. Utjecaj zelenih poslovnih praksi na poslovni model poduzeća.

Za sve navedene izjave ocijenite jačinu utjecaja (1 izrazito nizak, 2 nizak, 3 prosječan, 4 visok, 5 izrazito visok):

Utjecaj zelenih poslovnih praksi u okruženju na trenutni poslovni model je:

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

Interes menadžmenta za uvođenje zelenih poslovnih strategija je:

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

Interes zaposlenika za uvođenje zelenih poslovnih strategija je:

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

11. Vrijeme potrebno za provedbu zelene transformacije i zelenih poslovnih strategija u poduzeću je:

- Manje od jedne godine
- Od jedne do tri godine
- Od tri do pet godina
- Od pet do deset godina
- Više od 10 godina

12. Očekivani financijski povrat. Za sve navedene izjave ocijenite stupanj slaganja (1 u potpunosti se ne slažem, 2 većim dijelom se ne slažem, 3 niti se slažem niti se ne slažem, 4 većim dijelom se slažem, 5 u potpunosti se slažem)

Ekološki učinak utječe na financijski učinak.

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

Primanje nagrada ili priznanja zbog provođenja zelene strategije.

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

Sudjelovanje u postavljanju ekoloških standarda.

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

Primanje javnih sredstava kao poticaj u provedbi zelenih strategija u poduzeću.

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

13. Koje vrste zelenih poslovnih praksi provodi vaše poduzeće?

**a) Smanjenje otpada**

- Da
- Ne

AKO DA:

Koje vrste otpada vaše poduzeće smanjuje? Molimo kliknite na sve što se odnosi.

- Metali
- Karton i/ili papir
- Plastika
- Hrana
- Staklo
- Drvo
- Nešto drugo: \_\_\_\_\_

**b) Recikliranje materijala**

- Da
- Ne

AKO DA:

Koje vrste materijala vaše poduzeće reciklira? Molimo kliknite na sve što se odnosi.

- Metali
- Karton i/ili papir
- Plastika
- Hrana

- Staklo
- Drvo
- Nešto drugo: \_\_\_\_\_

**c) Ponovna upotreba materijala**

- Da
- Ne

AKO DA:

Koje vrste materijala vaše poduzeće ponovno koristi? Molimo kliknite na sve što se odnosi.

- Metali
- Karton i/ili papir
- Plastika
- Hrana
- Staklo
- Drvo
- Nešto drugo: \_\_\_\_\_

**d) Nabavljanje materijala lokalno i/ili usmjeravanje na kupnju od ekoloških dobavljača**

- Da
- Ne

**e) Smanjenje korištenja neobnovljive energije**

- Da
- Ne

**f) Fokusiranje na postizanje energetske učinkovitosti**

- Da
- Ne

AKO DA:

Koje je vrste energetske učinkovite tehnologije vaše poduzeće usvojilo? Kliknite na sve što se odnosi.

- Energetske učinkovite dizajne zgrade
- Obnovljiva energija (npr. solarni panel)
- Energetske učinkovite uređaje (npr. energetske učinkovite hladnjake)
- Nešto drugo: \_\_\_\_\_

**g) Očuvanje vode**

- Da
- Ne

**h) Provođenje zelenog certificiranja i/ili ekološkog označavanja proizvoda**

- Da
- Ne

**i) Nešto drugo:** \_\_\_\_\_

14. Što motivira vaše poduzeće da se uključi u zelene poslovne prakse? Za sve navedene izjave ocijenite jačinu utjecaja (1 izrazito nizak, 2 nizak, 3 prosječan, 4 visok, 5 izrazito visok).

**Zahtjevi vlade**

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

**Zahtjevi dioničara**

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

**Zahtjevi kupaca/tržišta**

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

**Pritisak lokalne zajednice**

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

**Mogućnosti ulaganja**

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

**Bolja reputacija poduzeća u javnosti**

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

**Interno motivirani**

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

**Nešto drugo:** \_\_\_\_\_

15. Koje su prednosti koje vaše poduzeće stječe uvođenjem zelenih poslovnih praksi? Za sve navedene izjave ocijenite stupanj slaganja (1 u potpunosti se ne slažem, 2 većim dijelom se ne slažem, 3 niti se slažem niti se ne slažem, 4 većim dijelom se slažem, 5 u potpunosti se slažem)

**Povećani prihodi od prodaje**

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

**Smanjeni operativni troškovi**

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

**Poboljšana reputacija/imidž poduzeća**

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

**Poboljšana dobrobit zajednice**

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

**Nešto drugo:** \_\_\_\_\_

16. Uključujete li u svoje poslovanje neke od sljedećih modela koji prate vašu ekološku učinkovitost?

- Sustav upravljanja okolišem (Environment Management System - EMS)
- ISO 14001
- EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)
- Procjena životnog ciklusa (Life-Cycle Assessment - LCA)
- Sustav upravljanja zdravljem, sigurnošću i okolišem (Health, Safety and Environment Management System - HSE-MS)
- Ne uključujem
- Nešto drugo: \_\_\_\_\_

17. Doprinosi li zelena strategija u ostvarivanju konkurentske prednosti vašeg poduzeća?

- Da
- Ne

AKO DA:

Kojim strategijama?

