

# Održivost kao faktor upravljačke ekonomike

---

**Mikulić, Ivana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:004685>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-24**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij  
Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**ODRŽIVOST KAO FAKTOR UPRAVLJAČKE EKONOMIKE:  
ANALIZA UPRAVLJANJA EKOLOŠKIM I DRUŠTVENIM  
UTJECAJEM U PODUZEĆIMA**

**Diplomski rad**

**Ivana Mikulić**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij  
Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**ODRŽIVOST KAO FAKTOR UPRAVLJAČKE EKONOMIKE:  
ANALIZA UPRAVLJANJA EKOLOŠKIM I DRUŠTVENIM  
UTJECAJEM U PODUZEĆIMA**

**SUSTAINABILITY AS A FACTOR OF MANAGERIAL  
ECONOMICS: ANALYSIS OF ENVIRONMENTAL AND  
SOCIAL IMPACT MANAGEMENT IN COMPANIES**

**Diplomski rad**

**Ivana Mikulić, 0066283605**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Martina Sopta Ćorić**

**Zagreb, ožujak, 2024.**

# **PREDGOVOR**

....

## SAŽETAK

U kontekstu globalne eskalacije ekoloških i društvenih izazova, sve veći naglasak se stavlja na održivost kao ključni faktor u poslovnoj strategiji poduzeća kako bi ostala relevantna i uspješna na tržištu. Ovaj rad detaljno istražuje kako održive prakse unutar upravljačke ekonomije mogu značajno poboljšati operativnu učinkovitost, reducirati troškove i stimulirati inovacije unutar organizacija. Analiza se posebno fokusira na studiju slučaja kompanije Tesla, gdje je pomoću regresijskog modela istražen odnos između prihoda i primjene održivih inicijativa, pokazujući snažnu korelaciju između rasta prihoda i implementacije održivih praksi. Studije slučaja iz Hrvatske, te globalno priznatih kompanija kao što su Unilever i Patagonia, ilustriraju kako integracija održivosti može značajno doprinijeti konkurentskoj prednosti, podupirući inovacije i povećavajući tržišni udio kroz poboljšanje korporativnog imidža i smanjenje ekološkog otiska. Također, rad osvjetljava izazove s kojima se poduzeća susreću prilikom usvajanja održivih praksi, kao što su visoki inicijalni troškovi, izazovi u praćenju i izvještavanju, te regulatorna ograničenja. Regresijska analiza prihoda i ekoloških pokazatelja unutar Tesle pruža uvid u to kako financijski uspjeh može biti usko povezan s održivim praksama, te pokazuje kako strateška primjena održivih inicijativa može voditi ne samo ka poboljšanju poslovne stabilnosti, već i ka osiguravanju dugoročne održivosti. Ovaj rad potiče razmatranje održivosti kao integralnog dijela korporativnog upravljanja, ne samo kao odgovor na eksterne pritiske, već kao ključni element u oblikovanju modernih poslovnih strategija koje odgovaraju na brzo mijenjajuće globalne zahtjeve.

Ovaj rad istražuje održivost i potiče na vizualizaciju poduzeća kao vitalnog dijela strateškog planiranja koji stvara vrijednost za sve strane, a ne trošak ili regulatorni zahtjev. Rad koristi teoriju i podatke kako bi se objasnilo kako održivi projekti utječu na financijsku stabilnost, društvenu odgovornost i održivost okoliša. Ovo promiče sveobuhvatan pristup održivom razvoju poticanjem kontinuiranog dijaloga i istraživanja o održivosti, posebno o stvaranju djelotvornih standarda koji pomažu poduzećima da uravnoteže svoje krajnje rezultate s društvenim i ekološkim problemima.

**Ključne riječi:** održivost, upravljačka ekonomika, ekološki utjecaj, društvena odgovornost, tehnologija i inovacije, strategije održivosti.

## **ABSTRACT**

In the context of escalating global environmental and social challenges, sustainability is increasingly emphasized as a key factor in the business strategy of companies to remain relevant and successful in the market. This paper thoroughly explores how sustainable practices within managerial economics can significantly enhance operational efficiency, reduce costs, and stimulate innovations within organizations. The analysis focuses particularly on a case study of Tesla, where a regression model was used to investigate the relationship between revenue and the implementation of sustainable initiatives, showing a strong correlation between revenue growth and the adoption of sustainable practices. Case studies from Croatia, as well as globally recognized companies such as Unilever and Patagonia, illustrate how integrating sustainability can significantly contribute to a competitive advantage by supporting innovations and increasing market share through enhancing corporate image and reducing environmental impact. Additionally, the paper highlights the challenges businesses face when adopting sustainable practices, such as high initial costs, challenges in monitoring and reporting, and regulatory constraints. The regression analysis of revenue and environmental indicators within Tesla provides insight into how financial success can be closely linked to sustainable practices and shows how strategic application of sustainable initiatives can lead not only to improved business stability but also to ensuring long-term sustainability. This paper encourages considering sustainability as an integral part of corporate governance, not just as a response to external pressures but as a key element in shaping modern business strategies that meet rapidly changing global demands.

This paper explores sustainability and encourages viewing businesses as a vital part of strategic planning that creates value for all stakeholders, not just as a cost or regulatory requirement. The paper uses theory and data to explain how sustainable projects affect financial stability, social responsibility, and environmental sustainability. This promotes a comprehensive approach to sustainable development by encouraging continuous dialogue and research on sustainability, especially on creating effective standards that help businesses balance their bottom lines with social and environmental issues.

**Keywords:** sustainability, management economics, environmental impact, social responsibility, technology and innovation, sustainability strategies.

## SADRŽAJ

SAŽETAK .....	
ABSTRACT .....	
<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i ciljevi rada .....	2
1.2. Metode istraživanja i izvori podataka .....	4
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	6
<b>2. ODRŽIVOST KAO FAKTOR UPRAVLJAČKE EKONOMIKE.....</b>	<b>7</b>
2.1. Definicija održivosti .....	7
2.2. Održivost kao ključni faktor upravljačke ekonomike .....	12
2.3. Povezanost održivosti s ekonomskim uspjehom poduzeća .....	17
2.4. Strategije implementacije održivosti u poslovanje .....	18
2.5. Uloga tehnologije i inovacija u promicanju održivosti .....	22
2.6. Izazovi i prepreke na putu prema održivosti.....	25
<b>3. UPRAVLJANJE EKOLOŠKIM I DRUŠTVENIM UTJECAJEM U PODUZEĆIMA</b>	<b>28</b>
3.1. Upravljanje ekološkim utjecajem na poslovanje poduzeća.....	28
3.2. Društvena odgovornost poduzeća i etički aspekti poslovanja (CSR).....	33
3.3. Utjecaj poslovanja poduzeća na zaposlenike i zajednicu .....	35
3.4. Uloga obrazovanja i osvještavanja u promicanju održivosti u poduzećima .....	37
3.5. Mjerenje i izvještavanje o održivosti .....	41
3.5. Održivost u lancu opskrbe .....	44
<b>4. ANALIZA ODRŽIVOG UPRAVLJANJA U PODUZEĆIMA .....</b>	<b>48</b>
4.1. Primjeri izabranih poduzeća koja su uspješno implementirala održivost.....	49
4.1.1. <i>Unilever</i> .....	49
4.1.2. <i>Tesla</i> .....	51
4.1.3. <i>Patagonia</i> .....	54
4.2. Primjer uvođenja održivog poslovanja u Republici Hrvatskoj .....	58
4.3. Izazovi i prepreke s kojima su se poduzeća suočila pri implementaciji održivog upravljanja.....	60
<b>5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O TESLI PUTEM REGRESIJSKOG MODELA</b>	<b>67</b>
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>76</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>79</b>

## 1.UVOD

U doba kada globalne ekološke i društvene promjene nameću nove izazove poslovnom svijetu, održivost se nameće kao ključni faktor koji oblikuje korporativne strategije i operacije. Ovaj rad razmatra kako poduzeća, suočena s imperativom održivog razvoja, prilagođavaju svoje prakse kako bi odgovorila na zahtjeve za većom ekološkom i društvenom odgovornošću. U tom kontekstu, postoji relevantan okvir za razumijevanje dinamike između stranih izravnih investicija (FDI), izvoza i ekonomskog rasta, naglašavajući važnost multidimenzionalne analize u formiranju održivih korporativnih strategija.

Analizirajući kako se održive inicijative utiskuju u različite aspekte korporativnog djelovanja, od strateškog planiranja do operativnih detalja, rad osvjetljava kako poduzeća transformiraju izazove u prilike za inovacije, razvoj i stvaranje konkurentske prednosti. Održivost se ovdje ne promatra samo kao zakonska obveza ili moralni imperativ, već kao temelj za izgradnju dugoročno održivih poslovnih modela koji omogućuju poduzećima da napreduju i ističu se na globalnom tržištu. Nalazi Sopte, Bilas i Franc (2021) ukazuju na to da, unatoč nedostatku jasne dugoročne korelacije između FDI, izvoza i rasta BDP-a u Hrvatskoj, ove varijable igraju značajnu ulogu u korporativnom odlučivanju i strategijama upravljanja, sugerirajući da su održive prakse ključne za upravljanje u kompleksnom ekonomskom okruženju.

Razmatranjem utjecaja održivih praksi na različite segmente poslovanja, uključujući utjecaj na lojalnost kupaca, stabilnost poslovanja i tržišnu vrijednost, rad naglašava kako proaktivni pristup integraciji održivosti ne samo da pomaže u rješavanju globalnih ekoloških i društvenih problema, već također doprinosi ekonomskoj dobrobiti poduzeća. Kroz prizmu stvarnih primjera, moguće je razaznati raznolikosti taktika koje poduzeća koriste kako bi prevladala prepreke na putu održivosti i maksimizirala potencijalne koristi.

U kontekstu sve veće važnosti održivosti koju nameću globalne ekološke i društvene promjene, ovaj rad analizira kako poduzeća prilagođavaju svoje strategije i operacije kako bi odgovorila na zahtjeve za povećanom ekološkom i društvenom odgovornošću. Održivost se ističe ne samo kao odgovor na regulatorne zahtjeve, već kao ključni element strateškog planiranja koji omogućuje kompanijama da ostvare dugoročni uspjeh i diferencijaciju na globalnom tržištu.



Jedan od primjera koji ilustrira ovu dinamiku je Tesla Inc., pionir u industriji električnih vozila, čiji su prihodi detaljno analizirani kroz regresijski model kako bi se istražio odnos između prihoda i implementacije održivih inicijativa. Tesla ne samo da ostvaruje prihode prodajom električnih automobila i energetske rješenja, već kontinuirano ulaže u istraživanje i razvoj kako bi unaprijedio svoje tehnologije i proširio ponudu, čime doprinosi održivosti poslovanja.

Analiza pokazuje značajan rast prihoda od 2018. do 2022. godine, reflektirajući širu prihvaćenost električnih vozila i tehnologija obnovljive energije, što potvrđuje Teslinu rastuću tržišnu poziciju i promjene u potrošačkim preferencijama prema održivijim proizvodima. Korišten je jednostavan linearni regresijski model, gdje su prihodi Tesle (Y) ovisna varijabla, a godine (X) nezavisna varijabla, ukazujući na rast prihoda koji se može povezati s proširenjem tržišta i usvajanjem novih tehnologija.

Ovaj model ne samo da pruža uvid u ekonomski uspjeh Tesle već i ukazuje na to kako se strategije održivosti mogu reflektirati kroz financijske performanse poduzeća. Rezultati analize mogu pomoći menadžmentu u planiranju budućih investicija i strategija koje podržavaju održivi rast, naglašavajući kako kontinuirano ulaganje u održive tehnologije i prakse ne samo da doprinosi smanjenju emisija ugljika, već i poboljšava financijsku stabilnost i konkurentnost na tržištu.

Osim toga, regresijska analiza omogućava bolje razumijevanje kako promjene u poslovanju, posebice one usmjerene na održivost, utječu na profitabilnost poduzeća, čime se potiče daljnje strateško razmišljanje o integraciji održivih praksi u srž poslovnih operacija i osigurava dugoročna održivost poduzeća u globalno osviještenom tržišnom okruženju.

Svrha ovog rada je razumijeti kompleksnost održivog upravljanja, pružajući jasan uvid u strategije, izazove i prilike koje održivost predstavlja za suvremena poduzeća. Kroz detaljnu analizu, rad nastoji podići svijest o važnosti ugradnje održivih praksi u srž poslovnih operacija, potičući poduzeća da preuzmu vodeću ulogu u izgradnji održive budućnosti za društvo i okoliš.

## **1.1. Predmet i ciljevi rada**

U suvremenom poslovnom svijetu, suočenom s neprestanim ekološkim i društvenim izazovima, imperativ održivog razvoja postaje ne samo strateška prednost već i osnova za opstanak i uspjeh poduzeća. Ovaj rad istražuje kako globalne promjene utječu na korporativne strategije i prakse,

naglašavajući održivost kao ključan element u arhitekturi suvremenog menadžmenta. Fokus je na razumijevanju kako poduzeća širom svijeta implementiraju održive prakse kako bi smanjila svoj ekološki i društveni utjecaj, dok istodobno teže profitabilnosti. U tom kontekstu, istraživanje Sopte, Bilas i Franc (2021) o međusobnoj povezanosti stranih izravnih investicija, izvoza i ekonomskog rasta služi kao još jedna osnova za razumijevanje uloge održivosti u korporativnom upravljanju, naglašavajući potrebu za detaljnijom analizom kako bi se razumjele kompleksne dinamike između ekonomskih faktora i održivih praksi.

Predmetom ovog rada je detaljna analiza strategija, zakonodavnih okvira i operativnih mjera koje poduzeća implementiraju u odgovoru na rastuće standarde održivog poslovanja. Motivacije za integraciju održivosti u korporativne planove istražuju se kao svjesne odluke koje otvaraju nove prilike za razvoj, inovacije i stjecanje konkurentske prednosti. Rad istražuje kako održive inicijative utječu na različite aspekte poslovanja, od nabave do distribucije, naglašavajući kako dobro planirani i implementirani projekti ne samo da poboljšavaju ekološke performanse poduzeća, već doprinose i financijskoj stabilnosti.

Poseban naglasak stavlja se na Tesla Inc., koji predstavlja izvanredan primjer kako održive inicijative mogu biti integrirane u osnovu poslovanja te kako one mogu utjecati na financijske rezultate. Tesla, kao lider u proizvodnji električnih vozila, ne samo da ostvaruje prihode kroz prodaju svojih inovativnih proizvoda, kao što su električni automobili i baterijski sustavi za pohranu energije, već i kontinuirano ulaže u istraživanje i razvoj, proširujući svoju ponudu proizvoda i usluga. Ova strategija omogućava Tesli ne samo da ostane na čelu industrije, već i da potiče širu prihvaćenost održivih tehnologija.

Značajan rast prihoda Tesle od 2018. do 2022. godine odražava rastući interes za električna vozila te prihvaćanje tehnologija obnovljive energije. Koristeći jednostavni linearni regresijski model, analizira se kako godine utječu na prihode Tesle, pri čemu se prihodi koriste kao zavisna, a godine kao nezavisna varijabla. Ovi podaci ne samo da pokazuju financijski rast, već i kako Tesla koristi svoje prihode za daljnji razvoj i implementaciju održivih praksi koje direktno utječu na smanjenje ekološkog otiska.

Glavni cilj rada je dubinsko razumijevanje kako održivost utječe na ekonomiku upravljanja unutar organizacija, s naglaskom na identifikaciju njene strateške vrijednosti za dugoročno stvaranje vrijednosti i održavanje konkurentske prednosti. Kroz analizu motivacijskih faktora,

metoda implementacije i konkretnih primjera, rad osvjetljava kako održivost direktno poboljšava operativnu efikasnost, inovativnost i tržišni položaj poduzeća.

U konačnici, ovaj rad nalazi da je harmonizacija poslovnih modela s principima održivog razvoja ključna ne samo za rješavanje trenutnih ekoloških i društvenih izazova, već i za osiguravanje budućeg uspjeha i rasta poduzeća. S ciljem poticanja integracije održivosti u sve aspekte poslovanja, rad pruža sveobuhvatan pregled izazova i rješenja, promičući ideju o održivom upravljanju kao esencijalnom elementu strategijskog planiranja u suvremenom korporativnom okruženju. Analiza utjecaja stranih izravnih investicija i izvoza na ekonomski rast, kako je prikazano u radu Sopte, Bilas i Franc (2021), dodatno naglašava važnost globalne povezanosti i interakcije između međunarodnih ekonomskih aktivnosti i održivih praksi. Ova spoznaja ukazuje na to da održivost nije samo lokalno ili nacionalno pitanje, već globalni imperativ koji zahtijeva usklađeno djelovanje i suradnju na svim razinama.

Poduzeća se potiču da preispitaju svoje poslovne modele, inovacije i korporativne strategije kroz prizmu održivosti, uvažavajući kako njihove odluke utječu na okoliš, društvo, kao i na ekonomsku dobrobit. Kroz implementaciju održivih praksi, poduzeća ne samo da mogu smanjiti svoj negativni utjecaj na okoliš i društvo, već također mogu otkriti nove prilike za rast, diferencijaciju na tržištu i izgradnju dugoročne vrijednosti za svoje dionike.

Studije slučaja u ovom radu pokazuju da održivost može djelovati kao katalizator inovacija, potičući poduzeća da razvijaju nove proizvode, usluge i procese koji su u skladu s principima održivog razvoja. Također, angažman na održivim projektima može poboljšati reputaciju poduzeća, jačati odnose s dionicima i otvoriti pristup novim tržištima i resursima.

Integracija održivosti u korporativnu strategiju nije samo odgovornost prema društvu i okolišu, već i pametna poslovna praksa koja može osigurati konkurentsku prednost u brzo mijenjajućem svijetu. Poticanjem na daljnje istraživanje i diskusiju, rad završava s pozivom na akciju za poduzeća, akademsku zajednicu i donositelje odluka, kako bi zajedničkim snagama radili na izgradnji održive i prosperitetne budućnosti za sve.

## **1.2. Metode istraživanja i izvori podataka**

Da bi se razumjela dinamika održivosti i njen utjecaj na poslovne modele i menadžersku ekonomiju, ovaj rad primjenjuje sveobuhvatan metodološki pristup. Rad obuhvaća širok

spektar teorijskih i praktičnih aspekata održivosti, od politika do operativnih praksi unutar korporativnog svijeta. Ova metodologija omogućuje detaljan uvid u subjektivne i objektivne dimenzije održivih inicijativa, razotkrivajući kako tvrtke interpretiraju i implementiraju održive strategije u svojim poslovnim procesima.

Analiza se oslanja na bogat skup podataka prikupljenih iz raznovrsnih izvora, uključujući stručnu literaturu, službene dokumente tvrtki, znanstvene članke i studije slučaja. Raznovrsnost materijala omogućava temeljit uvid u teorijske koncepte održivosti i njihovu praktičnu primjenu u stvarnom poslovnom kontekstu, što je posebno ilustrirano na primjeru Tesle Inc. Ova kompanija, kao lider u industriji električnih vozila, ostvaruje prihode kroz prodaju električnih automobila i inovativnih energetske rješenja, dok istovremeno kontinuirano ulaže u istraživanje i razvoj za poboljšanje svojih tehnologija.

Empirijski dio rada temelji se na detaljnoj analizi regresijskog modela prihoda Tesle, koji odražava rastući interes za električna vozila i obnovljive izvore energije od 2018. do 2022. godine. Analiza pokazuje kako prihodi Tesle ne samo da rastu s godinama, već i kako ova dinamika utječe na ekonomski uspjeh kompanije. Ovi rezultati potvrđuju kako strategije održivosti, poput onih koje Tesla implementira, ne samo da doprinose globalnim naporima za smanjenje emisija ugljika, već i jačaju financijsku stabilnost i tržišnu konkurentnost.

Kroz kombinaciju teorijske analize i empirijskog istraživanja, metodološki pristup ovog rada pruža holistički pogled na održivost u korporativnom kontekstu. Analiza kompleksnih veza između ekoloških, ekonomskih i društvenih dimenzija održivog razvoja objašnjava kako Tesla koristi svoje prihode za financiranje daljnjih inovacija i tehnoloških poboljšanja, čime se ne samo odgovara na ekološke izazove već se otvaraju i nove prilike za rast i razvoj.

Na kraju, analiza rezultata regresijskog modela Tesle omogućava dublje razumijevanje kako promjene u poslovanju, posebice one usmjerene na održivost, utječu na profitabilnost. Takva spoznaja ključna je za osiguranje dugoročne održivosti poduzeća i za ispunjavanje sve strožih ekoloških i društvenih zahtjeva globalnog tržišta. Kroz preciznu regresijsku analizu, Tesla dodatno prilagođava svoje strategije kako bi maksimalno iskoristila svoje resurse i inovativne kapacitete u stvaranju ekološki odgovornog, ali ekonomski uspješnog poslovnog modela.

### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Ovaj rad osmišljen je kako bi pružio pregled kompleksne teme održivosti unutar upravljačke ekonomike. Struktura rada metodički razlaže temu na ključne komponente, počevši od uvodnog razmatranja koje postavlja temelje za dublje istraživanje. Drugo poglavlje detaljno se bavi različitim aspektima održivosti kao neizbježnog faktora u suvremenom poslovnom svijetu, nudeći čitateljima jasnu definiciju održivosti, razmatrajući njezinu nezamjenjivu ulogu u oblikovanju poslovnih strategija te analizirajući kako održive prakse doprinose ekonomskom uspjehu poduzeća. Ovo poglavlje postavlja temelje za razumijevanje održivosti ne samo kao etičkog imperativa već i kao ključnog pokretača poslovne izvrsnosti.

U trećem poglavlju, rad prelazi na specifične strategije i prakse upravljanja ekološkim i društvenim utjecajima u poduzećima. Ovo poglavlje dubinski istražuje kako poduzeća pristupaju minimiziranju negativnih ekoloških utjecaja svojih operacija, promicanju društvene odgovornosti i pozitivnom utjecaju na zaposlenike te širu zajednicu. Analiza uključuje kako teorijske tako i praktične aspekte, razmatrajući konkretne inicijative i njihove učinke na poslovanje i društvo.

Četvrto poglavlje fokusira se na analizu primjera iz prakse koji ilustriraju kako poduzeća uspješno implementiraju održive prakse. Poseban naglasak stavljen je na primjere iz Republike Hrvatske, pružajući uvid u lokalni kontekst i specifične izazove s kojima se poduzeća suočavaju u nastojanjima da postanu održivija. Ovo poglavlje nije samo izvor inspiracije za poduzeća koja teže integraciji održivih praksi u svoje operacije, već i pruža praktične lekcije naučene kroz iskustva drugih.

Peto poglavlje rada, nazvano posvećeno je detaljnoj analizi i interpretaciji prihoda Tesle Inc. kroz razdoblje od 2018. do 2022. godine. U ovom poglavlju koristi se jednostavni linearni regresijski model za ispitivanje kako godine utječu na prihode kompanije, čime se ilustrira ekonomski uspjeh Tesle u kontekstu njenih održivih poslovnih praksi.

Zaključno poglavlje sintetizira ključne nalaze rada, izvlačeći važne zaključke o ulozi održivosti u upravljačkoj ekonomiji i njezinom utjecaju na poslovni uspjeh. Ovo poglavlje reflektira na sve prethodno iznesene argumente i analize, naglašavajući imperativ integracije održivih praksi u srž poslovnih strategija za osiguranje dugoročne profitabilnosti i održivosti. Kroz ovu strukturiranu analizu, rad nastoji pružiti jasan i detaljan uvid u kompleksnost i važnost održivosti u suvremenom poslovnom okruženju.

## 2. ODRŽIVOST KAO FAKTOR UPRAVLJAČKE EKONOMIKE

U današnjem sve više globaliziranom i ekološki osviještenom poslovnom okruženju, održivost postaje ne samo moralna obaveza već i ključni faktor upravljačke ekonomike. Razumijevanje održivosti, njezina integracija u poslovne strategije i njena povezanost s ekonomskim uspjehom poduzeća od suštinske su važnosti za dugoročnu održivost i konkurentnost na tržištu. Povezanost održivosti s ekonomskim uspjehom poduzeća istražuje kako održive prakse mogu pozitivno utjecati na financijsku izvedbu poduzeća, smanjenje rizika i poboljšanje reputacije.

### 2.1. Definicija održivosti

Definicija održivosti, predstavlja složen i višeslojan koncept koji se proteže kroz različite dimenzije ljudske aktivnosti. Temeljna premisa održivosti odnosi se na princip odgovornog upravljanja ograničenim resursima Zemlje s ciljem osiguravanja da se zadovolje potrebe ne samo sadašnjih, već i budućih generacija. Ovaj koncept se može dalje elaborirati kroz prizmu ekoloških, ekonomskih i socijalnih dimenzija koje su međusobno povezane i koje zajedno čine osnovu za održivi razvoj.

Ekološka dimenzija održivosti usredotočuje se na očuvanje prirodnih resursa i biološke raznolikosti te na smanjenje utjecaja ljudskih aktivnosti na okoliš. Ova dimenzija uključuje strategije za smanjenje emisija stakleničkih plinova, zaštitu ekosustava i promicanje održive upotrebe resursa. Dokumenti kao što su *Čist planet za sve* (Europska komisija, 2018) i izvještaji Europske agencije za okoliš (2020) naglašavaju važnost tranzicije prema niskougljičnom, zelenom gospodarstvu kao ključnog elementa za postizanje ekološke održivosti.