- Strategijom vodstva troškova
- Strategijom diferencijacije
- Strategijom fokusiranja

18. Jeste li upoznati s nekom od mjera i politika zaštite okoliša koja dolaze od strane Europske unije (Osmi program zaštite okoliša, Europski zeleni plan, Kružno gospodarstvo)?

- Nimalo
- Djelomično
- U potpunosti

19. Jeste li naišli na prepreke tijekom implementacije zelenih poslovnih praksi? Podsjećam, zelene poslovne prakse su naponi koje poduzeće ulaže kako bi smanjila negativne utjecaje na lokalno i globalno okruženje, gospodarstvo i društvo.

- Da
- Ne

**AKO DA:**

Koje su prepreke na koje ste naišli tijekom implementacije zelenih poslovnih praksi? Molim kliknite na sve što se odnosi.

- Kultura okoliša poduzeća (filozofija, navike i stavovi poduzeća u implementaciji zelenih poslovnih praksi)
- Nedostatak kapitala
- Nedostatak državne potpore
- Nedostatak informacija/obrazovanja
- Administrativni teret
- Nedostatak tehničkog znanja
- Nedostatak podrške vašeg opskrbnog lanca ili drugih strateških partnera
- Nešto drugo: \_\_\_\_\_

20. Koje vrste podrške bi vas potaknule na daljnju implementaciju zelenih poslovnih praksi? Molim kliknite na sve što se odnosi.

- Smanjenje državnog poreza
- Podrška zajednice (npr. zajednica cijeni zeleno poslovanje)
- Program(i) koje financira država za pružanje financijske i/ili tehničke pomoći
- Podrška u pružanju obuke zaposlenicima
- Podrška kroz seminare i radionice
- Nešto drugo: \_\_\_\_\_

**AKO NE:**

Ne provođenje zelenih strategija

9. Što Vas sprječava u provedbi zelenih poslovnih praksi? Molim kliknite na sve što se odnosi.

- Povećanje troškova
- Dodatni radno opterećenje
- Smanjenje dobiti
- Ne vidim svrhu
- Nešto drugo: \_\_\_\_\_

10. Ocijenite jačinu interesa menadžmenta za uvođenje zelenih poslovnih strategija.

- Izrazito nizak
- Nizak
- Prosječan
- Visok
- Izrazito visok

11. Ocijenite jačinu interesa zaposlenika za uvođenje zelenih poslovnih strategija.

- Izrazito nizak
- Nizak
- Prosječan
- Visok
- Izrazito visok

12. Što bi moglo motivirati Vaše poduzeće da se uključi u zelene poslovne prakse? Za sve navedene izjave ocijenite jačinu utjecaja (1 izrazito nizak, 2 nizak, 3 prosječan, 4 visok, 5 izrazito visok).

**Zahtjevi vlade**

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

**Zahtjevi dioničara**

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

**Zahtjevi kupaca/tržišta**

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

**Pritisak lokalne zajednice**

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

**Mogućnosti ulaganja**

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

**Bolja reputacija poduzeća u javnosti**

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

**Interno motivirani**

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

Nešto drugo: \_\_\_\_\_

13. Koje prednosti bi steklo Vaše poduzeće uvođenjem zelenih poslovnih praksi? Za sve navedene izjave ocijenite stupanj slaganja (1 u potpunosti se ne slažem, 2 većim dijelom se ne slažem, 3 niti se slažem niti se ne slažem, 4 većim dijelom se slažem, 5 u potpunosti se slažem)

**Povećani prihodi od prodaje**

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

**Smanjeni operativni troškovi**

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

**Poboljšana reputacija/imidž poduzeća**

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

**Poboljšana dobrobit zajednice**

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|

**Nešto drugo:** \_\_\_\_\_

14. Jeste li upoznati s nekom od mjera i politika zaštite okoliša koja dolaze od strane Europske unije (Osmi program zaštite okoliša, Europski zeleni plan, Kružno gospodarstvo)?

- Nimalo
- Djelomično
- U potpunosti

15. Što bi Vas moglo potaknuti na uključivanje zelenih poslovnih praksi? Molim kliknite na sve što se odnosi.

- Smanjenje državnog poreza
- Podrška zajednice (npr. zajednica cijeni zeleno poslovanje)
- Program(i) koje financira država za pružanje financijske i/ili tehničke pomoći
- Podrška u pružanju obuke zaposlenicima
- Podrška kroz seminare i radionice
- Nešto drugo: \_\_\_\_\_

16. Imate li dodatnih pitanja, komentara ili ideja o zelenim poslovnim praksama?

---