Ekonomska dimenzija održivosti bavi se osiguravanjem ekonomskog rasta i razvoja koji su u skladu s principima održivosti. To uključuje promicanje održivih poslovnih praksi, inovacija i tehnologija koje doprinose efikasnijem korištenju resursa i smanjenju okolišnog otiska. Radovi poput onih Babića (2005) istražuju kako održive ekonomske strategije mogu pridonijeti dugoročnoj konkurentnosti i profitabilnosti poduzeća, dok Bilas, Ostojić i Franc (2017) u

*Višedimenzionalnosti održivog razvoja* ističu potrebu za integriranjem ekoloških, ekonomskih i socijalnih ciljeva u korporativno upravljanje.

Socijalna dimenzija održivosti fokusira se na osiguravanje socijalne pravde, jednakosti i poboljšanja kvalitete života za sve, uključujući pristup obrazovanju, zdravstvenoj skrbi i pravednu distribuciju resursa. Ova dimenzija naglašava važnost uključivog razvoja koji omogućava svim članovima društva da doprinose i imaju koristi od održivog razvoja.

Kombinirajući ove tri dimenzije, održivost teži stvaranju ravnoteže između ekološke odgovornosti, ekonomske učinkovitosti i socijalne pravednosti. Prepoznavanje međusobne ovisnosti i povezanosti ovih dimenzija ključno je za razumijevanje kako održivost može biti integrirana u sve aspekte ljudskog djelovanja, od lokalne zajednice do globalne ekonomije. Kroz ovakav integrativni pristup, održivost postaje više od pojedinačnih inicijativa ili projekata; ona postaje temeljni princip koji vodi ka stvaranju pravednijeg, zelenijeg i inkluzivnijeg svijeta.

Razvoj koncepta održivog razvoja kroz vrijeme ključan je za razumijevanje kako se održivost može integrirati u politike i prakse na različitim razinama upravljanja. Dokument *Čist planet za sve* objavljen od Europske komisije 2018. godine i izvještaji Europske agencije za okoliš iz 2020. godine predstavljaju značajne mijenjake u evoluciji održivosti, naglašavajući kako se održivi razvoj ne tiče isključivo zaštite okoliša, već obuhvaća širi spektar ciljeva uključujući ekonomski razvoj i socijalnu pravdu.

Dokument *Čist planet za sve* nudi stratešku viziju za Europu, teži transformaciji europskog gospodarstva prema održivijem modelu koji se temelji na niskim emisijama ugljika, energetske učinkovitosti i pametnom korištenju resursa. Cilj je postići klimatski neutralno gospodarstvo do 2050. godine, što implicira značajne promjene u industriji, energetici, prometu i poljoprivredi, kao i u načinu života pojedinaca.

Izvještaji Europske agencije za okoliš iz 2020. godine dodatno potcrtavaju važnost praćenja stanja okoliša i trendova koji utječu na održivost na europskom kontinentu. Oni pružaju analizu ključnih izazova kao što su zagađenje zraka, upravljanje vodama, gubitak biološke raznolikosti i klimatske promjene. Ovi izvještaji služe kao osnova za razvoj politika usmjerenih na zaštitu okoliša i promociju održivog razvoja, ističući potrebu za integriranim pristupom koji uključuje sve sektore gospodarstva.

Rad Ecclesa, Ioannou i Serafeima iz 2014. godine *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance* pruža empirijske dokaze o tome kako korporativna

održivost može pozitivno utjecati na organizacijske procese i performanse. Autori istražuju kako inicijative održivosti mogu dovesti do inovacija, poboljšane reputacije poduzeća i dugoročno održive konkurentske prednosti. Njihov rad potvrđuje da održivost nije samo etička obaveza, već i ključni faktor u osiguranju dugoročnog uspjeha poduzeća, ukazujući na to da ekonomski razvoj ne mora biti u sukobu s očuvanjem okoliša i promicanjem socijalne pravde.

Razvoj održivosti kroz vremenski period i integracija održivih praksi u različite aspekte društvenog i ekonomskog djelovanja pokazuju kako se održivi razvoj sve više prepoznaje kao neophodan za rješavanje globalnih izazova. Takav pristup zahtijeva koordinirane napore na svim razinama upravljanja, od lokalnih zajednica do međunarodnih organizacija, te aktivno uključivanje privatnog sektora u ostvarivanje ciljeva održivosti. Ova sveobuhvatna perspektiva odražava se u širem prihvaćanju i implementaciji održivih praksi, što predstavlja temelj za izgradnju otpornijeg i pravednijeg društva.

Ekonomski aspekti održivosti igraju ključnu ulogu u oblikovanju praksi i politika koje poduzeća implementiraju kako bi osigurala svoju dugoročnu profitabilnost i konkurentnost. U *Uvodu u ekonomiku poduzeća*, Babić (2005) detaljno istražuje kako održive strategije mogu pozitivno utjecati na ekonomsku učinkovitost poduzeća. Babić naglašava važnost integriranja principa održivosti u srž poslovnih operacija, ne samo kao odgovor na regulatorne zahtjeve ili pritisak javnosti, već kao sastavni dio korporativne strategije koja vodi ka stvaranju vrijednosti za dioničare i ostale zainteresirane strane. Takav pristup podrazumijeva racionalno korištenje resursa, inovacije u proizvodnim procesima, razvoj održivih proizvoda i usluga, te sve veću orijentaciju prema kružnom gospodarstvu kao načinu smanjenja ekološkog otiska i povećanja ekonomske učinkovitosti.

S druge strane, Bilas, Ostojić i Franc (2017) u svojem radu *Višedimenzionalnost održivog razvoja* proširuju diskusiju o ekonomskim aspektima održivosti ističući potrebu za integracijom ekoloških, ekonomskih i socijalnih dimenzija. Autori argumentiraju da se pravi napredak prema održivosti ne može postići usmjerenjem isključivo na jednu dimenziju, već je potrebno uspostaviti ravnotežu između svih triju. Takav integrirani pristup ne samo da doprinosi dugoročnoj profitabilnosti i konkurentnosti poduzeća, već i promiče socijalnu pravdu i ekološku održivost. Bilas, Ostojić i Franc naglašavaju kako održivi ekonomski razvoj zahtijeva promjene u načinu na koji poduzeća vrednuju i koriste resurse, te kako interagiraju s okolišem i društvom u kojem posluju.



Osim toga, ovaj pristup je u skladu s globalnim ciljevima održivog razvoja koji zagovaraju uravnotežen razvoj u kojem ekonomska prosperiteta ne dolazi na štetu okoliša ili društvene dobrobiti. Integracija ekoloških, ekonomskih i socijalnih dimenzija održivosti u poslovne modele poduzeća odražava se u sposobnosti tih poduzeća da se prilagode promjenjivim tržišnim uvjetima, regulativama i očekivanjima potrošača, čime se osigurava njihova sposobnost za inovacije i održivi rast.

U kontekstu ekonomske dimenzije održivosti, radovi Babića te Bilasa, Ostojića i Franca pružaju važan uvid u to kako poduzeća mogu uskladiti svoje poslovne ciljeve s principima održivog razvoja. Oni ističu kako je za postizanje održivosti nužna promjena paradigme u razumijevanju i upravljanju ekonomskim aktivnostima, koja uzima u obzir dugoročne posljedice na okoliš i društvo, te kako je održivost ključna za buduću konkurentnost i uspjeh poduzeća.

Temeljem spoznaja iz rada Sopta et al. (2021), koji istražuje utjecaj stranih izravnih investicija (FDI) i izvoza na ekonomski rast Hrvatske, ističe se perspektiva kako održive prakse, uključujući odgovorno upravljanje resursima i inovacije usmjerene na smanjenje ekološkog otiska, mogu pridonijeti ekonomskom uspjehu poduzeća i širem društvenom blagostanju. Analiza pokazuje da, iako izravna korelacija između FDI i ekonomskog rasta može biti složena, integracija održivih praksi nudi put prema osiguranju dugoročne konkurentnosti i uspjeha.

Međunarodne inicijative, kao što su 17 ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih naroda, predstavljaju temelj za globalne napore usmjerene ka postizanju održivosti na sveobuhvatan način. Ovi ciljevi, postavljeni s namjerom da se ostvare do 2030. godine, obuhvaćaju širok spektar izazova koji se tiču siromaštva, gladi, zdravlja, obrazovanja, rodne ravnopravnosti, čiste vode i sanitarnih uvjeta, pristupačne i čiste energije, dostojanstvenog rada i ekonomske rasti, industrije, inovacija i infrastrukture, smanjenja nejednakosti, održivih gradova i zajednica, odgovorne potrošnje i proizvodnje, klimatskih promjena, života ispod vode, života na zemlji, mira, pravde i snažnih institucija, te partnerstva za ciljeve.

Ova široka paleta ciljeva ilustrira duboku međusobnu povezanost ekoloških, ekonomskih i socijalnih dimenzija održivog razvoja, naglašavajući kako su međusobno ovisni i kako napredak u jednom području može značajno utjecati na ostale. Na primjer, borba protiv siromaštva (Cilj 1) neodvojiva je od napretka u obrazovanju (Cilj 4) i ekonomskom rastu (Cilj 8), dok je pristup čistoj vodi i sanitarnim uvjetima (Cilj 6) ključan za zdravlje (Cilj 3) i održivost okoliša (Ciljevi 14 i 15).

Osim toga, ciljevi poput odgovorne potrošnje i proizvodnje (Cilj 12) direktno se odnose na promicanje održivih poslovnih praksi i potrošačkog ponašanja, dok se akcije protiv klimatskih promjena (Cilj 13) smatraju ključnim za očuvanje ekosustava i promicanje održivog razvoja na globalnoj razini. Kroz ovakav integrirani pristup, 17 ciljeva održivog razvoja služi kao okvir za usmjeravanje globalnih napora prema holističkom razumijevanju i rješavanju problema održivosti, potičući suradnju između država, privatnog sektora, civilnog društva i pojedinaca.

Postizanje ovih ciljeva zahtijeva uspostavu snažnih međunarodnih partnerstava (Cilj 17) i zajedničko djelovanje svih dionika na globalnoj razini. Uključivanje održivih praksi u nacionalne politike, strategije poslovanja i svakodnevne živote pojedinaca smatra se ključnim za postizanje ovih ambicioznih ciljeva. U tom kontekstu, međunarodne inicijative poput ciljeva održivog razvoja ne samo da pružaju smjernice za akciju, već i promiču razumijevanje o važnosti integriranog pristupa održivosti koji priznaje i vrednuje svo međusobno povezane aspekte ljudskog i prirodnog svijeta.

Primjeri iz prakse, posebno unutar Europskog zelenog plana koji je predstavila Europska komisija 2019. godine, te inicijative za renoviranje zgrada s ciljem povećanja njihove energetske učinkovitosti iz 2020. godine, konkretiziraju kako se teorijski koncepti održivosti mogu uspješno implementirati u praktične mjere i politike. Europski zeleni plan predstavlja ambicioznu strategiju za transformaciju EU u pravedno i prosperitetno društvo, s modernom, resursno učinkovitim i konkurentnom ekonomijom gdje neće biti neto emisija stakleničkih plinova do 2050. godine i gdje ekonomski rast neće biti povezan s iskorištavanjem resursa. Plan uključuje niz mjera usmjerenih na poticanje upotrebe održivih resursa, povećanje energetske učinkovitosti, kao i smanjenje zagađenja zraka, vode i tla.

Inicijative za renoviranje zgrada, koje su također dio širih napora u okviru Europskog zelenog plana, posebno naglašavaju važnost poboljšanja energetske učinkovitosti kao ključnog elementa za postizanje održivosti u urbanim sredinama. Renoviranje zgrada ne samo da doprinosi smanjenju potrošnje energije i emisija CO<sub>2</sub>, već i poboljšava kvalitetu života stanovnika, smanjuje troškove energije za domaćinstva i poduzeća, te potiče gospodarski rast kroz stvaranje novih radnih mjesta i prilika u sektoru graditeljstva i obnovljivih izvora energije.

Ove inicijative ilustriraju kako se kroz praktičnu primjenu održivih tehnologija i metoda, te kroz političke i ekonomske poticaje, može postići značajan napredak u smanjenju utjecaja ljudskih aktivnosti na okoliš. Implementacija Europskog zelenog plana i inicijativa za

renoviranje zgrada pokazuje kako se teorijski koncepti održivog razvoja mogu prevesti u konkretne akcije koje dovode do stvarnih promjena u društvu i ekonomiji, usmjeravajući Europsku uniju prema održivijoj budućnosti.

Slijedom navedenog, jasno je da se koncept održivosti prepoznaje kao proces usmjeren na postizanje harmonije između ekoloških, ekonomskih, i socijalnih interesa, čiji je cilj osiguravanje općeg blagostanja ne samo za sadašnje, već i za buduće generacije. Ova definicija održivosti naglašava važnost integriranog pristupa koji uzima u obzir sve dimenzije ljudske aktivnosti, te kako one međusobno utječu jedna na drugu i na planet.

Kroz prizmu mnogih stručnih radova, jasno je da postizanje održivosti zahtijeva holistički pristup koji prepoznaje međusobnu povezanost i ovisnost ekoloških, ekonomskih i socijalnih sistema. Integracija održivosti u različite aspekte društvenog i ekonomskog života predstavlja temelj za izgradnju otpornijih i pravednijih društava sposobnih suočiti se s izazovima sadašnjosti i budućnosti, uključujući klimatske promjene, gubitak biološke raznolikosti, ekonomsku nejednakost, i socijalnu isključenost.

U konačnici, literatura na temu održivosti pruža ne samo teorijski okvir i metodološke smjernice za istraživanje i primjenu održivih praksi, već i inspiraciju za inovativna rješenja koja mogu voditi ka održivijoj i inkluzivnijoj budućnosti za sve.

## **2.2. Održivost kao ključni faktor upravljačke ekonomike**

Prepoznavanje održivosti kao ključnog faktora u upravljačkoj ekonomiji postavlja temelje za razumijevanje kako poduzeća i gospodarstva mogu ostvariti dugoročnu uspješnost usklađivanjem svojih ciljeva s principima održivog razvoja. Ova premisa nije samo refleksija suvremene ekonomske misli koja promiče etičnost i odgovornost prema društvu i okolišu, već predstavlja i stratešku komponentu koja može potaknuti konkurentnost i inovacije unutar poduzeća.

Integracijom održivih praksi u poslovne modele, poduzeća ne samo da mogu smanjiti negativan utjecaj na okoliš i društvo, već mogu i poboljšati svoju tržišnu poziciju i ekonomsku performansu. Održivost postaje strateška prednost koja poduzećima omogućuje da iskoriste nove prilike i suoče se s izazovima globalnog tržišta (Sopta et al., 2021).

Babić (2005) ističe važnost integracije održivosti u sve aspekte poslovanja, od strateškog planiranja do operativnih procesa. Ova integracija podrazumijeva da poduzeća ne samo da prilagođavaju svoje poslovne modele i strategije kako bi minimizirala negativne utjecaje na okoliš i društvo, već i da proaktivno traže načine za doprinos pozitivnim promjenama. Takav pristup zahtijeva dubinsko razumijevanje kako održive prakse mogu biti usklađene s poslovnim ciljevima, što može uključivati inovacije u proizvodima, uslugama, proizvodnim procesima, kao i u načinu na koji se upravlja ljudskim resursima i odnosima s dionicima.

Strateško uključivanje održivosti u poslovanje omogućava poduzećima da identificiraju nove tržišne prilike, smanje rizike povezane s regulatornim promjenama i reputacijskim pitanjima te poboljšaju svoju dugoročnu financijsku performansu. Primjerice, poduzeća koja prednjače u održivim praksama često postižu bolju učinkovitost kroz smanjenje troškova energije i otpada, privlače i zadržavaju talente zahvaljujući svojoj predanosti društveno odgovornom poslovanju, te jačaju odnose s klijentima i potrošačima koji sve više vrednuju ekološki osviještene marke.

Osim toga, integracija održivosti potiče inovacije tako što otvara nove puteve za razvoj održivih proizvoda i usluga koje odgovaraju promjenjivim potrebama i očekivanjima potrošača. Kroz ovaj proces, poduzeća ne samo da doprinose rješavanju globalnih izazova kao što su klimatske promjene, gubitak biološke raznolikosti i socijalna nejednakost, već i jačaju svoju tržišnu poziciju i osiguravaju dugoročnu održivost svojih poslovnih modela.

U konačnici, promišljanje o održivosti kao ključnom faktoru upravljačke ekonomike potiče poduzeća da preispitaju svoje poslovne prakse i usmjere se prema modelima koji su istovremeno profitabilni, etički i odgovorni prema budućim generacijama, osiguravajući time svoje mjesto u sve konkurentnijem i ekološki osviještenom tržišnom okruženju.

U radu Gomesa i suradnika (2023), *Strategic Organizational Sustainability in the Age of Sustainable Development Goals*, naglašava se kako su ciljevi održivog razvoja (SDGs) postali ne samo moralni kompas za poduzeća, već i strateški okvir koji omogućuje poduzećima da usmjere svoje operacije, inovacije i strategije prema održivosti. Ova paradigma prepoznaje održivost kao integrirani dio poslovne strategije, a ne samo kao dodatni napor ili trošak. Gomes i suradnici argumentiraju da je pristup koji se temelji na SDG-ovima ključan za osiguranje dugoročne konkurentnosti poduzeća jer potiče inovacije, poboljšava korporativnu reputaciju i odnose s dionicima, te smanjuje rizike povezane s okolišem i društvom.

Slično tome, Melillanca i suradnici (2023) u svom radu o modelu ključnih faktora održivog rasta malih i srednjih poduzeća (MSP) ukazuju na važnost adaptacije na održive prakse kao sredstvo poticanja rasta i razvoja. Istraživanje ukazuje na to da MSP-ovi, koji često imaju manje resursa za investiranje u održive inicijative, mogu postići značajne koristi usmjeravanjem na održivost, uključujući pristup novim tržištima, veću lojalnost kupaca i poboljšanu operativnu učinkovitost. Model koji predstavljaju Melillanca i suradnici naglašava kako ključni faktori kao što su inovativnost, odgovornost prema zajednici i ekološka učinkovitost mogu pridonijeti održivom rastu MSP-a, čime se potvrđuje važnost održivih praksi ne samo za velike korporacije, već i za manja poduzeća.

Ova dva pristupa zajedno ilustriraju kako se ciljevi održivog razvoja i održive prakse sve više prepoznaju kao ključni za uspjeh poduzeća u današnjem globalnom gospodarstvu. Integracija SDG-ova u poslovne strategije omogućava poduzećima da se pozicioniraju kao lideri u održivosti, otvarajući pritom nove prilike za rast kroz inovacije koje adresiraju društvene i ekološke izazove. Takav pristup ne samo da potiče održivi razvoj, već i stvara dodanu vrijednost za poduzeća, njihove dionike i društvo u cjelini.

Implementacija održivih strategija zahtijeva sistematski pristup koji uključuje preispitivanje postojećih poslovnih modela, usvajanje novih tehnologija i praksi, te razvoj partnerstava s drugim sektorima i organizacijama. Kroz takav pristup, poduzeća ne samo da doprinose ostvarenju globalnih ciljeva održivog razvoja, već i jačaju svoju sposobnost da se nose s budućim izazovima, osiguravajući svoju dugoročnu održivost i uspjeh.

Haessler (2020) u svom radu *Strategic Decisions between Short-Term Profit and Sustainability* istražuje složenost koja proizlazi iz potrebe poduzeća da balansiraju između ostvarivanja kratkoročne dobiti i dugoročne održivosti. Ovaj rad naglašava kako su odluke koje poduzeća donose danas ključne za njihovu sposobnost da opstanu i prosperiraju u budućnosti. Haessler argumentira da se kratkoročni financijski ciljevi često smatraju imperativom u poslovnom svijetu, ali se ističe kako dugoročna održivost može biti jednako, ako ne i važnija, za osiguranje trajne vrijednosti i uspjeha poduzeća. Rad razmatra kako poduzeća mogu usvojiti strategije koje omogućuju postizanje ravnoteže između ovih često suprotstavljenih ciljeva, sugerirajući da integracija održivih praksi ne samo da doprinosi boljoj reputaciji i zadovoljstvu dionika, već može i poboljšati financijsku izvedbu kroz inovacije, smanjenje troškova i otvaranje novih tržišta.

S druge strane, Lazaroiu i suradnici (2020) u svom sistematiziranom pregledu literature *Sustainability Management and Performance in the Urban Corporate Economy: A Systematic Literature Review* istražuju kako upravljačke prakse koje integriraju održivost vode do boljih korporativnih rezultata, posebno u urbanom korporativnom kontekstu. Autori navode da održive prakse, poput energetske učinkovitosti, smanjenja otpada, društvene odgovornosti i inovacija u proizvodima i uslugama, ne samo da pomažu poduzećima da smanje svoj ekološki otisak, već ih i pozicioniraju kao predvodnike u svom sektoru. Osim toga, rad ukazuje na to da održivost može potaknuti bolje odlučivanje i unaprijediti korporativnu transparentnost, što dovodi do jačanja povjerenja dionika i potrošača. Kroz dubinsku analizu literature, Lazaroiu i suradnici zaključuju da postoji pozitivna korelacija između upravljanja održivosti i korporativne izvedbe, sugerirajući da su održive prakse ne samo etički ispravne, već i poslovno isplative.

Oba rada zajedno ilustriraju važnost strateškog pristupa održivosti u suvremenom poslovnom okruženju. Dok Haessler (2020) ističe potrebu za balansiranjem između kratkoročne dobiti i dugoročne održivosti, Lăzăroiu i suradnici (2020) pružaju empirijske dokaze koji podupiru ideju da upravljanje održivosti može imati pozitivan utjecaj na korporativnu izvedbu. Ovi radovi zajedno potvrđuju da je integracija održivih praksi u poslovne strategije ključna ne samo za zaštitu okoliša i društva, već i za osiguranje dugoročne konkurentnosti i uspjeha poduzeća.

Europska strateška dugoročna vizija za klimatski neutralno gospodarstvo, poznata kao COM (2018) 773, ne predstavlja samo smjernicu za tranziciju prema održivijem modelu, već i pokazuje kako se održivost može integrirati u šire socio-ekonomske strategije na razini cijele Unije. Ova inicijativa usmjerena je na postizanje klimatske neutralnosti do 2050. godine, što zahtijeva sveobuhvatne promjene u industriji, energetici, prometu i poljoprivredi, kao i u načinu na koji građani EU žive i rade.

Transformacija koju predviđa ova vizija temelji se na inovacijama, održivim tehnologijama i digitalizaciji, što zajedno stvara nove prilike za gospodarski rast i zapošljavanje, dok istovremeno smanjuje ovisnost o fosilnim gorivima i smanjuje emisije stakleničkih plinova. Ambicija je da ova tranzicija ne samo da doprinese globalnim naporima u borbi protiv klimatskih promjena, već i da osigura da europsko gospodarstvo ostane konkurentno na globalnom tržištu, promičući održive prakse kao novi standard.

Važan aspekt ove strategije je načelo pravedne tranzicije, koje osigurava da nitko ne bude ostavljen po strani. To znači ulaganje u regije i industrije koje će tranzicija najviše pogoditi, osiguravajući obuku i prekvalifikaciju radne snage te poticanje stvaranja novih, održivih radnih mjesta. Kroz fondove EU i nacionalne programe podrške, plan je osigurati da ekonomska transformacija bude inkluzivna i socijalno pravedna.

Osim toga, vizija naglašava važnost međunarodne suradnje u promicanju globalnih standarda održivosti i borbi protiv klimatskih promjena. EU se pozicionira kao globalni lider u održivom razvoju, teži za postavljanjem visokih standarda u zaštiti okoliša, te potiče ostale zemlje i regije da poduzmu slične korake.

U kontekstu šireg socio-ekonomskog razvoja, ova vizija prepoznaje održivost ne samo kao etičku obavezu, već i kao ključni faktor ekonomske otpornosti i dugoročne prosperitete. Integracijom održivih praksi u temelje europskog gospodarstva, COM (2018) 773 predstavlja holistički pristup koji povezuje ekološku, ekonomsku i socijalnu dimenziju održivog razvoja, stvarajući model koji može služiti kao primjer za održive transformacije širom svijeta. Studija *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance* koju su proveli Eccles, Ioannou i Serafeim (2014) predstavlja temeljito istraživanje koje se bavi utjecajem korporativne održivosti na različite aspekte organizacijskog učinka. Autorski tim kroz analizu podataka iz različitih industrija i regija pokazuje kako prakse korporativne održivosti ne samo da imaju pozitivan utjecaj na okoliš i društvo, već također donose značajne koristi poduzećima koja ih implementiraju.

Jedan od ključnih zaključaka studije je da poduzeća koja integriraju održive prakse u svoje poslovne strategije često postižu bolje financijske rezultate u odnosu na ona koja to ne čine. Ovo se može pripisati nizu faktora, uključujući poboljšanu reputaciju, veću lojalnost kupaca, manje regulatornih i pravnih rizika te efikasnije korištenje resursa. Održiva poduzeća su, prema studiji, također u boljoj poziciji da privuku i zadrže talentirane zaposlenike, što dodatno pridonosi njihovoj konkurentnosti i inovativnosti.

Eccles, Ioannou i Serafeim također ističu kako održivost doprinosi organizacijskoj agilnosti, omogućavajući poduzećima da se brže prilagode promjenjivim tržišnim uvjetima i regulatornim zahtjevima. Osim toga, održive prakse mogu smanjiti operativne troškove kroz učinkovitije upravljanje resursima i energijom, te potaknuti inovacije kroz razvoj novih proizvoda i usluga koje zadovoljavaju rastuću potražnju za održivim rješenjima.

Autori naglašavaju važnost strateške integracije održivosti, što znači da se održive prakse ne smiju shvaćati kao odvojene inicijative ili marketinški trikovi, već kao ključni elementi koji se moraju utkati u temelje poslovne strategije. To zahtijeva promjenu mindseta na najvišim razinama upravljanja, kao i razvoj nove korporativne kulture koja vrednuje održivost kao temelj dugoročnog uspjeha.

Studija Ecclesa, Ioannoua i Serafeima pruža empirijske dokaze koji podržavaju ideju da je održivost ne samo moralna obaveza već i strateška prednost. Ona poslužuje kao poziv na akciju za poduzeća da preispitaju svoje poslovne modele i prakse te da prigrle održivost kao ključni pokretač inovacija, efikasnosti i dugoročne financijske izvedbe.

### **2.3. Povezanost održivosti s ekonomskim uspjehom poduzeća**

Povezanost održivosti s ekonomskim uspjehom poduzeća ključna je tema suvremenog poslovanja koja privlači pažnju akademika i praktičara diljem svijeta. Razumijevanje ove povezanosti počinje s općenitim konceptom održivog razvoja, koji se, prema dokumentu *Čist planet za sve* (Europska komisija, 2018), odnosi na postizanje ravnoteže između ekoloških, ekonomskih i socijalnih ciljeva kako bi se osigurao dugoročni prosperitet i blagostanje za sadašnje i buduće generacije. Ova široka definicija služi kao temelj za dublje istraživanje specifičnih načina na koje održivost utječe na ekonomski uspjeh poduzeća.

U literaturi se često ističe kako održive prakse ne samo da doprinose zaštiti okoliša i socijalnoj pravednosti, već mogu značajno poboljšati financijsku izvedbu i konkurentsku poziciju poduzeća. Babić (2005) naglašava kako integracija održivih principa u poslovne strategije može rezultirati smanjenjem troškova, otvaranjem novih tržišta i povećanjem zadovoljstva kupaca. Dalje, Eccles, Ioannou i Serafeim (2014) u svojoj studiji dokazuju kako kompanije koje usvajaju strategije održivosti često ostvaruju bolje financijske rezultate, što ukazuje na pozitivnu korelaciju između održivih praksi i ekonomskog uspjeha.

Specifičniji primjeri iz prakse dolaze iz Europskog zelenog plana (Europska komisija, 2019), koji potiče poduzeća na inovacije i investicije u održive tehnologije i procese. Ove inicijative ne samo da pomažu u smanjenju ekološkog otiska, već istovremeno stvaraju nove poslovne prilike i doprinose ekonomskom rastu. Bilas, Ostojić i Franc (2017) u *Višedimenzionalnosti*



*održivog razvoja* dodatno pojašnjavaju kako usklađivanje poslovnih operacija s održivim razvojem može ojačati reputaciju poduzeća, što je ključni faktor privlačenja investicija i kupaca.

Istraživanja poput onog koje su proveli Gomes et al. (2023) i Melillanca et al. (2023) dodatno potvrđuju kako strategijsko usmjeravanje na održivost može pridonijeti dugoročnoj održivosti i uspjehu malih i srednjih poduzeća, čak i u kontekstu nesigurnosti i tržišnih turbulencija. Ove studije ističu važnost prilagodljivih poslovnih modela koji integriraju ekološke i socijalne ciljeve u svoje poslovne procese.

Dok se poduzeća širom svijeta suočavaju s neprestanim izazovima ekološke i socijalne odgovornosti, empirijski nalazi rada Sopta et al. (2021) bacaju svjetlo na vitalnu ulogu održivosti u ekonomskom uspjehu. Strategijska integracija održivih praksi, posebno kada su usmjerene kroz strane direktne investicije (FDI) i izvozne aktivnosti, ne samo da poboljšava ekološke i socijalne performanse poduzeća, već istovremeno otvara vrata za optimizaciju troškova i jačanje tržišnog položaja.

Ova dinamika pokazuje kako se, usredotočenjem na održivost, poduzeća ne ograničavaju samo na minimizaciju svojih negativnih utjecaja na okoliš i društvo. Naprotiv, ona otkrivaju nove prilike za inovacije i rast, potičući istovremeno stvaranje dugoročne vrijednosti. Ova perspektiva pruža jasan uvid u to kako održive inicijative, prožete kroz strategije FDI-a i izvoza, služe kao katalizator ekonomskog uspjeha, omogućavajući poduzećima da ostvare konkurentsku prednost na sve svjesnijem globalnom tržištu (Sopta et al., 2021).

Jasno je slijedom navedenog da sveobuhvatna analiza literature i prakse jasno pokazuje kako je povezanost održivosti s ekonomskim uspjehom poduzeća višedimenzionalna i duboko ukorijenjena u suvremene poslovne strategije. Integracija održivih praksi ne samo da odražava etičku posvećenost poduzeća već se pokazuje kao ključna komponenta njihove konkurentске prednosti, inovativnosti i financijske izvedbe. Time se potvrđuje da je održivost ne samo moralni imperativ već i ekonomski verificirana potreba.

## **2.4. Strategije implementacije održivosti u poslovanje**

Strategije implementacije održivosti u poslovanje su od suštinske važnosti za poduzeća koja nastoje uskladiti svoje poslovne operacije s ekološkim, ekonomskim i socijalnim ciljevima.

Temelj ovog procesa je duboko razumijevanje održivosti, koje se ne tiče samo minimiziranja negativnog utjecaja na okoliš, već i promicanja ekonomske stabilnosti te poticanja socijalne pravednosti i uključenosti. Dokument *Čist planet za sve* (Europska komisija, 2018) postavlja održivost kao ključan element za osiguranje dugoročne konkurentnosti i uspjeha na tržištu, naglašavajući kako su ekološka odgovornost i socijalna odgovornost neodvojivi od ekonomske izvedbe.

Ovaj dokument, zajedno s ostalim relevantnim publikacijama, poslužio je kao temelj za razvoj strategija održivosti koje prepoznaju povezanost između očuvanja prirodnih resursa, osiguranja ekonomske otpornosti i promicanja pravednog društva. Poduzeća su prepoznala da održive prakse ne samo da doprinose općem dobru, već mogu značajno poboljšati njihovu tržišnu poziciju tako što privlače svjesne potrošače, smanjuju troškove kroz efikasnije korištenje resursa i otvaraju pristup novim tržištima koja cijene održivost.

Implementacija održivosti počinje s razumijevanjem da je to dugoročni proces koji zahtijeva strateško planiranje, inovacije i kontinuirano učenje. Poduzeća moraju razviti jasne ciljeve održivosti koji su usklađeni s njihovom misijom i vizijom, te integrirati ove ciljeve u sve aspekte poslovanja, od lanca opskrbe do proizvodnih procesa, marketinga i korporativne kulture. *Čist planet za sve* služi kao inspiracija i vodič za poduzeća u ovom procesu, ističući kako integracija održivih praksi može doprinijeti ne samo ekološkim i socijalnim ciljevima, već i osigurati dugoročnu ekonomsku dobrobit i otpornost na promjene tržišta.

Ovaj pristup zahtijeva od poduzeća da budu proaktivna, inovativna i spremna na suradnju s različitim dionicima, uključujući vladine institucije, nevladine organizacije, lokalne zajednice i potrošače, kako bi zajednički radili na postizanju održivih ciljeva. Implementacija održivosti stoga postaje ključni faktor koji omogućuje poduzećima ne samo da doprinose širem dobru, već i da osiguraju svoju dugoročnu uspješnost i konkurentnost na globalnom tržištu.

Na samom početku procesa integracije održivih strategija, poduzeća se suočavaju s izazovom razumijevanja kompleksnog koncepta održivog razvoja koji nadilazi tradicionalni fokus na kratkoročnu profitabilnost i uključuje šire ekološke, ekonomske i socijalne dimenzije. Ova šira slika održivog razvoja ključna je ne samo za zaštitu okoliša, već ima i duboki utjecaj na dugoročnu ekonomsku stabilnost i socijalnu koheziju društva. Blewitt (2008) u djelu *Understanding Sustainable Development* artikulira važnost održivog razvoja kao temelja za

buduće generacije, naglašavajući kako je za poduzeća vitalno da održive prakse integriraju u srž svojih poslovnih modela, strateškog planiranja i svakodnevne operacije.

Ovaj pristup zahtijeva od poduzeća da preispitaju svoje trenutne prakse i procijene kako mogu doprinijeti održivom razvoju kroz svoje proizvode, usluge, lanac opskrbe i korporativnu kulturu. To uključuje, ali nije ograničeno na, uvođenje energetski učinkovitih tehnologija, smanjenje otpada, promicanje pravedne trgovine i osiguranje pristupačnosti svojih proizvoda i usluga za šire društvene slojeve. Integracija održivih praksi ne samo da doprinosi očuvanju prirodnih resursa i poticanju socijalne pravde, već može značajno unaprijediti reputaciju poduzeća, otvoriti nove tržišne mogućnosti i poboljšati odnose s dionicima, uključujući potrošače, zaposlenike i investitore.

Blewittova analiza održivog razvoja pruža ključne uvide u to kako poduzeća mogu postati pokretači pozitivnih promjena, usvajanjem praksi koje ne samo da minimaliziraju negativne učinke na okoliš, već aktivno doprinose ekonomskom prosperitetu i socijalnoj dobrobiti. Ovo podrazumijeva strateški pristup koji prepoznaje međuovisnost ekoloških, ekonomskih i socijalnih ciljeva i teži njihovom uravnoteženju u svim segmentima poslovanja (2008).

U konačnici, razumijevanje šire slike održivog razvoja i njegova integracija u poslovne procese predstavlja temeljni korak prema ostvarivanju dugoročne održivosti. Ovaj proces nije samo o izbjegavanju štete ili usklađivanju s regulatornim zahtjevima; radi se o stvaranju vrijednosti na načine koji promiču zdravlje planeta, ekonomsku otpornost i socijalnu pravdu, čime se osigurava dugoročna održivost i uspjeh poduzeća u dinamičnom globalnom okruženju. Blewittovo djelo pruža temelj za razumijevanje i primjenu ovih koncepta, ističući ključnu ulogu koju poduzeća igraju u oblikovanju održive budućnosti.

Prema Babiću (2005) u djelu *Uvod u ekonomiku poduzeća*, naglašava se kako održive strategije nude značajne prednosti za ekonomsku učinkovitost poduzeća. Strategije koje uključuju smanjenje troškova energije, bolje upravljanje resursima i razvoj proizvoda koji su ekološki prihvatljivi ne samo da smanjuju operativne troškove, već također stvaraju nove mogućnosti za rast i diferencijaciju na tržištu. Ovo podrazumijeva promišljeno planiranje i implementaciju mjera koje mogu uključivati prelazak na obnovljive izvore energije, optimizaciju lanca opskrbe za smanjenje otpada, te ulaganje u istraživanje i razvoj kako bi se stvorili proizvodi koji zadovoljavaju rastuću potražnju za održivim rješenjima. Osim toga, Babić ističe kako održive

prakse mogu poboljšati odnose s ključnim dionicima, uključujući kupce, zaposlenike i investitore, koji sve više vrednuju društvenu odgovornost poduzeća.

S druge strane, Bilas, Ostojić i Franc (2017) u *Višedimenzionalnosti održivog razvoja* istražuju potrebu za integracijom ekološke učinkovitosti, ekonomske isplativosti i socijalne odgovornosti u temelje poslovnih strategija. Oni zagovaraju holistički pristup koji prepoznaje međusobnu povezanost i ovisnost između ovih dimenzija. Za poduzeća, to znači razvoj strategija koje ne samo da minimiziraju negativni utjecaj na okoliš, već i promiču ekonomsku održivost i doprinose pozitivnom socijalnom učinku. Na primjer, usvajanje politika pravedne plaće i sigurnih radnih uvjeta može poboljšati zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika, dok istovremeno smanjenje emisija i otpada može smanjiti troškove i otvoriti pristup zelenim tržištima. Razvoj sveobuhvatnih strategija zahtijeva temeljitu analizu trenutnih operacija, jasno definirane ciljeve održivosti i kontinuirani proces prilagodbe i učenja kako bi se osiguralo da poduzeća ostaju relevantna i konkurentna u brzo mijenjajućem globalnom okruženju.

Izazovi u implementaciji održivosti u poslovanje mogu biti značajni, uključujući otpor promjenama, nedostatak resursa i nedostatak znanja. Eccles, Ioannou, i Serafeim (2014) u svojoj studiji *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance* zaranjaju u ove probleme, istražujući strategije koje poduzeća mogu primijeniti kako bi prevladala navedene prepreke. Jedan od ključnih zaključaka njihovog istraživanja jest da angažman svih razina upravljanja i razvoj kulture održivosti unutar organizacije mogu biti presudni za uspjeh. Ovo uključuje obuku i osvještavanje zaposlenika o važnosti održivosti, kao i integraciju održivih praksi u svakodnevne poslovne procese. Također, ističe se važnost liderstva u promicanju održivosti, gdje vodstvo organizacije treba jasno komunicirati svoju predanost održivim ciljevima i osigurati potrebne resurse za njihovo ostvarivanje.

Kako bi se učinkovito implementirale održive prakse, poduzeća trebaju razviti konkretne strategije koje uzimaju u obzir kompleksnost globalnog tržišta, kao i specifične izazove i prilike koje održivost nosi. Referirajući se na Sopta et al. (2021), može se uvidjeti kako se održivost može smatrati ne samo etičkim izborom već i strateškim imperativom koji pruža jasne ekonomske prednosti. Kroz integraciju održivih praksi, posebice u kontekstu stranih izravnih investicija i izvoznih aktivnosti, poduzeća mogu poticati inovacije, otvarati nove tržišne niše i poboljšavati svoju globalnu konkurentnost.

Kao odgovor na izazove, poduzeća mogu koristiti različite praktične alate i metode. Sustavi upravljanja okolišem, kao što je ISO 14001, omogućuju poduzećima da sistematično prate, upravljaju i smanjuju svoj utjecaj na okoliš. Ovi sustavi pružaju okvir koji pomaže organizacijama da postave jasne ciljeve, provedu politike i postupke te stalno poboljšavaju svoje okolišne performanse. Alati za procjenu životnog ciklusa proizvoda također igraju ključnu ulogu, omogućavajući poduzećima da analiziraju ekološki otisak svojih proizvoda od početne faze dizajna do konačne faze odlaganja. Ove metode pomažu u identifikaciji područja gdje se može smanjiti potrošnja resursa, energije i emisija stakleničkih plinova, što dovodi do ekološki i ekonomski učinkovitijih rješenja.

U kontekstu Europskog zelenog plana, Europska komisija (2019) nudi dodatne smjernice i financijsku potporu za poduzeća koja se usmjeravaju na održivost. Ove inicijative pružaju ključne resurse za poduzeća koja teže smanjenju svojeg ekološkog otiska i postizanju održivog rasta. Financijska potpora može uključivati subvencije za inovacije u području zelene tehnologije, poticaje za energetska učinkovitost i pomoć u pristupu zelenim tržištima. Sve ove mjere zajedno stvaraju okruženje u kojem poduzeća ne samo da se suočavaju s izazovima implementacije održivosti, već i pronalaze praktična rješenja koja im omogućavaju da prevladaju te prepreke i uspješno integriraju održive prakse u svoje poslovne modele.

Jasno je da integracija održivih praksi u poslovne procese zahtijeva sveobuhvatan pristup koji uključuje razumijevanje šireg konteksta održivog razvoja, identifikaciju ključnih područja za djelovanje, razvoj detaljnih strategija i prevladavanje izazova kroz angažman i obrazovanje.

## **2.5. Uloga tehnologije i inovacija u promicanju održivost**

U srcu globalnih napora za održivi razvoj leži neizbježna uloga tehnologije i inovacija. Kao nikada prije, tehnološki napredak omogućava rješavanje nekih od najzahtjevnijih pitanja održivosti s kojima se svijet danas suočava. Razvoj i primjena naprednih tehnoloških rješenja u energetska učinkovitosti, upravljanju otpadom, recikliranju i proizvodnji održivih proizvoda postaju ključni pokretači ne samo za smanjenje ekološkog otiska poduzeća, već i za promicanje njihove ekonomske održivosti.

Omri (2020) ističe kako tehnološke inovacije pružaju poduzećima priliku da premoste jaz između ekonomske efikasnosti i ekološke odgovornosti. Na primjer, implementacija

inteligentnih sustava za upravljanje energijom u industrijskim postrojenjima može značajno smanjiti potrošnju energije, čime se ne samo smanjuju troškovi, već i doprinosi smanjenju emisije stakleničkih plinova. Ovakve tehnologije ne samo da pomažu poduzećima da postanu energetske učinkovitije, već ih i pozicioniraju kao predvodnike u održivom poslovanju, povećavajući njihovu tržišnu vrijednost i konkurentnost.

Dalje, uloga tehnologije u upravljanju otpadom i recikliranju resursa primjer je kako inovacije mogu transformirati tradicionalne industrije i stvoriti nove modele cirkularne ekonomije. Napredne tehnologije za sortiranje i recikliranje otpada omogućavaju poduzećima da iz otpadnih materijala stvaraju nove, vrijedne resurse, smanjujući potrebu za sirovinama i minimizirajući otpad. Ovaj pristup ne samo da smanjuje ekološki otisak, već stvara i nove poslovne prilike, potičući razvoj održivih proizvoda i usluga.

U tom kontekstu, poduzeća igraju ključnu ulogu u poticanju i primjeni inovacija koje doprinose održivosti. Investiranjem u istraživanje i razvoj tehnoloških rješenja koja rješavaju specifične izazove održivosti, poduzeća ne samo da doprinose globalnim ciljevima održivog razvoja, već i otvaraju put prema novim tržištima i poslovnim modelima. Osim toga, suradnja s akademskim institucijama, vladinim agencijama i nevladinim organizacijama u razvoju i primjeni održivih tehnologija može dodatno ubrzati tranziciju prema održivijem gospodarstvu.

Sve u svemu, tehnološki napredak i inovacije neizostavni su u oblikovanju održive budućnosti. Kroz razvoj i primjenu naprednih tehnologija, poduzeća ne samo da mogu postići značajne ekološke i ekonomske koristi, već i odigrati ključnu ulogu u globalnim naporima za održivi razvoj.

U radu Xiaoa i Sua (2022) istražuje se kako digitalno poduzetništvo i organizacijske inovacije igraju ključnu ulogu u promicanju socijalne i ekološke održivosti. Autori navode da digitalne tehnologije nude jedinstvene mogućnosti za poduzeća da transformiraju tradicionalne industrijske procese u održivije prakse. Uvođenjem inovativnih digitalnih rješenja, kao što su platforme za dijeljenje resursa, digitalizirane lančane opskrbe i automatizirani sustavi upravljanja energijom, poduzeća mogu znatno smanjiti svoj ekološki otisak. Osim toga, digitalne tehnologije omogućavaju razvoj novih poslovnih modela koji promiču održivu potrošnju i proizvodnju, nudeći proizvode i usluge koji zadovoljavaju potrebe potrošača na ekološki odgovoran način. Kroz digitalno poduzetništvo, poduzeća se potiču na inovacije koje

ne samo da optimiziraju upotrebu resursa, već i potiču cirkularnu ekonomiju, čime se promiče dugoročna održivost.

S druge strane, Al-Emran i suradnici (2023) naglašavaju kako tehnološka prihvatljivost igra ključnu ulogu u održivom razvoju. Autori ističu da, iako tehnologija nudi brojne prilike za poboljšanje održivosti, također postoje izazovi koji se moraju prevladati kako bi se te prilike iskoristile. Na primjer, poboljšanje energetske učinkovitosti kroz napredne tehnološke aplikacije može značajno smanjiti potrošnju energije u industrijskim i stambenim sektorima. Međutim, široka primjena ovih tehnologija često zahtijeva značajna početna ulaganja i promjene u postojećim operativnim praksama. Isto tako, uvođenje tehnologija za upravljanje otpadom i recikliranje može transformirati način na koji društva pristupaju otpadu, pretvarajući ga iz problema u resurs. No, uspjeh ovih inicijativa ovisi o sposobnosti poduzeća i društava da prihvate nove tehnologije i adaptiraju se na promjene koje one donose. Al-Emran i suradnici naglašavaju važnost edukacije i svijesti o prednostima tehnoloških inovacija za održivi razvoj, kao i potrebu za stvaranjem povoljnog regulatornog i financijskog okruženja koje podupire inovacije.

Ovi radovi zajedno ističu kako su tehnološke inovacije i digitalno poduzetništvo ključni za ostvarivanje održivog razvoja, ali također naglašavaju potrebu za holističkim pristupom koji uključuje promjene u ponašanju, poslovnim modelima i politikama kako bi se tehnološki potencijal u potpunosti iskoristio za dobrobit planeta i društva.

Martínez-Peláez i suradnici (2023) detaljno istražuju kako digitalna transformacija igra ključnu ulogu u omogućavanju poduzećima da ostvare održive ciljeve. U njihovom radu, digitalna transformacija nije samo tehnološka promjena, već i strateški pristup koji uključuje redefiniranje operativnih procesa, poslovnih modela i korporativne kulture. Ističući medijacijsku ulogu dionika, ključnih sposobnosti i tehnologije, autori navode kako su za uspješnu digitalnu transformaciju potrebni angažman i suradnja svih razina organizacije, kao i vanjskih partnera. Ovaj pristup ne samo da pomaže poduzećima u smanjenju troškova i povećanju operativne efikasnosti, već također omogućava implementaciju održivih praksi, kao što su digitalno upravljanje resursima, automatizacija za smanjenje potrošnje energije i korištenje analitike velikih podataka za optimizaciju lanaca opskrbe. Kroz digitalnu transformaciju, poduzeća mogu postići znatne uštede resursa, smanjiti svoj ekološki otisak i istovremeno poboljšati tržišnu konkurentnost.

S druge strane, Madkhali i Sithole (2023) fokusiraju se na specifičan kontekst Saudijske Arabije, istražujući kako informacijska tehnologija podržava napore prema održivosti u toj zemlji. Njihov rad osvjetljava ključnu ulogu IT-a u unapređenju energetske učinkovitosti, upravljanju vodnim resursima i promicanju održivih urbanih razvojnih projekata. Osim toga, Rosário i Dias (2023) raspravljaju o širim izazovima i prilikama koje nova digitalna ekonomija donosi u kontekstu globalne održivosti. Oni identificiraju kako digitalizacija može potaknuti ekonomski rast i društveni razvoj, dok istovremeno postavlja nove izazove, kao što su digitalni jaz, sigurnost podataka i potreba za održivim digitalnim infrastrukturama. Oba rada zajedno naglašavaju kako je ključno prepoznati i iskoristiti potencijal tehnologije ne samo za unapređenje poslovnih performansi, već i za rješavanje ekoloških i socijalnih izazova, ističući važnost integriranog pristupa koji uključuje razvoj politika, edukaciju i suradnju među svim dionicima.

Zajednička tema ovih radova je prepoznavanje da tehnologija i digitalna transformacija pružaju temeljne alate i platforme za ostvarivanje održivog razvoja. Međutim, također je jasno da tehnologija sama po sebi nije panacea; njezina učinkovita primjena zahtijeva promišljanu strategiju, uključivanje dionika i kontinuirani fokus na održive ciljeve.

## **2.6. Izazovi i prepreke na putu prema održivosti**

Na putu prema održivosti, poduzeća se suočavaju s nizom izazova koji mogu biti složeni i višedimenzionalni, utječući na njihovu sposobnost integracije održivih praksi u poslovne modele. Javanmardi, Liu, i Xie (2023) u svojoj studiji koja istražuje izazove održivog razvoja kroz perspektivu *Grey Systems Theory*, naglašavaju kako neodređenost i složenost okolišnih, ekonomskih i socijalnih faktora mogu otežati donošenje odluka u kontekstu održivosti. Ova teorija pruža okvir za analizu i upravljanje nejasnim i nepotpunim informacijama, što je često slučaj u planiranju održivosti, gdje poduzeća moraju balansirati između trenutnih potreba i dugoročnih ciljeva održivog razvoja.

Zarte, Pechmann i Nunes (2022) u svojoj studiji o problemima, potrebama i izazovima povezanim s održivim planiranjem proizvodnje identificiraju specifične prepreke s kojima se poduzeća suočavaju, uključujući financijske troškove implementacije održivih tehnologija i procesa. Ovi troškovi mogu biti značajni, posebno za mala i srednja poduzeća (MSP) koja



možda nemaju pristup potrebnim resursima ili znanju potrebnom za učinkovitu implementaciju. Osim toga, studija ističe kako regulatorni pritisci mogu zahtijevati od poduzeća da prilagode svoje operacije brzo, što može biti izazovno bez jasnog razumijevanja najboljih praksi ili dostupnih alata za održivost.

Hoogendoorn, Guerra i van der Zwan (2015) istražuju što potiče MSP na usvajanje okolišnih praksi, ističući kako promjene u potrošačkom ponašanju i sve veća svijest o okolišnim pitanjima mogu služiti kao ključni pokretači za poduzeća da postanu održivija. Međutim, suočavanje s ovim promjenama zahtijeva od poduzeća da kontinuirano prilagođavaju svoje proizvode i usluge kako bi zadovoljili očekivanja potrošača koji su sve više usmjereni na održivost.

Schaltegger i Wagner (2017) u svojoj knjizi o upravljanju poslovnim slučajem za održivost raspravljaju o integraciji socijalnih, ekoloških i ekonomskih performansi, naglašavajući kako upravljanje ovim dimenzijama može pomoći poduzećima da prevladaju izazove povezane s održivošću. Oni sugeriraju da razvoj jasnih strategija i ciljeva, zajedno s mjerljivim indikatorima uspjeha, može pomoći poduzećima da bolje upravljaju svojim održivim inicijativama, prevladaju prepreke i iskoriste prilike koje održivost nudi.

Financijski troškovi povezani s implementacijom održivih praksi predstavljaju značajnu prepreku za mnoga poduzeća, a posebno izazovno može biti za mala i srednja poduzeća (MSP) koja često rade s ograničenim proračunima. Investicije potrebne za prijelaz na zelenu tehnologiju, integraciju obnovljivih izvora energije i unapređenje energetske učinkovitosti zahtijevaju ne samo značajne početne izdatke, već i duboko razumijevanje kako te investicije utječu na dugoročnu održivost i profitabilnost poduzeća. Babić (2005) ističe da je ključno procijeniti dugoročne ekonomske koristi ovih ulaganja u odnosu na početne troškove. To zahtijeva od poduzeća da razviju strateški pristup planiranju svojih održivih inicijativa, istražujući dostupne opcije za financijsku potporu i poticaje koji mogu umanjiti početni financijski teret. Ovaj pristup može uključivati traženje subvencija, poreznih olakšica ili drugih oblika financijske potpore dizajniranih za poticanje održivih praksi unutar privatnog sektora.

S druge strane, regulativni pritisci predstavljaju još jedan sloj izazova za poduzeća na putu prema održivosti. Prilagodba zakonodavstvu koje se neprestano mijenja i usklađivanje s normama održivosti zahtijevaju od poduzeća kontinuirano ulaganje u praćenje regulativa, edukaciju zaposlenika i implementaciju potrebnih promjena u operativnim procesima. Dokumenti poput *Europskog zelenog plana* (Europska komisija, 2019) i strategije za povećanje

klimatskih ambicija Europe do 2030. (Europska komisija, 2020) nude vodiče i smjernice koje mogu pomoći poduzećima u navigaciji kroz kompleksno regulativno okruženje. Međutim, istovremeno postavljaju i nove standarde i zahtjeve koji mogu dodatno opteretiti resurse poduzeća. Ovaj kontinuirani proces usklađivanja sa zakonodavstvom i normama održivosti može biti posebno težak za MSP koje možda nemaju specijalizirane odjele ili stručnjake posvećene isključivo pitanjima održivosti. Kako bi prevladala ove izazove, poduzeća se potiču na uspostavu snažnih sustava upravljanja koji mogu učinkovito integrirati održive prakse u svoje poslovne procese, kao i na traženje suradnje s vladinim agencijama, industrijskim partnerima i nevladinim organizacijama koje mogu pružiti podršku i resurse za olakšavanje ovog prijelaza.

Promjene u potrošačkom ponašanju predstavljaju značajan izazov za poduzeća, ali isto tako i priliku za one koji su spremni prilagoditi se novim trendovima. Sve veći broj potrošača danas preferira proizvode i usluge koje su ekološki prihvatljive i proizvedene na održiv način, što zahtijeva od poduzeća da preispitaju i prilagode svoje proizvodne procese, strategije marketinga i lanac opskrbe kako bi zadovoljili ove nove zahtjeve. Eccles, Ioannou i Serafeim (2014) u svojoj studiji naglašavaju kako se prilagodbom na promjene u potrošačkom ponašanju može postići značajno poboljšanje organizacijskih procesa i performansi. Proaktivni pristup integraciji održivosti omogućuje poduzećima ne samo da se usklade s ekološkim i socijalnim očekivanjima svojih potrošača, već i da istaknu svoje brendove kao predvodnike u održivom poslovanju, čime se poboljšava njihova tržišna pozicija i konkurentnost.

Da bi se uspješno suočila s ovim izazovima, poduzeća mogu primijeniti niz strategija i alata koji podržavaju održivu transformaciju. Angažman i obrazovanje zaposlenika na svim razinama upravljanja ključni su za razvoj kulture održivosti unutar organizacije, što je temelj za uspješnu implementaciju održivih praksi. Sustavi upravljanja okolišem, poput ISO 14001, pružaju strukturirani okvir koji poduzećima omogućava sustavno praćenje, kontrolu i poboljšanje njihovog utjecaja na okoliš. Alati za procjenu životnog ciklusa proizvoda omogućavaju poduzećima detaljnu analizu ekološkog otiska svojih proizvoda, od faze proizvodnje do potrošnje i zbrinjavanja, što može pomoći u identifikaciji ključnih područja za poboljšanje učinkovitosti i smanjenje negativnog utjecaja na okoliš. Dodatno, traženje financijske potpore i poticaja za održivost, kao i razvoj partnerstava s drugim dionicima, uključujući vladine agencije, nevladine organizacije i druge poduzetnike, mogu pružiti važne resurse i znanja koja su potrebna za prevladavanje ovih izazova. Kroz ove strategije, poduzeća mogu efikasno proći

kroz promjene u potrošačkom ponašanju i regulatornom okruženju, osiguravajući svoju dugoročnu održivost i uspjeh na tržištu.

### **3. UPRAVLJANJE EKOLOŠKIM I DRUŠTVENIM UTJECAJEM U PODUZEĆIMA**

Treće poglavlje rada fokusira se na upravljanje ekološkim i društvenim utjecajem u poduzećima, istražujući različite aspekte i strategije koje organizacije mogu primijeniti kako bi postale održivije i društveno odgovornije. Ovaj segment razmatra ključne elemente koji čine temelj održivog poslovanja, počevši od upravljanja ekološkim utjecajem, preko korporativne socijalne odgovornosti i etičkih aspekata poslovanja, pa sve do utjecaja poslovanja na zaposlenike i zajednicu. Posebna pažnja posvećena je ulozi obrazovanja i osvještavanja u promicanju održivih praksi unutar poduzeća, kao i važnosti mjerenja i izvještavanja o održivosti kako bi se osigurala transparentnost i odgovornost u poslovanju. Kroz analizu održivosti u lancu opskrbe, istražuje se kako integracija održivih praksi može unaprijediti ne samo ekološku i socijalnu dimenziju poslovanja, već i ekonomsku uspješnost poduzeća. Ovo poglavlje pruža sveobuhvatan uvid u izazove i prilike s kojima se poduzeća suočavaju na putu prema održivom razvoju, nudeći praktične smjernice i primjere najboljih praksi koje mogu poslužiti kao inspiracija za implementaciju održivih inicijativa.

#### **3.1. Upravljanje ekološkim utjecajem na poslovanje poduzeća**

Prema Brescianiju i Oliveiri (2007), usvajanje strategije korporativnog okoliša postalo je neophodno u suvremenom poslovnom svijetu, naglašavajući kako održivost više nije opcionalna već ključna komponenta poslovnog uspjeha. Deloitte (2020) dodatno potvrđuje ovu tezu ističući da je smanjenje ekološkog utjecaja postalo imperativ za poduzeća koja teže dugoročnoj održivosti i konkurentnosti. Ove studije objašnjavaju da integracija održivih praksi ne samo da doprinosi smanjenju operativnih troškova kroz efikasnije korištenje resursa i energije, već i značajno poboljšava korporativni imidž. Ovo, zauzvrat, može privući lojalnije kupce i otvoriti nova tržišta, čime se stvaraju konkurentske prednosti koje su temeljene na održivosti i društvenoj odgovornosti. Ova sinergija između održivosti i poslovnog uspjeha

potiče poduzeća da preispitaju svoje poslovne modele i integriraju zelene strategije u srž svojih operacija.

S druge strane, Han, Pan i Jin (2023) naglašavaju kako poboljšanje poslovnog okruženja, kroz usvajanje održivih praksi, može imati direktan utjecaj na povećanje inovacijske učinkovitosti poduzeća. Ovo ukazuje na to da održivost može djelovati kao katalizator za inovacije, omogućavajući poduzećima da razvijaju nove proizvode i usluge koje ne samo da zadovoljavaju ekološke standarde, već i nude dodatnu vrijednost potrošačima. Petera, Wagner i Pakšiová (2021) istražuju složen utjecaj strategije okoliša, izvještavanja o okolišu i kontrolnih sustava upravljanja okolišem na okolišne i ekonomske performanse poduzeća. Njihovi nalazi potvrđuju da transparentnost, odgovornost i proaktivno upravljanje okolišnim pitanjima mogu dovesti do poboljšanja kako u okolišnim tako i u ekonomskim performansama, čime se podupire tvrdnja da održivost i profitabilnost mogu ići ruku pod ruku. Chen (2014) dodatno pojašnjava kako integrirani održivi poslovni i razvojni sustav, koji obuhvaća ekonomske, okolišne i socijalne aspekte, predstavlja temelj za postizanje dugoročne održivosti. Naglašava se važnost holističkog pristupa u strategijama korporativnog upravljanja, koji prepoznaje međusobnu povezanost i utjecaj poslovnih odluka na šire društveno i ekološko okruženje.

Rivera, Ortiz, Moreno i Pérez-Gabriunas (2023) duboko zaranjaju u analizu kako vlasnička struktura tvrtki utječe na njihove okolišne prakse unutar lanca opskrbe, otkrivajući složene veze između korporativnog upravljanja i održivosti. Njihovo istraživanje pokazuje da vlasništvo može imati presudan utjecaj na usvajanje i provedbu zelenih inicijativa, gdje tvrtke u vlasništvu koji potiče dugoročno planiranje i odgovornost češće implementiraju održive prakse. Ovo upućuje na to da struktura vlasništva može biti ključni faktor u oblikovanju korporativnih politika usmjerenih na smanjenje ekološkog otiska i promicanje održive proizvodnje.

S druge strane, Barakat i suradnici (2023) istražuju kako zelena obuka može pružiti poduzećima održivu poslovnu prednost, naglašavajući važnost edukacije zaposlenika o ekološkim pitanjima i održivim praksama. Njihovi nalazi sugeriraju da ulaganje u obrazovanje i razvoj zaposlenika ne samo da poboljšava internu svijest i sposobnost poduzeća da upravlja svojim ekološkim utjecajem, već i potiče inovacije i poboljšava konkurentsku poziciju na tržištu. Ovaj pristup prepoznaje zaposlenike kao ključne aktere u implementaciji održivih promjena i pokazuje kako obrazovanje može biti moćan alat za ostvarivanje dugoročnih koristi.

U kontekstu procjene utjecaja sustava upravljanja okolišem na korporativne i okolišne performanse, Melnyk, Sroufe i Calantone (2003) pružaju vrijedne uvide. Njihova analiza potvrđuje da sustavi upravljanja okolišem, kad su pravilno implementirani, mogu značajno doprinijeti kako poboljšanju operativne učinkovitosti tako i smanjenju negativnih utjecaja na okoliš. Ovo ukazuje na sinergiju između ekološke odgovornosti i poslovne izvrsnosti, pokazujući da održive prakse mogu ići ruku pod ruku s poboljšanjem korporativnih performansi.

Freiberg, Park, Serafeim i Zochowski (2021) nadalje razmatraju kako mjerenje korporativnog ekološkog utjecaja može pružiti ključne informacije za donošenje odluka i strategijsko planiranje. Njihov rad ističe važnost preciznog kvantificiranja ekološkog otiska poduzeća kao sredstva za identifikaciju područja za poboljšanje, omogućavajući time poduzećima da razviju ciljne strategije za smanjenje svojih negativnih utjecaja na okoliš i istovremeno poboljšaju svoju ekonomsku učinkovitost.

Krisprimandoyo i suradnici (2023) konačno naglašavaju potrebu za integracijom okolišnih principa u sve aspekte korporativnog upravljanja. Njihova istraživanja pokazuju da je usvajanje održivih praksi ključno ne samo za minimiziranje ekološkog utjecaja, već i za izgradnju snažnijeg, otpornijeg i etičkijeg poslovnog modela koji može izdržati test vremena i promjene

Melnyk, Sroufe i Calantone (2003) u svojoj analizi duboko zaranjaju u dinamiku između sustava upravljanja okolišem i kako oni utječu na korporativne performanse te na sam okoliš. Njihova studija pruža uvide u to kako formalizirani sustavi mogu služiti kao temelj za poboljšanje učinkovitosti i efektivnosti operacija, dok istovremeno minimiziraju ekološki otisak poduzeća. Kroz kritičko ocjenjivanje kako ovi sustavi upravljanja pridonose smanjenju otpada, povećanju energetske efikasnosti i promicanju recikliranja, autori naglašavaju potencijal za postizanje značajnih ekoloških i ekonomskih dobitaka. Ova studija poslužila je kao temelj za razumijevanje kako integrirani pristupi upravljanju okolišem mogu transformirati korporativne strategije, potičući poduzeća da preispitaju svoje operativne procese i lanac opskrbe u svjetlu održivih ciljeva.

S druge strane, Freiberg, Park, Serafeim i Zochowski (2021) fokusiraju se na mjerenje korporativnog ekološkog utjecaja, istražujući metodologije i alate koji omogućavaju poduzećima precizno kvantificiranje njihovog utjecaja na okoliš. Ovaj rad ističe važnost pouzdanih podataka i informacija u procesu donošenja odluka, potičući korporacije da usvoje

sofisticirane sustave praćenja i izvještavanja. Kroz detaljnu analizu kako se podaci o ekološkom utjecaju mogu koristiti za informiranje strategijskog planiranja, autori naglašavaju kako transparentnost u vezi s ekološkim performansama može potaknuti inovacije, poboljšati odnose s dionicima i omogućiti poduzećima da predvide regulatorne promjene.

Krisprimandoyo i suradnici (2023) nadalje proširuju raspravu integracijom okolišnih principa u srž strategija održivog korporativnog upravljanja. Njihov rad osvjetljava kako usvajanje održivih praksi nije samo etička obveza, već ključna komponenta za osiguravanje dugoročne konkurentnosti i uspjeha na tržištu. Oni ističu kako pristupi koji obuhvaćaju sve aspekte poslovanja – od razvoja proizvoda, preko proizvodnje, do marketinga i distribucije – mogu rezultirati značajnim poboljšanjima u operativnoj efikasnosti, smanjenju troškova i stvaranju novih tržišnih prilika. Ovim pristupom, poduzeća ne samo da smanjuju svoj ekološki otisak već i grade snažniji korporativni imidž, privlačeći tako potrošače i investitore koji cijene održivost.

Kroz ovu analizu, postaje jasno da upravljanje ekološkim utjecajem zahtijeva od poduzeća da budu inovativna, proaktivna i transparentna u svojim nastojanjima. Implementacija sustava upravljanja okolišem poput ISO 14001 samo je jedan od alata koji poduzećima može pomoći u ovom procesu, omogućavajući im da kontinuirano prate, evaluiraju i poboljšavaju svoje ekološke performanse. Kroz ove napore, poduzeća ne samo da doprinose očuvanju okoliša, već istovremeno jačaju svoju tržišnu poziciju, grade povjerenje kod potrošača i dionika te potiču održivi razvoj na lokalnoj i globalnoj razini. Osim toga, integracija održivosti u srž poslovanja postaje ključni faktor koji utječe na dugoročnu održivost i uspjeh poduzeća, čineći održivo upravljanje ne samo etičkom obavezom, već i strateškom prednošću u konkurentnom poslovnom okruženju.

Sustavno praćenje ekološkog utjecaja postaje temeljna strategija za poduzeća koja teže smanjenju svojeg otiska na okoliš i unapređenju svojih operacija. Ovim pristupom, poduzeća imaju mogućnost precizno identificirati područja unutar svojih operacija koja zahtijevaju intervenciju – od smanjenja emisija stakleničkih plinova i efikasnog upravljanja otpadom do očuvanja vitalnih prirodnih resursa. Freiberg i suradnici (2021) posebno ističu značaj preciznog mjerenja i detaljnog izvještavanja o korporativnom ekološkom utjecaju. Takav pristup omogućuje poduzećima da dobiju cjelovitu sliku o svojim ekološkim performansama, što je ključno ne samo za informiranje strategijskog planiranja već i za donošenje informiranih odluka koje mogu dovesti do značajnog smanjenja negativnih utjecaja na okoliš.

U kontekstu vanjskih mjera, angažman u inicijativama zelene opskrbe lance i izgradnja suradnji s dobavljačima i partnerima radi promicanja održivih praksi igra ključnu ulogu u proširivanju pozitivnog utjecaja poduzeća izvan njegovih neposrednih operacija. Krisprimandoyo i suradnici (2023) naglašavaju kako je za postizanje istinskog održivog razvoja neophodno usvojiti holistički pristup koji integrira okolišne, ekonomske i socijalne faktore u srž korporativnog upravljanja. Ova integracija okolišnih principa u strategije poduzeća ne samo da potiče održive prakse unutar same organizacije već i promiče širu primjenu održivih inicijativa kroz cijeli lanac vrijednosti. Time se ne samo poboljšavaju ekološke performanse poduzeća, već se isto tako doprinosi stvaranju pozitivnih promjena u širem poslovnom i društvenom kontekstu, promovirajući održivost kao temeljnu vrijednost unutar industrije i zajednice.

Za poduzeća, usklađivanje s trenutnim ekološkim standardima i regulativama predstavlja osnovu, ali pravo strateško umijeće leži u sposobnosti predviđanja budućih trendova i identificiranja prilika za inovacije koje ne samo da doprinose održivosti, već i otvaraju nove puteve za poslovni razvoj. Ovaj proaktivni pristup omogućava poduzećima da ne budu samo korak ispred zakonskih zahtjeva, već i da kreiraju jedinstvene proizvode i usluge koje odgovaraju sve većoj potražnji za održivim rješenjima. Takav pristup ne samo da doprinosi smanjenju negativnih utjecaja na okoliš, već poduzećima omogućuje i izgradnju dugoročnih konkurentskih prednosti. Diferencijacija na tržištu, privlačenje potrošača koji su svjesni važnosti održivosti i jačanje korporativne reputacije kroz transparentnost i odgovornost postaju ključni elementi koji doprinose poslovnom uspjehu.

Upravljanje ekološkim utjecajem stoga nadilazi tradicionalnu percepciju kao etičke obveze; to je sveobuhvatna strategija koja otvara vrata inovacijama, rastu i dugoročnoj vrijednosti. Razvojem i primjenom održivih poslovnih strategija, poduzeća ne samo da pridonose boljitku okoliša i društva, već i osiguravaju svoju dugoročnu održivost na globalnom tržištu koje se neprestano mijenja. Ova sinergija između ekološke odgovornosti i ekonomske učinkovitosti omogućava poduzećima ne samo da zadovolje trenutne potrebe svojih dionika, već i da anticipiraju buduće izazove i prilike, čime osiguravaju svoje mjesto kao lideri u održivom poslovanju.

### 3.2. Društvena odgovornost poduzeća i etički aspekti poslovanja (CSR)

Društvena odgovornost poduzeća (CSR) i etički aspekti poslovanja neizostavno oblikuju temelje na kojima se gradi suvremeno korporativno upravljanje. Ovi koncepti pružaju okvir unutar kojeg poduzeća ne samo da pridonose ekološkoj i socijalnoj dobrobiti, već i uspostavljaju temelje za održivi ekonomski rast. U skladu s Horodeckom i Mazur-Wierzbickom (2014), prakse društvene odgovornosti poduzeća proširuju se na različite domene, od aktivnog sudjelovanja u zaštiti okoliša, preko zagovaranja ljudskih prava, do primjene etičkih načela u trgovinskim odnosima i angažmana u lokalnim zajednicama. Ove aktivnosti omogućuju poduzećima da izgrade dublje i smislenije veze s dionicima, istovremeno potičući pozitivan društveni i ekološki utjecaj. Time se CSR postavlja kao ključni faktor u promicanju dugoročne održivosti i stvaranju vrijednosti koja nadilazi financijsku dobit.

Jeffrey Bartel u svom članku za Forbes (2022) dalje istražuje kako integracija etičkih načela u korporativno poslovanje služi kao katalizator za izgradnju povjerenja među dionicima i kao ključna komponenta za osiguravanje dugovječnosti poduzeća. Bartelova argumentacija ukazuje na to da etičko poslovanje i društvena odgovornost nisu samo odraz korporativne savjesti, već strateška odluka koja može pozitivno utjecati na financijsku stabilnost i konkurentsku prednost. Kroz promišljeno vođenje koje cijeni transparentnost, poštovanje i odgovornost, poduzeća mogu ostvariti značajne prednosti, uključujući povećanu lojalnost kupaca, poboljšanu reputaciju i pristup novim tržištima. Ovaj pristup ne samo da promiče etičke standarde unutar korporacija, već i potiče širu poslovnu zajednicu na usvajanje praksi koje doprinose boljitku društva u cjelini. Kroz ovakvo poslovanje, poduzeća ne samo da ispunjavaju svoje moralne obveze, već i demonstriraju kako društvena odgovornost i etičnost mogu biti integralni dijelovi uspješne poslovne strategije.

Analiza koju su proveli Furlotti i Mazza (2022) nudi dublji uvid u složene veze između društvene odgovornosti poduzeća (CSR) i poslovne etike, posebno istražujući kako interni etički okviri utječu na politike povezane sa zaposlenicima. Kroz svoje istraživanje, otkrili su da etički principi nisu samo temelj za formulaciju politika koje se odnose na pravednost i inkluzivnost unutar radnog mjesta, već djeluju kao ključni most spajajući koncepte CSR-a i poslovne etike. Ova povezanost ukazuje na važnost integriranja etičkih vrijednosti u srž korporativnih strategija, što zauzvrat promiče radno okruženje koje vrednuje transparentnost, jednakost i poštovanje. Ovakav pristup ne samo da podiže moral zaposlenika i poboljšava



internu kulturu, već i služi kao odraz šireg korporativnog stava prema društvenoj odgovornosti i etičkom poslovanju.

S druge strane, istraživanje Cabrera-Luján i suradnika (2023) usmjerava fokus na vanjske aspekte društvene odgovornosti i etike, istražujući kako ove prakse utječu na percepciju i lojalnost korisnika u kontekstu institucija trećeg sektora. Njihovi nalazi naglašavaju da korisnici cijene kada organizacije demonstriraju autentičnu predanost društvenoj odgovornosti i etičkom poslovanju, što direktno pridonosi izgradnji i očuvanju snažnog korporativnog ugleda. Percepcija etičkog poslovanja i društvene odgovornosti kao integralnih dijelova identiteta poduzeća ključna je za uspostavu povjerenja među korisnicima, što zauzvrat utječe na njihovu odluku o nastavku korištenja usluga ili proizvoda. Ovaj utjecaj na lojalnost korisnika pokazuje kako poslovna etika i CSR transcendiraju unutarnje korporativne politike, igrajući ključnu ulogu u održavanju dugoročnih odnosa s korisnicima temeljenih na zajedničkim vrijednostima i povjerenju. Oba istraživanja zajedno nude holistički pogled na važnost etike i društvene odgovornosti, kako unutar organizacijske strukture tako i u širem društvenom kontekstu, ističući njihovu važnost u gradnji održivih i etičkih poslovnih praksi.

Gheraia, Saadaoui i Abed Abdelli (2019) u svojoj studiji istražuju dinamičan odnos između poslovne etike i društvene odgovornosti poduzeća (CSR), naglašavajući kako njihovo uspješno povezivanje može imati transformativni učinak na korporativne strategije i prakse. Autori predlažu da ključ za ostvarivanje ove sinergije leži u usvajanju integriranog pristupa koji ne samo da promiče etičko poslovanje i odgovornost prema društvu i okolišu, već i aktivno uključuje sve dionike u procese donošenja odluka. Takav pristup zahtijeva transparentnost u poslovanju, gdje se odluke i politike jasno komuniciraju svim zainteresiranim stranama, odgovornost za poslovne postupke i njihove posljedice, te angažman koji omogućuje dionicima da doprinesu i imaju ulogu u oblikovanju korporativnih ciljeva. Ovaj integrirani pristup ne samo da jača korporativnu etiku i društvenu odgovornost, već i potiče inovacije i dugoročnu održivost poslovanja.

Jasno je da se važnost društvene odgovornosti poduzeća i etičkih aspekata poslovanja za izgradnju uspješnih i održivih korporativnih strategija ne može zaobići. Integracija ovih principa u temelje poslovnog modela poduzeća omogućava ne samo značajan doprinos društvenom dobru i zaštiti okoliša, već i izgradnju čvrstog korporativnog ugleda. Ovaj ugled privlači i zadržava ne samo kupce već i talentirane zaposlenike te investitore koji dijele slične vrijednosti. Kroz promicanje etičkog poslovanja i aktivno angažiranje u društveno odgovornim

aktivnostima, poduzeća mogu osigurati svoju konkurentsku prednost i osigurati svoj uspjeh na sve više globaliziranom i ekološki svjesnom tržištu. Ovaj pristup nije samo put prema financijskoj isplativosti, već i prema ostvarivanju šireg, dugoročnog cilja održivog razvoja i dobrobiti društva u cjelini.

### **3.3. Utjecaj poslovanja poduzeća na zaposlenike i zajednicu**

Utjecaj poslovanja poduzeća na zaposlenike i zajednicu predstavlja ključan element u razumijevanju širih socioekonomskih dinamika današnjice. Ovaj utjecaj, koji se proteže od interne korporativne kulture do vanjskog doprinosa lokalnim zajednicama, sve više privlači pažnju kako u akademskim krugovima tako i u poslovnom sektoru. Studija koju su proveli Veleva, Parker, Lee i Pinney (2012) pruža uvid u konkretne načine na koje korporativno uključivanje u zajednicu, poput dobrovoljnog rada zaposlenika, može imati dalekosežne pozitivne učinke. Ove aktivnosti ne samo da obogaćuju zajednicu kroz neposredan doprinos i podršku, već također služe kao katalizator za jačanje korporativne kulture i promicanje zadovoljstva na radnom mjestu. Uključivanjem zaposlenika u inicijative koje prelaze granice tradicionalnog poslovanja, poduzeća mogu izgraditi osjećaj pripadnosti i svrhe među svojim timovima, što u konačnici doprinosi većoj produktivnosti i lojalnosti.

S druge strane, istraživanje Suna, Lia, Mae, Lia, Gouliamosa, Zhenga, Hana, Mante, Comitea, Barrosa i suradnika (2020) istražuje kako kvaliteta zaposlenika utječe na implementaciju i uspjeh korporativne društvene odgovornosti (CSR) u kontekstu Kine. Ova studija ukazuje na važnu vezu između kvalifikacija i angažmana zaposlenika i efikasnosti CSR inicijativa, sugerirajući da su zaposlenici koji su visoko kvalificirani i predani svojim ulogama ključni za uspješno provođenje ovih programa. El Akremi, Gond, Swaen, De Roeck i Igalens (2015), s druge strane, razvijaju skalu za mjerenje korporativne odgovornosti prema dionicima, ističući kako percepcija zaposlenika o etičkim i društveno odgovornim aktivnostima poduzeća igra značajnu ulogu u njihovoj angažiranosti i predanosti organizaciji. Ove studije zajedno naglašavaju kako duboko razumijevanje i integracija etičkih principa i društvene odgovornosti u korporativno poslovanje mogu imati pozitivan utjecaj na zaposlenike i širu zajednicu, potičući stvaranje radnog okruženja koje vrednuje transparentnost, odgovornost i kolektivni angažman.

Flammer i Luo (2016) u svojoj studiji istražuju ulogu korporativne društvene odgovornosti (CSR) kao sredstva za unaprjeđenje odnosa između poslodavaca i zaposlenika, koristeći se metodologijom kvazi-eksperimenta kako bi empirijski dokazali svoje tvrdnje. Rezultati njihove studije pokazuju da inicijative društvene odgovornosti ne samo da pozitivno utječu na percepciju zaposlenika o svojim poslodavcima, već također promiču veću angažiranost i zadovoljstvo na radnom mjestu. Ovaj nalaz sugerira da kada poduzeća aktivno sudjeluju u CSR aktivnostima, ne samo da poboljšavaju svoj vanjski imidž, već i jačaju unutarnju korporativnu kulturu, čime se stvara pozitivnija radna atmosfera koja može dovesti do boljih performansi zaposlenika.

S druge strane, Madero-Gómez, Rubio Leal, Olivás-Luján i Yúsliza (2023) provode sistematski pregled kako bi istražili kako se održivo upravljanje ljudskim resursima odražava na dobrobit zaposlenika i ekološke prakse unutar organizacija. Njihovo istraživanje otkriva da fokusiranje na dobrobit zaposlenika i implementacija ekološki odgovornih praksi ne samo da doprinosi većoj produktivnosti i smanjenju fluktuacije zaposlenika, već također promiče pozitivan korporativni imidž u očima javnosti. Ovo pokazuje da integracija održivih praksi u svakodnevno poslovanje može rezultirati značajnim koristima za poduzeća, potičući ih na usvajanje sveobuhvatnijeg pristupa upravljanju svojim ljudskim i ekološkim resursima.

U međuvremenu, Sarfraz, Qun, Abdullah i Alvi (2018) istražuju kako zaposlenici percipiraju CSR aktivnosti svojih poduzeća i kako ta percepcija utječe na njihovu percepciju organizacijske pravde i ishoda zaposlenika, posebno u kontekstu malih i srednjih poduzeća. Njihovi nalazi ukazuju na to da kada zaposlenici pozitivno percipiraju napore svojih poduzeća u području CSR-a, to može značajno poboljšati njihovu percepciju pravednosti unutar organizacije, što dovodi do povećane angažiranosti i smanjenja namjere napuštanja posla. Ovo ukazuje na važnost transparentnosti i komunikacije u vezi s CSR aktivnostima unutar poduzeća kako bi se osiguralo da zaposlenici razumiju i cijene napore poduzeća u ovom području.

Alnehabi i Al-Mekhlafi (2023) dodatno produbljuju ovu tematiku analizirajući povezanost između CSR-a, performansi zaposlenika i njihove namjere napuštanja posla, naglašavajući ulogu identifikacije s organizacijom i angažmana zaposlenika. Njihova analiza potvrđuje da snažna identifikacija s organizacijom i visok stupanj angažmana može umanjiti namjeru zaposlenika da napuste posao, što ukazuje na to da CSR aktivnosti mogu igrati ključnu ulogu u izgradnji osjećaja pripadnosti i lojalnosti prema poduzeću. Ovi nalazi ističu važnost uspostave snažne veze između poduzeća, njihovih zaposlenika i š

Kroz analizu različitih studija, postaje očito kako korporativne prakse imaju znatan utjecaj na dobrobit zaposlenika i kvalitetu života unutar zajednice. Inicijative društvene odgovornosti poduzeća (CSR) transcendiraju tradicionalni poslovni okvir, pružajući beneficije koje se protežu dalje od pukog profitabilnog poslovanja. Ove aktivnosti, koje se kreću od ekoloških projekata do programa za razvoj zajednice i podršku zaposlenicima, služe kao temelj za izgradnju i održavanje pozitivne korporativne kulture. Takva kultura ne samo da valorizira doprinos pojedinca i zajednice, već također potiče osjećaj pripadnosti i zadovoljstva među zaposlenicima, što dovodi do veće angažiranosti i produktivnosti na radnom mjestu.

Integracija etičkih principa i praksi društvene odgovornosti u srž poslovnih modela omogućuje poduzećima da se istaknu kao predvodnici u promicanju održivosti i etičkog poslovanja. Ovaj pristup ne samo da pridonosi općem dobru i podupire održivi razvoj, već također pruža poduzećima konkurentsku prednost kroz izgradnju snažnog korporativnog ugleda. Zahvaljujući takvim inicijativama, poduzeća mogu privući i zadržati talentirane zaposlenike koji dijele slične vrijednosti, kao i osigurati lojalnost kupaca i investitora koji sve više cijene etičnost i društvenu odgovornost u poslovanju.

Osim toga, angažman poduzeća u CSR aktivnostima često vodi do jačanja veza s lokalnom zajednicom, promičući osjećaj uzajamnog poštovanja i suradnje. Kroz partnerstva s lokalnim organizacijama, školama i nevladinim udrugama, poduzeća mogu direktno doprinijeti rješavanju društvenih i ekoloških izazova, istovremeno promičući održivi razvoj. Ovakve aktivnosti ne samo da poboljšavaju kvalitetu života unutar zajednice, već i pridonose izgradnji pozitivnog imidža poduzeća, što može dodatno ojačati njegovu tržišnu poziciju.

U konačnici, jasno je da su CSR i etički principi neodvojivi dijelovi moderne korporativne strategije, ključni za ostvarivanje dugoročnog uspjeha i održivosti. Kroz kontinuirano ulaganje u društveno odgovorne prakse i promicanje etičkog poslovanja, poduzeća ne samo da doprinose boljitku zaposlenika i zajednice, već i osiguravaju svoju dugoročnu vrijednost i relevantnost u dinamičnom globalnom okruženju.

### **3.4. Uloga obrazovanja i osvještavanja u promicanju održivosti u poduzećima**

Uloga obrazovanja i osvještavanja u okviru korporativnog sektora postaje sve izraženija kako raste globalna svijest o ekološkim izazovima i neophodnosti održivog razvoja. Ovi programi obrazovanja i osvještavanja nisu samo alati za prenošenje znanja; oni su ključni mehanizmi za iniciranje i poticanje promjena u ponašanju unutar korporativnog okruženja te šire društvene

zajednice. Kroz edukaciju, zaposlenici i građani postaju informirani o utjecaju svojih svakodnevnih odluka i aktivnosti na okoliš, što ih potiče na preispitivanje i prilagodbu svojih navika u korist održivijih praksi. Osim toga, programi osvještavanja služe kao platforme za raspravu i dijalog, omogućavajući razmjenu ideja i iskustava koji mogu doprinijeti razvoju novih, inovativnih rješenja za ekološke izazove.

Studija Agu, Etuk i Madichie (2022) dodatno ističe specifičnu ulogu obrazovanja usmjerenog na održivost u promicanju svijesti o važnosti održive potrošnje. Njihovi nalazi ukazuju na to da obrazovni programi koji uključuju elemente održivosti mogu imati značajan utjecaj na formiranje svijesti pojedinaca o potrebi za odgovornijim potrošačkim ponašanjem. Ovo je posebno relevantno u kontekstu marketinških strategija, gdje edukacija može igrati ključnu ulogu u oblikovanju percepcije potrošača i poticanju potražnje za održivim proizvodima i uslugama. Integracija principa održivosti u edukativne programe ne samo da informira potrošače o ekološkim i društvenim prednostima odabira održivih proizvoda, već također pruža smjernice za poduzeća kako da svoje poslovne modele prilagode rastućoj potražnji za održivim rješenjima. Ovaj pristup ne samo da doprinosi ekološkoj održivosti, već također otvara nove poslovne prilike i potiče ekonomski rast usklađen s načelima održivog razvoja.

Tiippana-Usvasalo, Pajunen i Holuszko (2023) pružaju dublji uvid u kako edukacija može djelovati kao katalizator za promicanje kružne ekonomije, koncepta koji postaje sve važniji u današnjem poslovnom i društvenom kontekstu. Kružna ekonomija, koja se temelji na principima smanjenja otpada, ponovne upotrebe resursa i recikliranja, zahtijeva temeljitu promjenu u načinu na koji poduzeća i pojedinci razmišljaju o proizvodnji, potrošnji i upravljanju resursima. Edukativne inicijative koje se fokusiraju na kružnu ekonomiju imaju potencijal informirati i motivirati kako zaposlenike tako i potrošače da usvoje održivije navike. Kroz različite edukativne module, radionice i kampanje, pojedinci mogu naučiti o ključnim aspektima kružne ekonomije, uključujući važnost smanjenja otpada, efikasnosti resursa i inovacija koje omogućavaju produženje životnog ciklusa proizvoda. Ovakav pristup ne samo da potiče praktičnu primjenu kružne ekonomije unutar poduzeća, već također promiče širu kulturnu i društvenu promjenu prema održivijim modelima potrošnje i proizvodnje.

S druge strane, Greenfield (2023) ističe ključnu ulogu obrazovanja u osnaživanju pojedinaca da aktivno doprinose ciljevima održivog razvoja. Kroz edukativne programe koji integriraju koncepte održivog razvoja, pojedinci mogu razviti ne samo teorijsko razumijevanje ekoloških i društvenih izazova, već i praktične vještine potrebne za implementaciju održivih rješenja u

svakodnevnom životu i profesionalnim okruženjima. Obrazovanje u ovom kontekstu djeluje kao most između teorijskog znanja i praktične primjene, potičući inovativno razmišljanje i kreativne pristupe rješavanju problema. Programi obrazovanja za održivi razvoj, stoga, ne samo da pripremaju pojedince za suočavanje s trenutnim i budućim izazovima, već i promiču kulturu kontinuiranog učenja i adaptacije, koja je ključna za ostvarivanje dugoročnih ciljeva održivosti. Kroz takve edukativne inicijative, obrazovanje postaje ključna sila u transformaciji društva prema održivijoj budućnosti, osiguravajući da pojedinci ne samo razumiju važnost održivog razvoja, već su i opremljeni znanjem i vještinama potrebnim za njegovu promociju i implementaciju.

Garcia, da Silva, Carvalho i Guerra (2017) detaljno istražuju kako obrazovanje za održivi razvoj može poslužiti kao katalizator u pripremi budućih generacija za suočavanje s izazovima održivosti. Njihov rad baca svjetlo na važnost uloge koju akademske institucije imaju u oblikovanju perspektive i pristupa studenata prema održivom razvoju. Kroz kurikulume koji integriraju ekološka, ekonomska i socijalna pitanja, studenti ne samo da stječu znanje o ključnim pitanjima održivosti, već i razvijaju kritičko razmišljanje i rješavanje problema koje su ključne vještine za buduće lidere. Ova studija ističe kako obrazovni programi mogu inspirirati studente da preuzmu inicijativu i postanu pokretači promjena unutar svojih zajednica, industrija i šire, nudeći praktične primjere i slučajeve koji ilustriraju kako se teorija može primijeniti na stvarne situacije. Time se studentima pruža ne samo teorijska osnova, već i motivacija i alati potrebni za aktivno doprinos održivom razvoju.

S druge strane, Figueiró, Bittencourt i Schutel (2016) usmjeravaju fokus na specifični kontekst poslovnih škola, istražujući kako obrazovanje može promicati socijalno učenje i usvajanje održivih praksi među budućim poslovnim liderima. Njihova studija podcrtava ključnu ulogu praktičnog učenja, naglašavajući kako iskustvo rada na stvarnim projektima održivosti može produbiti razumijevanje studenata o složenosti i međuovisnosti ekoloških, ekonomskih i socijalnih faktora u poslovnom odlučivanju. Kroz angažman na konkretnim projektima, studenti imaju priliku iz prve ruke vidjeti kako se održive prakse mogu implementirati u različitim poslovnim scenarijima, učvršćujući njihovu vjeru u održivost kao ključni element uspješnog poslovanja. Ova studija ističe kako poslovne škole mogu služiti kao inkubatori za razvoj održivih poslovnih modela, potičući studente da razmišljaju inovativno i etički, te da aktivno traže održiva rješenja za poslovne izazove. Ovim pristupom, obrazovanje u poslovnim

školama ne samo da priprema studente za buduće profesionalne izazove, već ih također oprema vještinama i znanjima potrebnim za liderstvo u promicanju održivosti u poslovnom svijetu.

Zahrani i suradnici (2022) u svojoj studiji istražuju kako obrazovanje i trening usmjereni prema održivosti mogu oblikovati budućnost poduzetništva, naglašavajući značajnu ulogu poduzetničke kulture koja zagovara ekološku održivost i društvenu odgovornost. Ova studija razotkriva kako integracija temeljnih principa održivosti u edukacijske programe za poduzetnike ne samo da potiče razvoj novih, inovativnih poslovnih modela koji su u skladu s očuvanjem okoliša i promicanjem društvene pravde, već također priprema poduzetnike da budu predvodnici u kreiranju održive budućnosti. Naglašava se kako edukacija koja obuhvaća održivost može transformirati način na koji poduzetnici pristupaju poslovanju, potičući ih da u svim aspektima svojih poduhvata uzmu u obzir ekološke i društvene posljedice. Ovim pristupom, održivo poduzetništvo postaje ne samo strategija za postizanje ekonomske dobiti, već i ključni faktor u promicanju održivog razvoja i izgradnji pravednijeg društva.

Osim toga, naglašavanje obrazovanja i osvještavanja kao ključnih elemenata u promicanju održivosti unutar poduzeća i zajednice pruža temelj za stvaranje snažnijeg i angažiranijeg radnog okruženja. Edukativni programi, radionice i treninzi koji se fokusiraju na održive prakse omogućuju zaposlenicima da steknu dublje razumijevanje važnosti održivosti, potičući ih na preuzimanje aktivne uloge u implementaciji održivih rješenja unutar svojih organizacija. Kroz ove aktivnosti, poduzeća ne samo da jačaju svoju interakciju i suradnju s zaposlenicima, već i potiču razmjenu ideja i iskustava, što može rezultirati razvojem inovativnih rješenja koja podržavaju ciljeve održivog razvoja. Takva kultura socijalnog učenja i zajedničkog angažmana ključna je u izgradnji otpornosti i adaptabilnosti poduzeća, omogućavajući im da se uspješno suoče s izazovima održivosti i iskoriste prilike koje održivi razvoj nudi.

U konačnici, ulaganje u obrazovanje i osvještavanje o održivosti postaje temelj za izgradnju snažne korporativne kulture koja vrednuje etičko poslovanje, ekološku odgovornost i društvenu pravednost. Kroz ovakav pristup, poduzeća ne samo da doprinose stvaranju pozitivnih promjena u društvu i okolišu, već i jačaju svoju konkurentnost na tržištu, privlače talentirane zaposlenike i grade povjerenje s potrošačima i dionicima. Edukacija i osvještavanje o održivosti stoga predstavljaju ključne strategije za poduzeća koja teže ostvariti svoje poslovne ciljeve na način koji je u skladu s principima održivog razvoja.

### 3.5. Mjerenje i izvještavanje o održivosti

Mjerenje i izvještavanje o održivosti ne samo da omogućuju poduzećima da kvantificiraju utjecaj svojih aktivnosti na okoliš i društvo, već i igraju ključnu ulogu u stratezijskom upravljanju i donošenju odluka. Kroz detaljnu analizu i evaluaciju održivih praksi, poduzeća mogu identificirati područja u kojima su postigli značajan napredak, kao i one aspekte poslovanja gdje postoje prilike za daljnje poboljšanje. Ovaj proces ne samo da doprinosi optimizaciji internih operacija, već i pruža transparentnu sliku o poslovnim naporima u području održivosti, čime se povećava povjerenje i zadovoljstvo među dionicima. U kontekstu sve veće svijesti o važnosti održivog razvoja, sposobnost poduzeća da na jasan i mjerljiv način komuniciraju svoje održive inicijative postaje ključan faktor u održavanju konkurentnosti i reputacije na tržištu.

Studija Nigrija i Del Balda (2018) o mjerama održivosti u malim i srednjim poduzećima, posebno onima koji posluju kao Benefit korporacije, ističe kako su prilagođeni alati i pristupi mjerenju ključni za efikasno upravljanje održivim inicijativama. Unatoč izazovima s kojima se mala i srednja poduzeća mogu suočiti, poput ograničenih resursa, studija pokazuje da je moguće uspješno integrirati održive prakse u poslovne procese uz pomoć specifično dizajniranih alata koji odgovaraju njihovim potrebama. Ovo ne samo da potvrđuje mogućnost malih i srednjih poduzeća da doprinesu održivom razvoju, već i naglašava potrebu za razvojem i primjenom mjernih alata koji su prilagodljivi i skalabilni, omogućavajući poduzećima svih veličina da efektivno prate i izvještavaju o svojim održivim postignućima. Takva prilagodba omogućava poduzećima ne samo da unaprijede svoje poslovanje u skladu s održivim principima, već i da jasno komuniciraju svoj doprinos održivom razvoju, čime se jača njihova pozicija na tržištu i gradi povjerenje sa svim relevantnim dionicima.

Studija Zharfpeykana i Askaranya (2023) dubinski se bavi utjecajem organizacijskih faktora na proces izvještavanja o održivosti, naglašavajući kako interna dinamika poduzeća – poput korporativne kulture, strukture upravljanja i usmjerenosti poslovne strategije – igra presudnu ulogu u oblikovanju kako i što poduzeća komuniciraju o svojim održivim praksama. Ova analiza ukazuje na važnost usklađenosti između temeljnih vrijednosti i ciljeva poduzeća s njihovim pristupom održivosti, sugerirajući da je integracija održivih ciljeva u srž poslovne strategije ključna za stvaranje autentičnih i učinkovitih izvještaja. Nalazi upućuju na to da kada postoji jasna povezanost između organizacijskih ciljeva i održivih inicijativa, poduzeća su bolje



opremljena da na transparentan i odgovoran način komuniciraju svoje postignuće i izazove vezane uz održivost, čime se povećava vjerodostojnost i pouzdanost izvještaja o održivosti. S druge strane, Cöster, Dahlin i Isaksson (2020) razvijaju Mjernu mrežu zrelosti kao alat za evaluaciju izvještaja o održivosti, pružajući poduzećima metodologiju za ocjenu učinkovitosti svojih komunikacijskih strategija u pogledu održivosti. Ovaj inovativni pristup omogućuje organizacijama da sistematski analiziraju svoje izvještaje o održivosti, identificirajući ključne snage i područja koja zahtijevaju poboljšanje. Kroz primjenu Mjerne mreže zrelosti, poduzeća dobivaju priliku za detaljnu introspekciju svojih izvještajnih procesa, što doprinosi razvoju jasnijih, preciznijih i relevantnijih izvještaja. Alat ne samo da potiče organizacije na razmišljanje o načinu na koji mjere i predstavljaju svoje održive napore, već također promiče kontinuirano poboljšanje i prilagodbu izvještajnih praksi kako bi se bolje odgovorilo na očekivanja i zahtjeve dionika. Kroz ovakav pristup, Mjerna mreža zrelosti ne samo da služi kao mehanizam za unapređenje transparentnosti i odgovornosti, već i kao sredstvo za jačanje povjerenja između poduzeća i njihovih dionika, čime se doprinosi izgradnji snažnijeg i održivijeg poslovnog okruženja.

Istraživanje koje su proveli Ziegler, Wolff, Agu, Cortiana, Umair, Durfort, Neumann, Walther, Kristiansen, Lienkamp i suradnici (2023) otvara nove perspektive u mjerenju održivosti kroz primjenu otvoreno-podatkovnog pristupa. Ova metoda, koja se oslanja na slobodno dostupne i dijeljene podatke, nudi značajan potencijal za poboljšanje kako kvantitativnog tako i kvalitativnog praćenja održivih performansi poduzeća. Korištenjem velikih skupova podataka, poduzeća mogu detaljnije analizirati svoje utjecaje na okoliš, društvo i ekonomiju, identificirati uzorke i trendove koji možda nisu bili očiti kroz tradicionalne metode mjerenja. Ovaj pristup omogućava organizacijama da razviju složenije i sveobuhvatnije strategije održivosti, temeljene na pouzdanim i detaljnim informacijama, što dovodi do boljeg upravljanja resursima, optimizacije operacija i smanjenja negativnih utjecaja na okoliš. Također, otvoreno-podatkovni pristup potiče suradnju i razmjenu znanja između poduzeća, znanstvene zajednice i javnosti, doprinoseći širem razumijevanju i angažmanu u pitanjima održivosti.

S druge strane, studija Serzantea, Khudozhnyka, Lajunija, Lima i suradnika (2023) pruža detaljan pregled dostupnih metoda i alata za mjerenje održivosti, naglašavajući važnost odabira odgovarajućih alata za specifične potrebe i ciljeve svakog poduzeća. Raznolikost alata, od onih koji se fokusiraju na specifične aspekte održivosti, poput upravljanja vodnim resursima ili emisija stakleničkih plinova, do sveobuhvatnih sustava koji evaluiraju cjelokupne održive

performanse, omogućuje poduzećima da prilagode svoje strategije mjerenja i izvještavanja svojim jedinstvenim okolnostima i ciljevima. Ova prilagodljivost je ključna za stvaranje efektivnih i relevantnih planova održivosti koji ne samo da zadovoljavaju regulatorne zahtjeve i očekivanja dionika, već i doprinose stvarnom napretku u smanjenju negativnih utjecaja na okoliš i promicanju društvene dobrobiti. Kroz primjenu adekvatnih alata, poduzeća mogu ne samo efikasno mjeriti svoje održive napore, već i komunicirati svoja postignuća na transparentan i vjerodostojan način, gradeći povjerenje i podršku među dionicima i širom zajednicom.

Hamilton i Waters (2022), kao i Dincer, Keskin i Dincer (2023), svojim radom bacaju svjetlo na ključnu ulogu standardiziranog izvještavanja o održivosti u kontekstu poslovnih performansi. Analizirajući izvještaje najvećih korporacija i prestižnih globalnih sveučilišta, autori ističu kako standardizirani okviri, poput Global Reporting Initiative (GRI), služe kao neophodan alat za osiguranje konsistentnosti, transparentnosti i usporedivosti podataka o održivosti. Takvi okviri omogućavaju organizacijama da na strukturiran način predstave svoje performanse u područjima ekološke odgovornosti, socijalnog doprinosa i upravljačke prakse, što nije važno samo za unapređenje internih procesa već i za jačanje povjerenja među investitorima, potrošačima i drugim dionicima. Standardizirano izvještavanje također pruža temelj za evaluaciju utjecaja održivih praksi na šire poslovne ciljeve, uključujući financijsku stabilnost i tržišnu poziciju, potvrđujući povezanost između održivosti i sveukupnog poslovnog uspjeha.

S druge strane, studija koju su proveli Bosi, Lajuni, Wellfren, Lim i suradnici (2022) kroz bibliometrijsku analizu otkriva kako se ESG (ekološki, socijalni i upravljački) faktori integriraju u korporativno izvještavanje i doprinose sveobuhvatnom razumijevanju održivosti unutar poslovnog svijeta. Njihovo istraživanje identificira trenutne trendove i praznine u literaturi o izvještavanju o održivosti, ističući važnost ESG faktora u evaluaciji poslovnih praksi i strategija. Analiza također sugerira da uključivanje ESG faktora u korporativno izvještavanje ne samo da pomaže organizacijama da bolje upravljaju svojim održivim inicijativama, već i potiče transparentnost i odgovornost prema dionicima. Kroz detaljno proučavanje kako se ESG faktori manifestiraju u korporativnom izvještavanju, Bosi i suradnici doprinose boljem razumijevanju kako održive prakse mogu biti integrirane u srž poslovanja, potvrđujući ulogu izvještavanja o održivosti kao ključnog elementa u promicanju održivog razvoja i stvaranju dugoročne vrijednosti za sve dionike.

Perdeli Demirkan, Smith, Duzgun i Waclawski (2021), kao i Ning, Yim i Khuntia (2021), svojim istraživanjima otvaraju novu dimenziju u evaluaciji izvještavanja o održivosti kroz primjenu naprednih tehnologija i metoda zasnovanih na podacima. Ove studije ističu kako su tehnike rudarenja teksta i analize velikih podataka postale ključne u dešifriranju složenih skupova podataka iz izvještaja o održivosti, omogućujući dublje i sveobuhvatnije razumijevanje učinka poduzeća na okoliš, društvo i ekonomiju. Napredne tehnike analize omogućuju identifikaciju uzoraka, trendova i ključnih informacija koje tradicionalne metode možda ne bi mogle otkriti, pružajući tako detaljniji uvid u efikasnost i autentičnost izvještajnih praksi poduzeća. Posebno, istraživanje Ninga, Yima i Khuntie pokazuje kako analiza sadržaja online izvještaja može razotkriti nove veze između održivih inicijativa i poslovne uspješnosti poduzeća, naglašavajući važnost transparentnosti i preciznosti u digitalnom izvještavanju. S druge strane, rad Perdeli Demirkan i suradnika ističe specifične izazove i potrebe za poboljšanjem u industriji ekstrakcije, gdje pristupi zasnovani na podacima mogu značajno doprinijeti razumijevanju i poboljšanju praksi izvještavanja, posebice u kontekstu transparentnosti i odgovornosti.

Zajednički zaključak ovih istraživanja naglašava važnost evolucije i inovacije u metodama mjerenja i izvještavanja o održivosti. Transparentnost i odgovornost, koje se postižu kroz standardizirano i inovativno izvještavanje, ključni su za izgradnju povjerenja među dionicima i za postizanje održivog razvoja. Ove studije podcrtavaju kako napredne tehnologije i metode zasnovane na podacima mogu poboljšati sposobnost poduzeća da adekvatno komuniciraju svoje održive napore i postignuća. Kroz kontinuiranu adaptaciju i primjenu ovih tehnika, poduzeća ne samo da mogu bolje odgovoriti na složene izazove održivog razvoja, već i unaprijediti svoju interakciju s dionicima, osiguravajući tako svoju uspješnost i relevantnost u dinamičnom globalnom poslovnom okruženju.

### **3.5. Održivost u lancu opskrbe**

Integracija održivih praksi u lanac opskrbe ne samo da odražava odgovornost poduzeća prema okolišu i društvu, već postaje i ključan faktor u održavanju konkurentnosti na tržištu. U današnjem svijetu, gdje potrošači sve više cijene transparentnost i etičnost poslovanja, sposobnost poduzeća da demonstrira održivost kroz svoj lanac opskrbe može značajno utjecati na njihovu tržišnu poziciju. Ovo zahtijeva holistički pristup upravljanju lancem opskrbe, gdje

se od početka do kraja uzimaju u obzir ekološki i društveni utjecaji. Strategije koje uključuju odabir dobavljača temeljene na njihovoj sposobnosti da se pridržavaju visokih ekoloških i etičkih standarda, kao i implementacija tehnika za smanjenje potrošnje energije i resursa u logističkim procesima, ključne su za postizanje ovih ciljeva. Također, razvoj održivih proizvoda i pakiranja, te promoviranje recikliranja i ponovne upotrebe, sve su važne komponente u izgradnji održivog lanca opskrbe.

Studija koju su proveli Shekarian, Ijadi, Zare i Majava (2022) naglašava da je za uspješnu implementaciju održivih praksi potrebna posvećenost na svim razinama organizacije. Uspostavljanje jasnih politika i procedura koje podržavaju održive inicijative ključno je za osiguranje da svaki segment lanca opskrbe doprinosi zajedničkim ciljevima održivosti. Osim toga, studija ističe značaj suradnje i partnerstva između poduzeća i njihovih dobavljača, kao i među samim konkurentima, u dijeljenju znanja, resursa i najboljih praksi. Ova suradnja može uključivati zajednička ulaganja u istraživanje i razvoj održivih tehnologija, kao i rad na standardizaciji procesa i kriterija za održivost unutar industrije. Kroz takav integrirani pristup, poduzeća ne samo da mogu smanjiti svoj ekološki otisak i poboljšati društvenu odgovornost, već također stvaraju temelje za dugoročni ekonomski uspjeh, jačajući svoj brand i reputaciju u očima potrošača i dionika.

Kumar, Shrivastav, Shrivastava, Panigrahi i Mardani (2023) naglašavaju važnost integriranog pristupa mjerenju i upravljanju performansama u održivom lancu opskrbe, predlažući razvoj pokazatelja uspješnosti koji obuhvaćaju tri glavne dimenzije održivosti: ekološku, socijalnu i ekonomsku. Ovaj pristup zahtijeva od poduzeća da uspostave jasne i mjerljive ciljeve koji odražavaju njihove ambicije u području održivosti, kao i da implementiraju sustave za praćenje i evaluaciju koji omogućuju kontinuirano praćenje napretka i identifikaciju područja za poboljšanje. Osim toga, transparentnost u izvještavanju o ostvarenim rezultatima ključna je za izgradnju povjerenja među dionicima, uključujući potrošače, investitore i regulatorna tijela, te demonstrira angažman poduzeća na principima održivog razvoja. Takva praksa omogućava poduzećima ne samo da unaprijede svoje interne procese i smanje negativne utjecaje na okoliš, već i da potaknu industrijske inovacije i postanu lideri u održivosti u svojim sektorima.

Silva, Guarnieri, Carvalho, Farias i Reis (2019) istražuju postojeću literaturu kako bi isctali put naprijed za istraživanje održivog upravljanja lancem opskrbe. Njihova analiza rasvjetljava ključna područja koja zahtijevaju dodatna istraživanja, uključujući utjecaj održivih praksi na financijsku uspješnost poduzeća, te kako sektorske specifičnosti utječu na implementaciju i

uspjeh održivih strategija. Također, naglašavaju važnost inovacija i tehnološkog napretka, posebno u kontekstu Industrije 4.0, kao ključnih pokretača učinkovitije i ekološki prihvatljivije prakse u lancu opskrbe. Ovo istraživanje upućuje na to da je za uspješnu integraciju održivih strategija u lance opskrbe potrebno duboko razumijevanje kako tehnološke inovacije, poput digitalizacije, mogu biti iskorištene za optimizaciju procesa, smanjenje otpada i poticanje recikliranja, čime se postižu održivi poslovni modeli koji su jednako ekonomski isplativi kao i ekološki i socijalno odgovorni. Tebaldi, Bigliardi i Bottani (2018) te Theeraworawit, Suriyankietkaew i Hallinger (2022) bacaju svjetlo na ključnu ulogu koju tehnološki napredak i implementacija kružne ekonomije imaju u transformaciji lanaca opskrbe prema održivijim modelima. Njihova istraživanja ističu kako inovacije poput tehnologije blockchain, internet stvari (IoT) i umjetne inteligencije (AI) omogućavaju preciznije praćenje tokova materijala, energetske učinkovitosti i upravljanje otpadom. Ovim pristupima, resursi se mogu koristiti na efikasniji način, smanjujući time ekološki otisak i potičući ekonomiju zatvorenog ciklusa gdje je cilj maksimalno iskoristiti svaki resurs. Ove studije naglašavaju kako održivost nije samo ekološko pitanje već i prilika za inovaciju i stvaranje nove vrijednosti u lancu opskrbe, gdje se recikliranjem i ponovnom uporabom resursa otvaraju novi poslovni modeli i potiče održivi razvoj. Chalmeta i Santos-deLeón (2020) duboko uranjaju u potencijal koji Industrija 4.0 i veliki podaci donose u upravljanju lancem opskrbe, ističući kako digitalizacija i automatizacija mogu radikalno promijeniti način na koji poduzeća pristupaju održivosti. Integracijom pametnih senzora, robotike i AI-a, moguće je ne samo poboljšati efikasnost i smanjiti troškove, već i aktivno raditi na smanjenju negativnih utjecaja na okoliš kroz bolje upravljanje resursima i optimizaciju procesa. Ova analiza ukazuje na važnost holističkog pristupa upravljanju lancem opskrbe, gdje tehnološke inovacije omogućavaju transparentnost i odgovornost, ključne za izgradnju povjerenja među potrošačima i jačanje korporativne odgovornosti. Također, naglašava se kako pametna tehnologija i analitika podataka omogućavaju poduzećima da proaktivno identificiraju i rješavaju potencijalne ekološke i društvene rizike, što dovodi do sustavnih promjena koje podržavaju dugoročne ciljeve održivog razvoja.

Osim toga, primjena ovih inovacija omogućuje poduzećima da izgrade transparentnije i odgovornije lance opskrbe. Kroz digitalizaciju i povezivanje različitih segmenata lanca opskrbe, moguće je osigurati da svi dobavljači i partneri poštuju dogovorene standarde održivosti i etike. Ova transparentnost ne samo da povećava povjerenje među potrošačima i dionicima već i potiče cijeli lanac opskrbe na usvajanje održivih praksi. Inovacije u lancu opskrbe, stoga, ne predstavljaju samo tehničko unapređenje, već su ključne za ostvarivanje

održivog razvoja na globalnoj razini. Integracijom principa kružne ekonomije i tehnoloških dostignuća, poduzeća mogu preoblikovati svoje lance opskrbe tako da podržavaju ne samo ekonomske već i ekološke i društvene ciljeve. Ova pristup omogućava stvaranje vrijednosti na dugoročnoj osnovi, osiguravajući da poduzeća ne samo da zadovoljavaju trenutne potrebe bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija da zadovolje svoje, već i doprinose izgradnji otpornijih i održivijih poslovnih modela.

#### 4. ANALIZA ODRŽIVOG UPRAVLJANJA U PODUZEĆIMA

Analiza održivog upravljanja u hrvatskim poduzećima, u svjetlu nalaza iz rada Sopta, Bilas i Franc (2021), osvjetljava značajnu dinamiku između stranih direktnih investicija (FDI), izvoza i ekonomskog rasta, te njihove implikacije na održive prakse unutar korporativnog sektora. Uzimajući u obzir da dugoročni utjecaj FDI-a i izvoza na ekonomski rast u Hrvatskoj može biti ograničen, ovi elementi igraju ključnu ulogu u oblikovanju korporativnih strategija i odlučivanju o održivim investicijama.

Primjeri poduzeća koji usmjeravaju svoje poslovanje prema ekološkoj proizvodnji, održivom turizmu i implementaciji zelenih tehnologija ukazuju na širi trend prepoznavanja održivosti kao temeljnog aspekta poslovanja. Takva usmjerenost ne samo da potiče inovacije i pruža konkurentsku prednost, već također odražava rastuću svijest o potrebi za harmonizacijom poslovnih operacija s ekološkim i socijalnim standardima.

S druge strane, izazovi poput visokih početnih troškova, promjene korporativne kulture, nedostatka znanja i izazova u mjerenju održivih performansi ukazuju na kompleksnost integracije održivih praksi u poslovne modele. Ovi izazovi zahtijevaju strateški pristup i angažman na svim razinama organizacije, kao i potporu vanjskih dionika, uključujući vladu, obrazovne institucije i civilno društvo.

Uprkos navedenim izazovima, nalazi Sopta, Bilas i Franc (2021) pružaju vrijedan uvid u potencijalne koristi koje održive prakse mogu donijeti poduzećima, uključujući poboljšanje reputacije, otvaranje novih tržišta, smanjenje operativnih troškova i povećanje lojalnosti kupaca. Ovi nalazi mogu djelovati kao poticaj poduzećima da dalje istražuju i implementiraju održive strategije, čak i u kontekstu nedostatka direktnog dugoročnog utjecaja FDI-a i izvoza na ekonomski rast zemlje.

U kontekstu hrvatskog gospodarstva, integracija održivosti u korporativno upravljanje i odlučivanje postaje sve važnija, nudeći put ka održivom razvoju i dugoročnoj uspješnosti. Primjeri iz prakse demonstriraju kako se, unatoč izazovima, održive investicije mogu isplatiti, potičući poduzeća na kontinuirano unapređenje svojih održivih praksi.

## **4.1. Primjeri izabranih poduzeća koja su uspješno implementirala održivost**

U suvremenom poslovnom svijetu, sve je više primjera poduzeća koja su uspješno integrirala održive prakse u svoje poslovne modele, postižući time značajne ekološke, društvene i ekonomske koristi. Među njima se ističu Unilever, Tesla i Patagonia, koji su postali sinonimi za uspješno održivo poslovanje.

### **4.1.1. Unilever**

Unileverova posvećenost održivosti, kao središnji element njihove poslovne strategije, odražava se kroz njihov Plan održivog života. Ovaj plan usmjeren je na tri ključna područja: smanjenje ekološkog otiska, poboljšanje zdravlja i dobrobiti zajednica, te promicanje inkluzivnog rasta. Kroz inicijative kao što su smanjenje otpada na odlagalištima, korištenje obnovljivih izvora energije i poticanje održive poljoprivrede, Unilever demonstrira kako održivost može biti integrirana u svaki segment poslovanja, čime se postavlja kao primjer korporativne odgovornosti i održivog razvoja (Fry i Egel, 2021).

Ovi napori Unilevera odražavaju širi trend u suvremenom poslovnom okruženju, gdje poduzeća nisu samo fokusirana na profit, već također na šire društvene i ekološke odgovornosti. Četiri međusobno povezana pokretača promjena - zahtjevi poslovnih kupaca za održivijim rješenjima, pritisak zaposlenika na organizacije za usvajanje savjesnijih poslovnih praksi, pojava B2B start-upova koji promiču etiku, održivost i odgovornost, te rast financijskih investicija vođenih ESG kriterijima - potiču poduzeća poput Unilevera da preispitaju svoje poslovne modele i strategije u svjetlu održivosti (Macassa, Rashid, Rambaree i Chowdhury, 2022).

Unileverova strategija, koja je duboko ukorijenjena u principima održivog razvoja, ne samo da odražava odgovornost prema okolišu i društvu već također služi kao ključni diferencijator na tržištu. Njihov pristup promicanju održive poljoprivrede, smanjenju utjecaja na okoliš kroz upotrebu obnovljivih izvora energije i smanjenje otpada, primjer je kako poduzeća mogu ostvariti pozitivan utjecaj na planet, dok istovremeno jačaju svoj korporativni imidž i potiču rast (Saari, Baumgartner i Mäkinen, 2017).



U kontekstu rastućih globalnih izazova, poput klimatskih promjena i socijalnih nejednakosti, Unileverova inicijativa ističe važnost integracije održivosti u srž poslovnih operacija. Njihov pristup ne samo da odgovara na zahtjeve dionika za održivijim i odgovornijim poslovnim praksama već također demonstrira kako korporacije mogu biti ključni akteri u promicanju održivog razvoja i pozitivnih društvenih promjena (Iglesias, Mingione, Ind i Markovic, 2023).

Kroz primjer Unilevera, vidljivo je kako savjesno korporativno brendiranje i održivi razvoj mogu zajedno djelovati kao snažni pokretači korporativne inovacije, konkurentnosti i dugoročnog uspjeha. Također, ovaj pristup naglašava važnost strateškog usklađivanja s očekivanjima i vrijednostima dionika, što poduzećima omogućuje da izgrade snažne i autentične veze sa svojim kupcima, zaposlenicima i širom zajednicom.

Unileverova integracija društvenih i ekoloških obveza u srž svog korporativnog identiteta i strategije, kao i decentralizacija upravljanja i izvršavanja kroz cijelu organizaciju, odražava ključne aspekte savremenog pristupa korporativnom održivom razvoju. Kako Fry i Egel (2021) ističu, globalno liderstvo za održivost zahtijeva od lidera da promišljaju i djeluju s vizijom koja prelazi granice tradicionalnog poslovanja, usmjeravajući se na stvaranje dugoročne vrijednosti za širok spektar dionika, uključujući okoliš, zajednicu i ekonomiju. Unileverov pristup, koji uključuje angažman na smanjenju utjecaja na okoliš, poboljšanju zdravlja i dobrobiti zajednica te promicanju inkluzivnog rasta, odražava ovu filozofiju, postavljajući korporaciju kao primjer kako se globalno liderstvo može usmjeriti prema održivosti.

Dalje, rad Macassa, Rashida, Rambareea i Chowdhuryja (2022) na temu izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća za zdravlje i dobrobit dionika u industriji hrane i pića, na primjeru multinacionalne kompanije, naglašava važnost transparentnosti i odgovornosti prema dionika. Unileverova strategija usklađena je s ovim načelima, fokusirajući se na izgradnju povjerenja i odnosa s dionicima kroz jasno izvještavanje i angažman na područjima koja su od ključne važnosti za njihovo zdravlje i dobrobit.

Saari, Baumgartner i Mäkinen (2017) u svom istraživanju o ekološki prihvatljivim brendovima i njihovom utjecaju na održivi razvoj ističu kako brendovi koji uspijevaju integrirati održivost u svoje poslovanje ne samo da doprinose održivom razvoju, već također stvaraju snažno brend iskustvo koje privlači potrošače. Unileverovo usmjeravanje na održivost, stoga, ne samo da ispunjava ekološke i društvene ciljeve, već i potiče pozitivan brend imidž koji može potaknuti potrošače na lojalnost.

Iglesias, Mingione, Ind i Markovic (2023) u svom radu o izgradnji savjesnog korporativnog brenda zajedno s poslovnim partnerima, koristeći Unilever kao studiju slučaja, detaljno istražuju kako se savjesni korporativni brendovi mogu izgraditi kroz suradnju s poslovnim partnerima. Njihova analiza pokazuje da Unileverovo usmjeravanje na korporativnu svrhu i osnovne vrijednosti, uravnotežene perspektive dionika, strateške inicijative sukreiranja, i pojačano strateško usklađivanje s ekosustavom poslovnih partnera, ne samo da doprinosi izgradnji snažnog korporativnog brenda, već i potiče cijelu mrežu na angažman prema održivosti.

Unileverov pristup, koji prepoznaje važnost usklađivanja korporativnih ciljeva s očekivanjima i vrijednostima dionika, služi kao model za izgradnju savjesnih korporativnih brendova koji su sposobni suočiti se s globalnim izazovima

#### **4.1.2. Tesla**

Poduzeća koja su uspješno implementirala održivost ne samo da odražavaju rastuću svijest o potrebi za smanjenjem utjecaja na okoliš, već također pokazuju kako inovacije mogu doprinijeti ekonomskoj održivosti i društvenom blagostanju. U tom kontekstu, Tesla Inc. predstavlja izuzetan primjer poduzeća koje je svoju poslovnu strategiju usmjerilo na promicanje održive mobilnosti. Njihova posvećenost smanjenju globalne ovisnosti o fosilnim gorivima kroz razvoj električnih vozila i rješenja za obnovljivu energiju stavlja Teslu u sam vrh poduzeća koja su uspješno implementirala održivost. Teslin pristup integrira različite aspekte održivosti, od inovacija u tehnologiji baterija, koje omogućuju duži domet i veću efikasnost vozila, do razvoja solarnih panela i sustava za skladištenje energije, čime se promiče šira upotreba obnovljivih izvora energije (Alanazi, 2023).

Globalni kontekst u kojem Tesla djeluje obilježen je brojnim izazovima, uključujući rastuće cijene nafte i povećanje emisija ugljika, što dovodi do sve većeg pritiska na industrije da pronađu održiva rješenja. Električna vozila (EV) nude jedno od takvih rješenja, pružajući alternativu tradicionalnim vozilima na fosilna goriva. Međutim, unatoč njihovim očiglednim prednostima, poput smanjenja emisija ugljika i zagađenja zraka, široko usvajanje EV-a susreće se s nizom operativnih izazova. Ovi izazovi uključuju visoke troškove infrastrukture potrebne za njihovu podršku, oskudicu punionica koje ograničavaju praktičnost upotrebe EV-a,

ograničeni domet vozila koji stvara tzv. anksioznost vezanu uz domet, te izazove povezane s performansama i trajanjem baterija. Rješavanje ovih problema zahtijeva koordinirane napore između industrije, vlada i potrošača kako bi se poboljšala infrastruktura, razvile naprednije tehnologije baterija, te kako bi se kroz poticaje i edukaciju potaknulo veće prihvaćanje i povjerenje u električna vozila (Wang, Duan i Liu, 2022).

Tesla se ističe ne samo kroz svoje inovativne proizvode, već i kroz svoj jedinstveni pristup rješavanju ovih izazova. Kompanija kontinuirano ulaže u istraživanje i razvoj kako bi poboljšala performanse svojih električnih vozila, smanjila troškove baterija i proširila mrežu svojih superpunjača, čime se direktno adresira problem anksioznosti vezane uz domet. Osim toga, Tesla promiče upotrebu solarnih panela i sustava za skladištenje energije, ne samo kao dopunu električnim vozilima, već i kao sredstvo za promicanje održivog korištenja energije u domaćinstvima i industrijama. Kroz ovakav integrirani pristup, Tesla ne samo da postavlja standarde u industriji električnih vozila, već i aktivno oblikuje budućnost održive mobilnosti i energetike (Alanazi, 2023).

Teslin doprinos održivoj mobilnosti transcendirao je samo proizvodnju električnih vozila, postavši simbolom šireg pokreta prema održivosti i inovacijama u energetskom sektoru. Prepoznavši rane znakove promjena u potrošačkim stavovima i regulatornim zahtjevima, Tesla je preuzela vodeću ulogu u transformaciji autoindustrije, postavši pritom ne samo proizvođač automobila, već i tehnološka i energetska kompanija. Teslina strategija integracije proizvodnje električne energije kroz solarne ćelije i drugih proizvoda SolarCity s njenim električnim vozilima ilustrira ovu multifunkcionalnu ulogu (Wang, Duan i Liu, 2022).

Ova integracija nije samo pružila Tesli konkurentsku prednost na tržištu električnih vozila, već je također omogućila stvaranje koherentnog ekosustava održivih energetskih rješenja. Solarne ćelije i proizvodi SolarCity omogućavaju vlasnicima Teslinih vozila da generiraju vlastitu obnovljivu energiju, čime se smanjuje ovisnost o fosilnim gorivima i promiče samoodrživost. Ovaj holistički pristup održivosti nije samo transformirao način na koji ljudi razmišljaju o mobilnosti, već je također postavio nove standarde za industriju u cjelini.

Kontinuirana ulaganja Tesle u istraživanje i razvoj ključna su za njezin uspjeh i inovacije. Kroz razvoj naprednih tehnologija baterija, Tesla je uspjela povećati domet svojih vozila, smanjiti vrijeme punjenja i učiniti električna vozila praktičnijima i pristupačnijima za šire tržište. Ove

inovacije su iz temelja promijenile percepciju električnih vozila, od nišnih proizvoda do realne alternative tradicionalnim vozilima na benzin.

Utjecaj Tesle na tržište i industriju proširio se i izvan granica autoindustrije, potičući kompanije u drugim sektorima da također usvoje održivije prakse. Kao pionir u pokretu zelene ekonomije, Tesla služi kao inspiracija za kompanije koje teže usmjeriti svoje poslovanje prema održivosti. Teslin uspjeh pokazuje kako inovacije i održivost mogu ići ruku pod ruku, potičući gospodarski rast dok istovremeno smanjuju ekološki otisak (Wang, Duan i Liu, 2022).

Kroz svoje pionirske napore, Tesla je ne samo promijenila putanje svojih konkurenata već je također postavila nove standarde za cijelu industriju, demonstrirajući kako vizionarski pristup i posvećenost održivosti mogu rezultirati revolucionarnim promjenama. Teslina sposobnost da predvodi inovacije, dok istovremeno promiče održive prakse, čini ju ključnim igračem u globalnim naporima za stvaranje čistije i zelenije budućnosti.

Izazovi s kojima se suočava usvajanje električnih vozila (EV) predstavljaju značajne prepreke na putu prema održivoj mobilnosti. Visoki početni troškovi električnih vozila predstavljaju jedan od najvećih izazova, čineći EV-ove nedostupnima širokom krugu potrošača. Ovaj problem proizlazi iz visokih troškova proizvodnje, posebno povezanih s naprednim tehnologijama baterija koje su srž električnih vozila. Da bi se ova prepreka prevladala, potrebno je kontinuirano ulaganje u istraživanje i razvoj kako bi se smanjili troškovi proizvodnje baterija i drugih ključnih komponenata EV-a, što bi konačno dovelo do smanjenja maloprodajne cijene vozila (Alanazi, 2023).

Nedostatak infrastrukture za punjenje dodatno komplicira široko prihvaćanje električnih vozila. Ograničena dostupnost punionica može stvoriti logističke probleme za vlasnike EV-a, posebno na dužim putovanjima, čime se ograničava praktičnost i privlačnost električnih vozila. Kako bi se riješio ovaj izazov, ključno je ulaganje u izgradnju i proširenje mreže punionica, kako u urbanim tako i u ruralnim područjima. To zahtijeva koordinirane napore vlada, lokalnih samouprava i privatnog sektora kako bi se osiguralo da infrastruktura za punjenje prati rast broja električnih vozila na cestama. Anksioznost vezana uz domet predstavlja još jednu značajnu prepreku za usvajanje EV-a. Strah od toga da vozilo neće imati dovoljno domet da dosegne odredište ili najbližu punionicu može odvratiti potencijalne kupce. Da bi se ovaj problem riješio, industrija se mora usredotočiti na unaprjeđenje tehnologije baterija kako bi se povećao domet vozila na jednom punjenju. Napredak u tehnologiji baterija, zajedno s razvojem

brzih punionica koje mogu značajno skratiti vrijeme potrebno za punjenje, ključni su elementi u smanjenju anksioznosti vezane uz domet (Alanazi, 2023).

Korištenje tehnika zamjene baterija predstavlja inovativno rješenje koje bi moglo omogućiti brzu punjenje električnih vozila zamjenom ispražnjene baterije s punom u stanicama za zamjenu baterija. Ovaj pristup može znatno smanjiti vrijeme potrebno za "punjenje" električnog vozila, slično vremenu potrebnom za punjenje goriva u tradicionalnim vozilima, čime se učinkovito rješava problem anksioznosti vezane uz domet (Wang, Duan i Liu, 2022).

Uključivanje vlada kroz poticaje, subvencije i regulativne mjere može značajno pridonijeti prevladavanju ovih izazova. Financijske potpore za kupnju električnih vozila, subvencije za izgradnju infrastrukture za punjenje, kao i zakonski okviri koji favoriziraju korištenje održivih oblika prijevoza, ključni su za ubrzavanje prijelaza na električna vozila. Kroz ove mjere, vlade mogu potaknuti i pojedince i poduzeća na usvajanje električnih vozila, čime se doprinosi smanjenju emisija stakleničkih plinova i promicanju održivog razvoja (Alanazi, 2023).

#### **4.1.3. Patagonia**

Patagonia se ističe kao jedinstveni primjer poduzeća koje je održivost duboko ukorijenilo u temelje svoje korporativne filozofije i svakodnevne poslovne prakse. Od svog osnutka 1973. godine, pod vodstvom Yvona Chouinarda, Patagonia je posvećena ne samo proizvodnji kvalitetne opreme za vanjske aktivnosti, već i zaštiti okoliša i promociji koncepta održive potrošnje. Kroz svoje poslovanje, Patagonia kontinuirano teži smanjenju vlastitog ekološkog otiska, istovremeno educirajući i potičući svoje kupce na odgovornu potrošnju (Thoren, 2021; Greenfield, 2023).

Patagonijina filozofija odbijanja upotrebe pojma *održivo* u svojoj komunikaciji odražava duboko razumijevanje da, unatoč svim naporima, svako poslovanje neizbježno ostavlja određeni ekološki otisak. Kao što Thoren (2021) navodi, ova transparentnost u priznavanju vlastitih ograničenja u borbi za održivost jedna je od temeljnih vrijednosti koje Patagonia promiče. Kroz ovakav pristup, Patagonia potiče industriju i potrošače na realno sagledavanje problema i traženje inovativnih rješenja za smanjenje utjecaja na okoliš.

Strategija održivosti koju Patagonia provodi, kako ističe Greenfield (2023), obuhvaća niz inicijativa poput upotrebe recikliranih i obnovljivih materijala, promicanja recikliranja proizvoda te podrške ekološkim inicijativama. Osim toga, Patagonia se fokusira na smanjenje potrošnje kroz promicanje prodaje rabljene opreme i odjeće, čime se direktno suprotstavlja kulturi brze mode i potrošačkog mentaliteta (Gossen i Kropfeld, 2022).

McKinsey (2023) ističe kako Patagonia pokazuje da ostvarivanje profita ne mora nužno ići na štetu okoliša. Kroz inovativne poslovne modele i posvećenost svojim vrijednostima, Patagonia dokazuje da je moguće uspješno poslovati uz istovremeno očuvanje planeta. Ovaj pristup omogućuje Patagoniji da se pozicionira ne samo kao lider u industriji vanjske opreme, već i kao primjer održivog poslovanja koji može inspirirati druge kompanije.

U svom radu, Schillmann (2020) detaljno analizira Patagoniju pod perspektivom održivosti, ističući kako je njihova posvećenost očuvanju okoliša i promicanju održive potrošnje duboko ukorijenjena u svim aspektima poslovanja. Od proizvodnje do marketinških strategija, Patagonia kontinuirano traži načine kako svoje poslovanje učiniti što održivijim, dok istovremeno radi na podizanju svijesti o važnosti očuvanja prirodnih resursa.

Patagonijin pristup održivosti, koji se temelji na principima odgovornosti, inovacije i transparentnosti, služi kao inspiracija i model za poduzeća koja teže integraciji održivih praksi u svoje poslovanje. Kroz kontinuirane napore i posvećenost svojim vrijednostima, Patagonia dokazuje da je moguće uskladiti poslovni uspjeh s očuvanjem okoliša,

Patagonijina održiva filozofija i praksa odražavaju duboko ukorijenjenu posvećenost poduzeća očuvanju okoliša i promicanju održivih načina života. S ciljem postizanja ugljične neutralnosti do 2025. godine, Patagonia prepoznaje da se pravi utjecaj na smanjenje ekološkog otiska ne može ostvariti samo kupnjom ugljičnih kompenzacija. Kako Thoren (2021) navodi, ovaj cilj zahtijeva sveobuhvatan pristup koji obuhvaća znatna smanjenja emisija kroz cijeli lanac opskrbe, od faze proizvodnje do konačne distribucije. Patagonijin angažman na korištenju isključivo obnovljivih ili recikliranih materijala do 2025. godine pokazuje njihovu predanost minimiziranju negativnih utjecaja na okoliš. Do sada su postigli znatan napredak povećanjem udjela recikliranog sadržaja na 68% ukupne upotrebe materijala, što ukazuje na njihovu predanost i inovativnost u pristupu održivosti (Thoren, 2021).

Patagonia aktivno promiče koncept *Choose nature. Buy less.*, istražujući marketinške i potrošačke prakse usmjerene na dovoljnost u industriji vanjske opreme. Kroz ovaj pristup,

potiču smanjenje potrošnje i promiču dugovječnost proizvoda kao ključne elemente svoje održive strategije (Gossen i Kropfeld, 2022). Ovaj pristup ne samo da smanjuje potrošnju resursa i otpad, već i potiče potrošače na promišljeniji odnos prema kupovini i korištenju proizvoda.

U izvještaju McKinsey (2023), Patagonia se ističe kao primjer poduzeća koje pokazuje kako ostvarivanje profita i očuvanje planeta mogu ići ruku pod ruku. Kroz svoje inovativne prakse i poslovne modele, Patagonia dokazuje da je moguće uspješno poslovati uz istovremeno smanjenje negativnih utjecaja na okoliš. Ovaj pristup poslovanju može poslužiti kao model za druge tvrtke koje teže integraciji održivih praksi u svoje poslovne operacije.

Patagonijino odbijanje upotrebe pojma održivost u svojoj komunikaciji, kako Thoren (2021) navodi, odražava njihovo duboko razumijevanje da je održivost kontinuirani proces u kojem uvijek postoji prostor za poboljšanje. Ova transparentnost i iskrenost u komunikaciji s potrošačima i dionicima ključni su za izgradnju povjerenja i poticanje zajedničkih napora u borbi protiv klimatskih promjena.

Kroz svoje inovativne pristupe i predanost održivim praksama, Patagonia ne samo da postavlja standarde u industriji vanjske opreme, već i inspirira širu zajednicu na akciju i promjenu. Njihova sposobnost da se kontinuirano prilagođavaju i inoviraju, uz istovremeno promicanje održivih vrijednosti, čini Patagoniju istaknutim primjerom u globalnim naporima za očuvanje okoliša i promicanje održive budućnosti.

Inovacije i suradnja u lancu opskrbe ključni su elementi Patagonijine strategije održivosti, koja se odlikuje pristupom *insettinga*, kao inovativnim rješenjem za smanjenje emisija koje proizlaze iz lanca opskrbe. Prepoznajući da 95% njihovih emisija dolazi izvan njihove neposredne kontrole, Patagonia je uspostavila mehanizam koji omogućuje suradnju s manjim brendovima na projektima *ozelenjavanja* tvornica, što je izraz njihove predanosti pronalaženju zajedničkih rješenja za ekološke izazove. Ovaj pristup ne samo da omogućava Patagoniji da smanji svoj ekološki otisak, već i promiče širu suradnju unutar industrije, stvarajući model koji može koristiti cijelom sektoru (Thoren, 2021).

Kako Thoren (2021) navodi, Patagonijin inovativni pristup *insetting* odražava duboko ukorijenjene vrijednosti inovacija i suradnje. Osim što se fokusira na smanjenje vlastitih emisija, Patagonia se aktivno bavi razvojem rješenja koja koriste ne samo njima, već i širem spektru dionika. Ovaj model suradnje potiče druge manje brendove da se pridruže naporima u

ozelenjavanju proizvodnih procesa, čime se potiče kolektivni napredak prema održivijim praksama u industriji.

Istraživanje koje su proveli Gossen i Kropfeld (2022) dodatno potvrđuje važnost suradnje i inovacija u promicanju održive potrošnje, ističući kako Patagonia koristi marketinške strategije usmjerene na smanjenje potrošnje kroz poticanje dugovječnosti proizvoda. Ovaj pristup, koji se usredotočuje na *prirodu kupovine manje*, ne samo da odražava Patagonijine ekološke vrijednosti, već također potiče potrošače na promišljeniji odnos prema potrošnji i veću svijest o ekološkim utjecajima.

McKinsey (2023) izvještava kako Patagonia dokazuje da ostvarivanje profita i održivost mogu ići ruku pod ruku, ističući Patagonijinu sposobnost da kombinira ekonomsku uspješnost s dubokim ekološkim angažmanom. Suradnjom s manjim brendovima i ulaganjem u održive prakse unutar lanca opskrbe, Patagonia ne samo da unapređuje vlastite održive prakse, već i potiče širu industrijsku promjenu prema održivosti.

Patagonijina inicijativa *insettinga* i fokus na suradnji unutar lanca opskrbe primjer su kako poduzeća mogu inovirati i surađivati na rješavanju ekoloških izazova. Kroz ovakve pristupe, Patagonia ne samo da smanjuje vlastiti ekološki otisak, već i postavlja standarde za cijelu industriju, potičući druge da slijede njihov primjer i zajedno rade na stvaranju održivije budućnosti.

Patagonia se suočava s nizom izazova na putu prema postizanju svojih ambicioznih ciljeva održivosti, svjesni da put naprijed zahtijeva kontinuirano istraživanje i inovacije. Unatoč napretku koji su postigli, kao što je značajno povećanje upotrebe recikliranog sadržaja u svojim proizvodima, izazovi kao što su pronalaženje najučinkovitijih metoda za smanjenje emisija i potreba za širom suradnjom unutar industrije ostaju ključni faktori koji oblikuju njihovu strategiju održivosti. Patagonijino priznanje da još uvijek traže najbolje prakse za smanjenje svojeg ekološkog otiska odražava duboku predanost transparentnosti i iskrenosti, ne samo prema svojim kupcima, već i prema široj zajednici dionika (Thoren, 2021; Greenfield, 2023).

Kako Thoren (2021) ističe, Patagonijina spremnost da otvoreno komunicira o svojim izazovima i ograničenjima postavlja temelje za izgradnju povjerenja i poticanje suradnje. Ovaj pristup ne samo da potiče transparentnost unutar industrije, već i omogućava potrošačima da donose informirane odluke temeljene na vrijednostima.



Greenfield (2023) dodaje da Patagonijina strategija održivosti, koja uključuje ambiciozne ciljeve kao što su postizanje ugljične neutralnosti i povećanje upotrebe recikliranih materijala, predstavlja model za druge u industriji. No, također naglašava da uspjeh ovisi o sposobnosti poduzeća da inovira i surađuje preko granica industrije, podupirući ideju da održivost zahtijeva kolektivnu akciju.

U radu *Choose nature. Buy less.*, Gossen i Kropfeld (2022) istražuju kako Patagonia koristi marketinške strategije usmjerene na poticanje održive potrošnje, naglašavajući važnost smanjenja potrošnje i produljenja životnog vijeka proizvoda. Ova studija pokazuje kako Patagonia ne samo da se fokusira na unutarnje operacije, već i aktivno promiče promjene u potrošačkim navikama, što je ključno za ostvarivanje širih ciljeva održivosti.

Izvještaj McKinsey-a (2023) dodatno ističe kako Patagonia dokazuje da je moguće uskladiti profitabilnost s ekološkom i društvenom odgovornošću. Ovaj pristup, koji uključuje inovacije u lancu opskrbe i angažman potrošača kroz transparentnost i promicanje održivih praksi, primjer je kako poduzeća mogu djelovati kao pokretači pozitivnih promjena.

Patagonijin pristup, koji se temelji na transparentnosti, inovacijama i suradnji, ističe potrebu za kontinuiranim traganjem za rješenjima koja će omogućiti postizanje održivih ciljeva. Iako izazovi ostaju, Patagonijina predanost postavljanju visokih standarda i dijeljenju učenja sa širom zajednicom može inspirirati druge da preuzmu slične inicijative.

## **4.2. Primjer uvođenja održivog poslovanja u Republici Hrvatskoj**

Primjeri održivog poslovanja u Republici Hrvatskoj sve su češći, a među predvodnicima u industriji deterdženata ističe se Saponija s integriranim pristupom održivom razvoju. Saponija demonstrira kako se kroz smanjenje potrošnje energenata, investicije u energetske učinkovitost, i korištenje obnovljivih izvora energije može postići značajna ekološka, ali i ekonomska korist. Ova strategija održivosti ukorijenjena je u samoj misiji i viziji tvrtke, čime Saponija postavlja standard u industriji i pokazuje da je održivost ne samo etički, već i poslovno isplativ izbor (Poslovni.hr, 2023).

Saponia iz Osijeka primjer je poduzeća koje uspješno implementira održive prakse u svoje poslovanje, čime demonstrira mogućnost integracije održivosti u proizvodnu industriju. Ova tvrtka, prepoznata po proizvodnji deterdženata, primjenjuje integrirani pristup održivosti koji

obuhvaća racionalno upravljanje energijom, investicije u energetska učinkovitost i korištenje obnovljivih izvora energije (Poslovni dnevnik, 2023). Takav model poslovanja ne samo da odgovara na globalne ekološke izazove već je usmjeren i prema dugoročnoj financijskoj održivosti te konkurentnosti na tržištu.

Projekt energetske obnove kojeg je Saponia provela, uz sufinanciranje Europske unije, ilustrira kako ekološka osviještenost može generirati ekonomske benefite. Značajne uštede energije i smanjenje emisija CO<sub>2</sub> postignuti ovim projektom primjer su kako održive inicijative mogu imati konkretan pozitivan utjecaj na okoliš i financije tvrtke. Osim toga, Saponijina ulaganja u tehnologiju pakiranja, koja za cilj imaju smanjenje količine ambalažnog otpada, promiču koncepte cirkularne ekonomije i minimizacije negativnog utjecaja na okoliš. Saponijin pristup uključuje kontinuiranu inovaciju i prilagodbu, potvrđujući njenu predanost održivom razvoju i odgovornom poslovanju (Štefančić, 2023; Eko vjesnik, 2021).

Ove inicijative Saponije odražavaju širu posvećenost održivosti koja je sve prisutnija u hrvatskom poslovnom sektoru, pružajući vrijedan model za druge tvrtke koje teže integraciji održivih praksi u svoje poslovne strategije. Integrirani pristup održivosti koji Saponia primjenjuje, od energetske učinkovitosti do smanjenja otpada, pokazuje kako se održivost može uspješno implementirati u svim segmentima poslovanja, čineći je središnjim elementom korporativne filozofije i dugoročne strategije poslovanja.

Integracija održivih praksi u brendove Saponije, posebno kroz smanjenje plastike u ambalaži i upotrebu potpuno reciklabilne ambalaže, odražava njezinu predanost smanjenju ekološkog otiska i poticanju održive potrošnje (Štefančić, 2023). Ova inicijativa nije izolirani potez, već dio šireg angažmana tvrtke u održivom razvoju koji obuhvaća sve segmente poslovanja, uključujući proizvodnju, upravljanje otpadom, energetska učinkovitost i socijalnu odgovornost. Saponijin pristup temelji se na uvjerenju da ekonomska uspješnost ne dolazi na štetu ekološke i društvene odgovornosti, već da te tri komponente mogu i trebaju uspješno koegzistirati (Poslovni.hr, 2023).

Saponijina posvećenost održivom razvoju prožima sve aspekte njenog poslovanja, od proizvodnje do distribucije, i odražava se u njezinom aktivnom radu na promicanju održivih praksi unutar zajednice i šire. Tvrtka je postavila industrijske standarde u pogledu održivosti, dokazavši da je moguće uskladiti ekonomske ciljeve s ekološkom i društvenom odgovornošću (Eko vjesnik, 2021). Njezina inicijativa za smanjenje plastike u ambalaži i prijelaz na potpuno

reciklabilne materijale pokazuje kako se kroz inovativne prakse može postići značajan napredak u smanjenju otpada i promicanju cirkularne ekonomije.

Saponijin integrirani pristup održivosti služi kao inspiracija drugim poduzećima, pokazujući da održivost nije samo moralna obveza, već i strateška prednost koja može poboljšati dugoročnu financijsku održivost i konkurentnost na tržištu. Kroz svoje djelovanje, Saponia aktivno doprinosi postizanju globalnih ciljeva održivog razvoja, čime potvrđuje da je održivost integralni dio modernog poslovanja i ključan element korporativne odgovornosti.

Saponijin pristup održivosti temelji se na uvjerenju da je moguće uskladiti ekonomske ciljeve s ekološkom i društvenom odgovornošću. Tvrtka ne samo da postavlja standarde u industriji već i aktivno radi na promicanju održivog razvoja unutar zajednice i šire, pokazujući da je održivost integralni dio modernog poslovanja.

Jedan od ključnih elemenata održivosti u Saponiji je njezin fokus na potpuno reciklabilnu ambalažu i smanjenje udjela plastike, čime se potiče upotreba materijala koji se može u potpunosti reciklirati. Osim toga, proizvodi poput Faks helizima deterdženta su dizajnirani tako da budu efikasni čak i na niskim temperaturama pranja, što omogućava značajne uštede energije (Štefančić, 2023). Ovaj pristup ne samo da odražava Saponijinu predanost održivom razvoju, već i njezinu posvećenost inovacijama koje doprinose ekološkoj odgovornosti i energetskej učinkovitosti.

Saponijino usmjerenje prema održivim praksama u proizvodnji, dizajnu proizvoda i pakiranju primjer je kako hrvatska poduzeća mogu doprinijeti globalnim ciljevima održivog razvoja i zaštiti okoliša. Saponijin pristup služi kao inspiracija za druga poduzeća u Hrvatskoj, demonstrirajući da je moguće uskladiti ekonomski uspjeh s ekološkom odgovornošću i održivim razvojem. Kroz svoje inicijative, Saponija ne samo da postavlja standarde u industriji, već aktivno radi na promicanju održivog razvoja unutar zajednice i šire, čime potvrđuje da je održivost integralni dio modernog poslovanja (Poslovni.hr, 2023; Eko vjesnik, 2021).

### **4.3. Izazovi i prepreke s kojima su se poduzeća suočila pri implementaciji održivog upravljanja**

U Republici Hrvatskoj, kao i u globalnom kontekstu, poduzeća se sve više okreću održivom poslovanju, prepoznajući važnost integracije održivih praksi u svoje poslovne modele. Saponija iz Osijeka predstavlja primjer tvrtke koja je usvojila integrirani pristup održivosti, obuhvaćajući racionalno upravljanje energijom, investicije u energetska učinkovitost i korištenje obnovljivih izvora energije. Takav model poslovanja pokazuje kako je moguće uskladiti ekološku odgovornost s financijskom održivošću i konkurentnošću (Poslovni.hr, 2023; Štefančić, 2023).

Međutim, izazovi s kojima se poduzeća suočavaju prilikom implementacije održivog upravljanja su brojni i raznoliki. Prvi izazov leži u nedostatku vidljivosti i transparentnosti operacija, što otežava identifikaciju područja za poboljšanje i procjenu ekološkog utjecaja. Složenost globalnih lanaca opskrbe dodatno komplicira ovu situaciju, čineći teškim identificiranje i ublažavanje ekološkog utjecaja svakog koraka u lancu opskrbe. Osim toga, visoki troškovi implementacije održivih praksi predstavljaju značajnu prepreku, kao i nedostatak regulacije i standarda u području održivosti, što otežava poduzećima da znaju koje akcije trebaju poduzeti (Wyatt, 2023). Unatoč ovim izazovima, primjeri poput Unilevera, Tesle i Patagonije pokazuju da je moguće uspješno integrirati održive prakse u različite industrije. Unilever se fokusira na smanjenje utjecaja na okoliš i poboljšanje zdravlja zajednice kroz svoj Plan održivog života, dok Tesla predvodi revoluciju u autoindustriji kroz proizvodnju električnih vozila i rješenja za obnovljivu energiju. Patagonia, specijalizirana za vanjsku opremu, posvećena je zaštiti okoliša kroz odgovornu proizvodnju i podršku ekološkim inicijativama, čime kontinuirano teži minimaliziranju svog ekološkog otiska (Khatter, 2023).

Da bi prevladala navedene izazove, poduzeća moraju ulagati u obrazovanje dionika i komunikaciju, kako bi osigurala razumijevanje važnosti održivosti i njezine koristi ne samo za okoliš, već i za poduzeće i njegove dionike. Ulaganjem u alate i tehnologije koje omogućavaju bolje praćenje lanca opskrbe, suradnjom s dobavljačima na identifikaciji održivih praksi, te razvojem održivih metrika i alata za izvještavanje, organizacije mogu pratiti napredak prema svojim ciljevima održivosti i dijeliti rezultate s dionicima. Ovi primjeri služe kao inspiracija i dokaz da je integracija održivosti u poslovanje ne samo moguća, već i korisna za postizanje dugoročne financijske održivosti i konkurentnosti.

U Republici Hrvatskoj, primjeri održivog poslovanja sve su češći, što pokazuje kako lokalna poduzeća prepoznaju važnost integracije održivih praksi u svoje poslovanje. Saponija iz Osijeka predstavlja uzor u ovom kontekstu, ističući se svojim pristupom održivom razvoju. Ova tvrtka, poznata po proizvodnji deterdženata, usvojila je integrirani pristup održivosti, koji

obuhvaća racionalno upravljanje energijom, investicije u energetske učinkovitost i korištenje obnovljivih izvora energije (Poslovni.hr, 2023; Štefančić, 2023). Takav pristup nije samo odgovor na globalne ekološke izazove, već i strategija koja vodi ka dugoročnoj financijskoj održivosti i konkurentnosti. Projekt energetske obnove Saponije, sufinanciran sredstvima Europske unije, primjer je kako se kroz strateške investicije može postići značajna ušteda energije, smanjenje emisija CO<sub>2</sub> i proizvodnja zelene energije. Osim toga, kompanija je usmjerena na razvoj ekološki prihvatljivijih tehnologija, sirovina, ambalaže i formulacija proizvoda, s ciljem smanjenja utjecaja na okoliš (Poslovni.hr, 2023; Eko vjesnik, 2021).

Implementacija održivog upravljanja predstavlja značajan korak prema postizanju dugoročne održivosti i odgovornosti prema okolišu. Međutim, poduzeća se pri tom suočavaju s brojnim izazovima koji mogu utjecati na njihovu sposobnost da efikasno integriraju održive prakse u svoje operacije.

Prvi izazov s kojim se poduzeća suočavaju je nedostatak vidljivosti i transparentnosti u operacijama. Ovaj izazov otežava identifikaciju područja za poboljšanje i procjenu ekološkog utjecaja. Javanmardi, Liu i Xie (2023) istražuju izazove održivog razvoja iz perspektive teorije sivih sustava, naglašavajući kako nepotpuna informacija i nejasnoće mogu otežati donošenje odluka u kontekstu održivosti. Prema istraživanju Caiado et al. (2022), tehnološki napredak, poput Industrije 4.0, nudi mogućnosti za poboljšanje vidljivosti kroz napredne analitičke alate i IoT (Internet of Things) tehnologije. Međutim, integracija ovih tehnologija zahtijeva značajna ulaganja i stručnost.

Drugi izazov je složenost globalnih opskrbnih lanaca. Višestruki dobavljači, načini prijevoza i distribucijski kanali čine teškom identifikaciju i ublažavanje ekološkog utjecaja svakog koraka u lancu opskrbe. Domańska, Więcek-Janka i Zajkowski (2022) navode kako se obiteljska poduzeća u Poljskoj suočavaju s izazovima u implementaciji koncepta održivog razvoja, što uključuje prilagodbu opskrbnih lanaca prema održivim praksama. Osim toga, Ogreaan i Herciu (2020) ističu potrebu za novim poslovnim modelima koji bi adresirali izazove održivosti, uključujući i kompleksnost lanaca opskrbe. Tajpour, Hosseini, Mohammadi i Bahman-Zangi (2022) ističu ulogu upravljanja znanjem i socijalnih medija u poticanju održivih praksi unutar tehnološki vođenih poduzeća, sugerirajući da bi bolja komunikacija i dijeljenje znanja mogli pomoći u prevladavanju složenosti lanaca opskrbe.

Za prevladavanje ovih izazova, poduzeća trebaju razviti strategije koje uključuju bolju integraciju tehnologija za praćenje i analizu, kao i jačanje suradnje unutar lanaca opskrbe. Vieira Nunhes et al. (2021) naglašavaju važnost kolaboracije između sveučilišta, vlada i organizacija u otvaranju putova za održive poslovne prakse. Ova suradnja može olakšati razvoj i primjenu inovativnih rješenja koja adresiraju izazove poput nedostatka vidljivosti i složenosti lanaca opskrbe, istovremeno promičući održive prakse koje su ključne za ostvarivanje ciljeva održivog razvoja.

Implementacija održivih praksi predstavlja značajan izazov za poduzeća, posebice zbog visokih troškova i nedostatka regulacije i standarda.

Visoki troškovi implementacije održivih praksi često predstavljaju prepreku za poduzeća, posebno za male i srednje poduzetnike koji možda nemaju financijske resurse potrebne za ulaganje u održive tehnologije i prakse. Zarte, Pechmann i Nunes (2022) naglašavaju kako planiranje proizvodnje temeljeno na održivosti zahtijeva ne samo početna ulaganja u tehnologiju i infrastrukturu, već i kontinuirane troškove održavanja i nadogradnje. U svom istraživanju, Caiado et al. (2022) ističu prednosti održive Industrije 4.0 za upravljanje operacijama i lancem opskrbe, uključujući poboljšanu efikasnost i smanjenje otpada, ali i ukazuju na potrebu za značajnim ulaganjima u nove tehnologije i obuku zaposlenika.

Nedostatak regulacije i standarda u području održivosti dodatno komplicira napore poduzeća da poboljšaju svoj ekološki utjecaj. Ogorean i Herciu (2020) raspravljaju o potrebi za novim poslovnim modelima koji bi se suočili s izazovima održivosti i pozivaju na razvoj novih istraživačkih agendi usmjerenih na održivost. Ističu kako nedostatak jasnih smjernica i standarda otežava poduzećima da odrede najbolje prakse i pristupe koji bi im omogućili da efikasno adresiraju pitanja održivosti. Domańska, Więcek-Janka i Zajkowski (2022) naglašavaju kako obiteljska poduzeća u Poljskoj susreću dodatne poteškoće u usklađivanju s konceptom održivog razvoja zbog nedostatka specifičnih smjernica koje bi bile prilagođene njihovim jedinstvenim poslovnim modelima i potrebama.

Unatoč ovim izazovima, postoje načini kako poduzeća mogu prevladati prepreke povezane s visokim troškovima i nedostatkom regulacije. Vieira Nunhes et al. (2021) ističu važnost suradnje između sveučilišta, vlada i organizacija u otvaranju putova za održive poslovne prakse, što može pomoći u smanjenju troškova kroz dijeljenje resursa i znanja. Tajpour, Hosseini, Mohammadi i Bahman-Zangi (2022) naglašavaju ulogu upravljanja znanjem i socijalnih medija

u promicanju održivih praksi unutar tehnološki vođenih poslovanja, sugerirajući da digitalne platforme mogu pružiti niskotroškovne načine za širenje svijesti i poticanje održivog razvoja.

Suočavanje s izazovima visokih troškova i nedostatka regulacije zahtijeva integrirani pristup koji uključuje suradnju različitih dionika, investicije u održive tehnologije i prakse koje donose dugoročne koristi, te razvoj i primjenu standarda i smjernica koje olakšavaju usklađenost s održivim principima. Kroz ovakav pristup, poduzeća ne samo da mogu prevladati ove izazove, već i ostvariti dugoročne koristi za se

Otpor prema promjenama u kontekstu implementacije održivog upravljanja predstavlja značajan izazov za poduzeća, kako na internoj tako i na eksternoj razini. Ovaj otpor može proizlaziti iz percepcije visokih troškova povezanih s održivim inicijativama ili iz skeptičnosti prema stvarnoj vrijednosti i učinkovitosti tih inicijativa. Prema Wyatt (2023), ključ za prevladavanje ovog izazova leži u ulaganju u obrazovanje i komunikaciju sa svim dionicima kako bi se osiguralo razumijevanje važnosti održivosti za okoliš, poduzeće i njegove dionike.

Javanmardi, Liu i Xie (2023) istražuju izazove održivog razvoja iz perspektive teorije sivih sustava, naglašavajući važnost prilagodljivog upravljanja u suočavanju s neizvjesnostima i promjenama. Oni sugeriraju da razumijevanje složenosti i inherentne neodređenosti može pomoći poduzećima u razvoju strategija koje su otpornije na promjene i bolje prilagođene održivom razvoju. Kroz sve ove perspektive, jasno je da je otpor prema promjenama složen izazov koji zahtijeva multiaspektiran pristup.

Izazovi u implementaciji održivog upravljanja su značajni, ali kako ističe Wyatt (2023), nisu nepremostivi. Ključ za prevladavanje ovih izazova leži u ulaganju u alate i tehnologije koje omogućuju bolju kontrolu i praćenje lanca opskrbe, kao i u suradnji s dobavljačima na identifikaciji održivih praksi. Uključivanje svih zainteresiranih strana u proces edukacije i komunikacije ključno je za uspjeh održivih inicijativa. Javanmardi, Liu i Xie (2023) istražuju izazove održivog razvoja kroz prizmu teorije sivih sustava, sugerirajući da prilagodljivo upravljanje i prihvaćanje inherentne neodređenosti mogu biti ključni za uspješno adresiranje izazova održivosti. Njihova analiza pokazuje da razumijevanje kompleksnosti i dinamike sustava može pomoći poduzećima u razvijanju fleksibilnijih i otpornijih strategija održivosti. Ogreaan i Herciu (2020) razmatraju kako poslovni modeli mogu adresirati izazove održivosti, pozivajući na razvoj nove istraživačke agende usmjerene prema održivosti. Njihova analiza

ukazuje na potrebu za inovativnim poslovnim modelima koji mogu integrirati održive prakse i strategije kao ključne komponente poslovanja.

Kroz razvoj održivih metrika i alata za izvještavanje, poduzeće a mogu pratiti svoj napredak prema ciljevima održivosti i transparentno dijeliti rezultate s dionicima. To ne samo da pomaže u izgradnji povjerenja među potrošačima i drugim dionicima, već i potiče kontinuirano poboljšanje u praksama održivosti. Implementacija održivih metrika i alata za izvještavanje omogućava organizacijama da objektivno mjere svoj utjecaj na okoliš, ekonomiju i društvo. Prema Caiado et al. (2022), ovo omogućava poduzećima da identificiraju ključne područja za poboljšanje i prilagodbu svojih strategija kako bi se osiguralo da njihove operacije doprinose održivom razvoju. Osim toga, integracija tehnologija Industrije 4.0 može dodatno potaknuti inovacije u lancu opskrbe, smanjujući otpad i povećavajući efikasnost kroz automatizaciju i bolje upravljanje resursima.

Dalje, suradnja s dobavljačima na identifikaciji održivih praksi ključna je za stvaranje vrijednosnog lanca koji reflektira principe održivosti na svakom koraku. Zarte, Pechmann i Nunes (2022) naglašavaju važnost transparentnosti i suradnje u lancu opskrbe kako bi se osiguralo da sve komponente poslovanja doprinose zajedničkim ciljevima održivosti. Uključivanje dobavljača u procese održivog razvoja ne samo da povećava ekološku učinkovitost, već i jača odnose i potiče inovacije. Ulaganje u obrazovanje i komunikaciju s dionicima također je neophodno za promicanje kulture održivosti unutar i izvan organizacije. Vieira Nunes et al. (2021) ističu kako suradnja između sveučilišta, vlada i poduzeća može potaknuti razvoj i implementaciju održivih praksi kroz dijeljenje znanja i resursa. Ovaj integrirani pristup omogućava poduzećima da se prilagode promjenjivim tržišnim uvjetima i regulativama te da aktivno doprinose održivom razvoju zajednice.

U kontekstu hrvatskih poduzeća, primjer Saponije pokazuje kako integrirani pristup održivosti, koji obuhvaća sve od energetske učinkovitosti do smanjenja otpada i korištenja reciklirane ambalaže, može rezultirati ne samo ekološkim, već i ekonomskim beneficijama. Ovakvi primjeri služe kao inspiracija i dokaz da je održivo poslovanje izvedivo i korisno na više razina. Dodatno, prepoznavanje i rješavanje problema povezanih s održivošću, poput visokih početnih troškova, složenosti globalnih lanaca opskrbe i nedostatka jasnih regulativa i standarda, ključni su koraci ka postizanju održivog razvoja. Suradnja unutar industrije, kao i razvoj i primjena univerzalno prihvaćenih standarda i smjernica, mogu pomoći poduzećima u usmjeravanju njihovih napora i osiguravanju usklađenosti s održivim praksama.



Za uspješnu implementaciju održivog upravljanja, poduzeća moraju također prepoznati važnost otpora prema promjenama i raditi na izgradnji kulture koja vrednuje održivost kao ključni dio poslovnog modela. Kroz kontinuiranu edukaciju, transparentnost i angažman svih dionika, moguće je stvoriti pozitivno okruženje koje potiče inovacije i održive prakse. Na kraju, ključ uspjeha leži u sposobnosti poduzeća da usklade svoje ekonomske ciljeve s ekološkom i društvenom odgovornošću, pritom ne zaboravljajući na dugoročne benefite koje održivost pruža ne samo za okoliš, već i za opstanak i rast poduzeća. Održivost postaje ne samo moralni imperativ, već i strateška prednost u konkurentnom globalnom tržištu.

## 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O TESLI PUTEM REGRESIJSKOG MODELA

Analiza započinje uvodom u Teslin poslovni model, gdje se ističe Teslina uloga kao pionira u industriji električnih vozila i njezino kontinuirano ulaganje u istraživanje i razvoj. Objasniti će se kako različiti segmenti proizvoda, uključujući električne automobile i energetska rješenja, doprinose ukupnim prihodima tvrtke. Prikupljeni podaci o prihodima za navedeno razdoblje koristit će se za empirijsku analizu.

U empirijskom dijelu, detaljno će se opisati metodologija regresijske analize, uključujući definiciju zavisne varijable (Y) kao prihodi Tesle izraženi u milijardama dolara i nezavisne varijable (X) kao godina. Također, objasniti će se regresijska jednačba  $\hat{y} = \beta_0 + \beta_1 X$ , gdje  $\beta_0$  predstavlja intercept, a  $\beta_1$  nagib regresijske linije, indicirajući promjenu prihoda kroz godine.

Nadalje, razmatrat će se rezultati regresijskog modela, uključujući procjenu koeficijenata, njihovo statističko značenje, i kako te vrijednosti reflektiraju Teslin rast i tržišnu adaptaciju na potrošačke preferencije za održivije proizvode. Diskutirat će se kako kontinuirani rast prihoda utječe na poslovne strategije i investicije u održive tehnologije, kao i implikacije za financijsku stabilnost i tržišnu konkurentnost Tesle.

Poglavlje će također uključivati analizu kako rezultati regresijskog modela podržavaju Tesline poslovne odluke u kontekstu održivosti i ekoloških inovacija. Diskusija će obuhvatiti kako empirijski nalazi osvjetljavaju Tesline strategije za smanjenje emisija CO<sub>2</sub>, optimizaciju operativnih troškova i poboljšanje zadovoljstva zaposlenika.

### Regresijska analiza

Vjerojatno najčešće korištena metoda u ekonometrijskoj analizi odnosno metoda za empirijska istraživanja jest regresijska analiza. Ona se koristi u analitičke i prognostičke svrhe, a bavi se ispitivanjem ovisnosti jedne zavisne varijable (Y) o jednoj ili više nezavisnih varijabli ( $X_j$ ,  $j = 1, 2, 3, \dots, k$ ) radi utvrđivanja regresijskog modela. Cilj regresijske analize u slučaju modernog poduzeća je pronaći vezu ili korelaciju između zavisne i nezavisne varijable u svrhu pravilnih odluka menadžmenta.

U procesu upravljanja regresijska analiza polazi od pravilnog definiranja problema, specifikacije regresijskog modela, procjene samih parametara analize, provođenja postupaka regresijske dijagnostike te ako smo dokazali zadane pretpostavke do interpretacije i primjene u

probabilističke svrhe. Ona nam može pomoći npr. u predviđanju zadovoljstva zaposlenika s obzirom na visinu plaće ili prihod poduzeća s obzirom na ulaganje u istraživanje i razvoj, štednju energije itd.

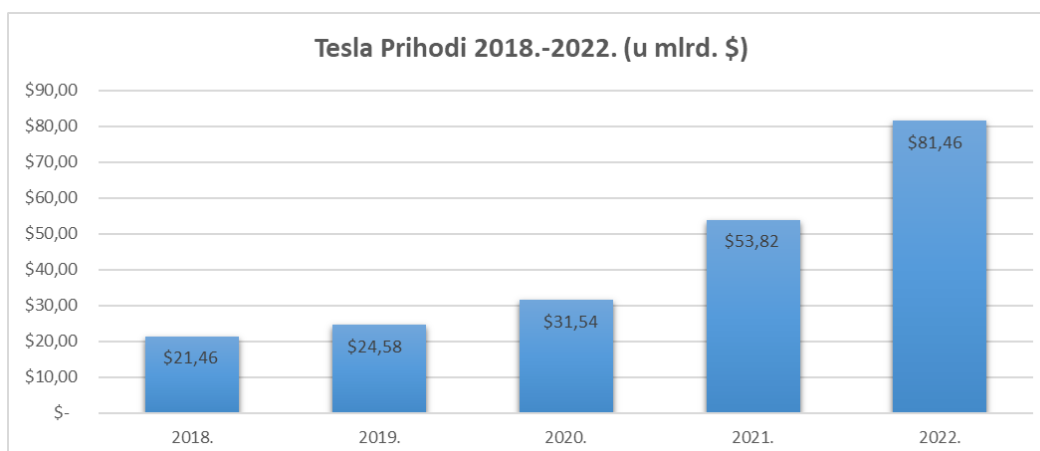
**Model jednostavne linearne regresije** je jedan od najranijih statističkih modela u kojem se pretpostavlja da je zavisna varijabla  $Y$  povezana sa nezavisnom varijablom  $X$  pomoću sljedećeg izraza:

$$\tilde{y}_i = a + b x_i + e_i \quad i = 1, 2, \dots, n$$

U izrazu,  $y_i$  je  $i$ -ta vrijednost zavisne varijable,  $x_i$  je  $i$ -ta vrijednost nezavisne varijable. U ovom modelu s procijenjenim parametrima,  $a$  predstavlja konstantni član te je to vrijednost regresijske funkcije za vrijednost zavisne varijable u kojem je  $x_i = 0$ .  $b$  predstavlja regresijski koeficijent te nam pokazuje koliko se linearno mijenja vrijednost regresijske funkcije za jedinični porast vrijednosti nezavisne varijable  $x$ . Predznak koeficijenta može biti pozitivan ili negativan. Ako je pozitivan, to znači da će s jediničnim porastom nezavisne varijable, zavisna linearno i u prosjeku rasti za  $b$ . Ako je negativan onda će se linearno i u prosjeku smanjiti za  $b$ . Pogreške relacije označuju se pomoću  $e$ .

Za potrebe diplomskog rada procijeniti će se parametri za pet modela jednostavne linearne regresije. Regresijske analize provedene su u programu Excel uporabom opcije Analiza podataka (engl. Data analysis). Koristit će se uzorak od između 2018. i 2022. godine. Podaci su izraženi u milijardama dolara.

Slika 1- Tesla prihodi 2018.-2022. (u milijardama dolara)



Izvor: Izrada autora

Tesla Inc., poznat kao pionir u industriji električnih vozila, ostvaruje prihode prodajom raznovrsnih proizvoda i usluga, uključujući električne automobile, baterijske sustave za pohranu energije i solarnu energiju. Osim što je vodeći proizvođač električnih vozila, Tesla kontinuirano ulaže u istraživanje i razvoj kako bi poboljšao svoje tehnologije i proširio svoju ponudu proizvoda. Prodaja vozila ostaje glavni izvor prihoda, ali postupno raste i udio prihoda od energetske rješenja i drugih tehnoloških inovacija koje doprinose održivosti poslovanja.

Prihodi kompanije Tesla su značajno rasli tijekom razdoblja od 2018. do 2022. godine, što odražava rastući interes za električna vozila te širu prihvaćenost tehnologije baterija i obnovljivih izvora energije. Ova tendencija ne samo da potvrđuje rastuću tržišnu poziciju Tesle, već i ukazuje na promjene u potrošačkim preferencijama koje favoriziraju održivije proizvode i tehnologije.

Prihodi su u promatranom razdoblju narasli za 280% ili prosječno 41% godišnje što ukazuje na njihovo odlično poslovanje i odluke u tom periodu.

Da bi se analizirao utjecaj godina na prihode Tesle, koristit će se jednostavni linearni regresijski model. Regresijska analiza koristit će prihode Tesle izražene u milijardama dolara kao zavisnu varijablu (Y) u svakom primjeru, a nezavisne varijable (X) redom će se biti: Uštede emisije CO<sub>2</sub> u metričkim tonama, potrošnja vode po izradi jednog vozila, stopa zadovoljstva zaposlenika te troškovi istraživanja i razvoja kompanije.

Modeli regresijske analize:

- Zavisna varijabla (Y): Prihodi Tesle (u milijardama dolara)
- Nezavisna varijabla (X): Uštede emisije CO<sub>2</sub> u metričkim tonama (u milijunima)
- Nezavisna varijabla (X): Potrošnja vode po izradi jednog vozila (u kubičnim metrima)
- Nezavisna varijabla (X): Stopa zadovoljstva zaposlenika (Glassdor: 1-5)
- Nezavisna varijabla (X): Troškovi istraživanja i razvoja (u milijunima)
- Regresijska jednadžba:  $\hat{y} = \beta_0 + \beta_1 X$

gdje je:

- $\beta_0$  (intercept): Predstavlja procijenjenu vrijednost Y kada je  $X=0$ . U kontekstu naše analize, ovaj će parametar pokazati početnu vrijednost prihoda na početku promatranog perioda, prema modelu.
- $\beta_1$  (nagib): Ovaj koeficijent pokazuje promjenu prihoda za svaku dodatnu godinu. Pozitivan koeficijent ukazuje na rast prihoda s vremenom, što bi bilo očekivano s obzirom na trendove u industriji električnih vozila.
- $\varepsilon$  (greška): Ovaj izraz predstavlja slučajnu komponentu koja obuhvaća sve ostale čimbenike koji utječu na prihode, a nisu uključeni u model.

Podaci o prihodima:

- 2018: 21,46 milijardi dolara
- 2019: 24,58 milijardi dolara
- 2020: 31,54 milijardi dolara
- 2021: 53,82 milijardi dolara
- 2022: 81,46 milijardi dolara

Analiza će pokazati kako su prihodi Tesle rasli tijekom vremena te kako godina utječe na ekonomski uspjeh kompanije. Rast prihoda tijekom godina sugerira pozitivan trend koji može biti povezan s proširenjem tržišta, usvajanjem novih tehnologija i povećanjem proizvodnih kapaciteta. Interpretacija ovih rezultata pomoći će u razumijevanju kako se strategije održivosti mogu reflektirati u financijskim performansama poduzeća. Analiza regresijskog modela također može pružiti vrijedne uvide za menadžment u planiranju budućih investicija i razvojnih strategija koje podržavaju održivi rast.

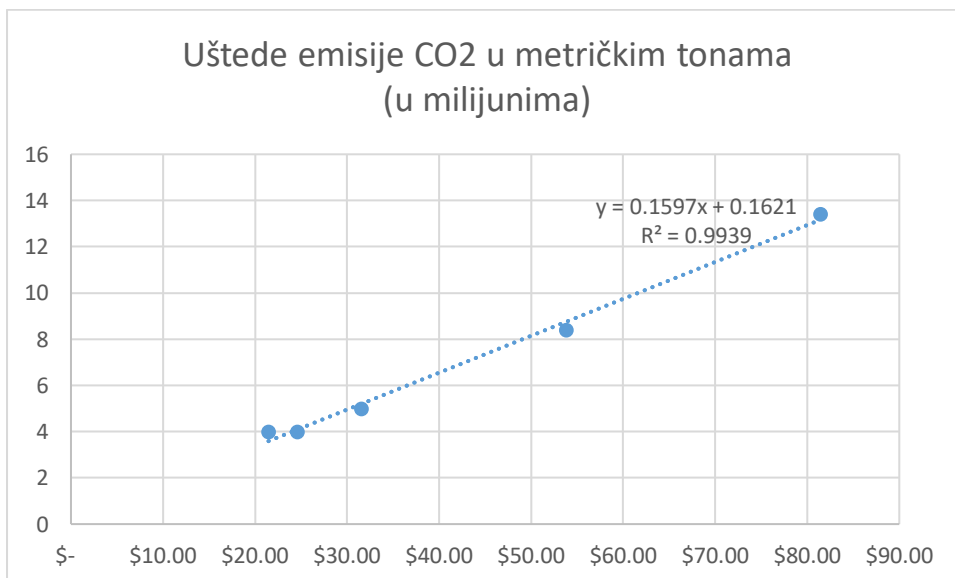
Kontinuirano ulaganje u održive tehnologije i prakse ne samo da doprinosi globalnim naporima za smanjenje emisija ugljika, već se pokazuje i kao profitabilan pristup koji može poboljšati financijsku stabilnost i tržišnu konkurentnost. Primjena ovakvog modela pomaže u identifikaciji ključnih faktora koji utječu na ekonomsku efikasnost i omogućava Tesli da

proaktivno upravlja izazovima koji se pojavljuju na brzo mijenjajućem tržištu električnih vozila.

Osim toga, model će pružiti osnovu za evaluaciju efektivnosti korporativnih strategija u smislu njihove sposobnosti da generiraju prihod u skladu s održivim razvojem. To je posebno važno u kontekstu financijskih projekcija i predviđanja, gdje precizna analiza može omogućiti bolje razumijevanje potencijalnih rizika i prilika.

Na kraju, analiza rezultata regresijskog modela trebala bi omogućiti jasniju sliku o tome kako promjene u poslovanju, posebice one usmjerene na održivost, utječu na profitabilnost. Takva spoznaja je ključna za osiguravanje dugoročne održivosti poduzeća i za ispunjavanje sve strožih ekoloških i društvenih zahtjeva globalnog tržišta. Kroz preciznu regresijsku analizu, Tesla može dodatno prilagoditi svoje strategije kako bi maksimalno iskoristila svoje resurse i inovativne kapacitete u stvaranju ekološki odgovornog, ali ekonomski uspješnog poslovnog modela.

Slika 2- Uštede emisije CO2 u metričkim tonama (u milijunima)



Izvor: Izrada autora

Da bismo razumjeli kako se strategije održivosti odražavaju na financijske performanse Tesle, oslanjamo se na rezultate regresijske analize koje smo opisali. Tesla se sve više usmjerava na smanjenje svojih operativnih troškova kroz energetski efikasne tehnologije i procese, što ne

samo da smanjuje ekološki otisak kompanije, već također dovodi do smanjenja troškova i povećanja profitabilnosti. Iz ove perspektive, Tesla koristi održive prakse ne samo kao moralnu obavezu, već kao stratešku komponentu koja potiče financijsku učinkovitost i tržišnu konkurentnost.

### **Definicija dijagrama rasipanja**

Dijagram rasipanja, poznat i kao scatter plot ili scattergram, je grafički prikaz podataka koji se koristi za vizualizaciju odnosa između dve kvantitativne varijable. Osi predstavljaju vrijednosti dvije varijable koje pokušavamo da analiziramo. Dijagram može pokazati da li postoji korelacija između dvije varijable i kakva je ta korelacija - pozitivna (kada jedna varijabla raste, raste i druga), negativna (kada jedna varijabla raste, druga pada) ili nema značajne korelacije.

### **Definicija koeficijenta determinacije**

Koeficijent determinacije, označen kao  $R^2$ , je statistička mjera koja pokazuje koliko varijacije u zavisnoj varijabli može biti objašnjeno nezavisnom varijablom (ili varijablama) u regresijskom modelu. Drugim rečima,  $R^2$  mjeri koliko dobro regresijski model objašnjava i predviđa ishod zavisne varijable. Koeficijent se nalazi između 0 i 1 te što je bliže 1 model je reprezentativniji odnosno korelacija između varijabli je veća.

Regresijski model koji povezuje prihode Tesle s uštedama u emisiji CO<sub>2</sub> pokazuje izuzetno visoku korelaciju. To sugerira da povećanje prihoda ima značajan utjecaj na smanjenje emisija CO<sub>2</sub>. Ovo je posebno važno u svjetlu globalnih klimatskih ciljeva i pokazuje kako Tesla integrira održive ciljeve u svoje poslovne operacije, te kako takve aktivnosti doprinose ne samo očuvanju okoliša već i poslovnim rezultatima.

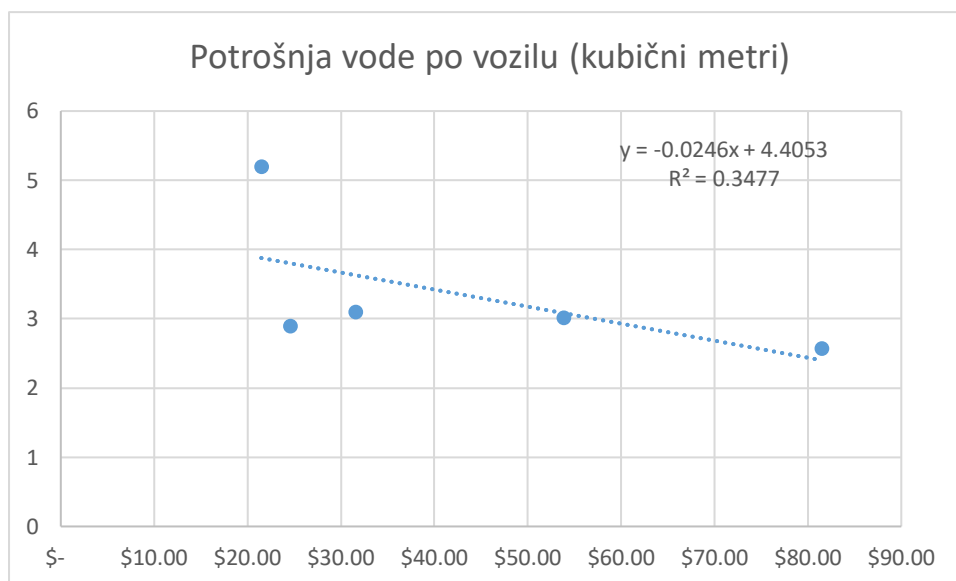
Dalje, visoka vrijednost koeficijenta determinacije ( $R^2 = 0.993$ ) u regresijskom modelu koji predviđa utjecaj prihoda na smanjenje emisije CO<sub>2</sub>, potvrđuje da model pouzdano objašnjava većinu varijabilnosti u smanjenju emisije, čime se ističe važnost financijskih rezultata u ostvarivanju održivih ciljeva.

Također, kroz regresijsku analizu testiramo hipoteze o povezanosti različitih operativnih troškova s prihodima, provjeravajući njihovu statističku značajnost. Ako p-vrijednost u takvim testovima bude manja od odabrane razine značajnosti (npr. 0,05), možemo odbaciti nultu

hipotezu i zaključiti da postoji značajna korelacija između promatranih varijabli, što dodatno potvrđuje kako održive prakse izravno utječu na financijsku stabilnost i rast kompanije.

Evidentno da nam regresijska analiza omogućava da kvantificiramo i potvrdimo kako strategije održivosti ne samo da doprinose očuvanju okoliša i zadovoljstvu zaposlenika, već imaju i izravan pozitivan utjecaj na ekonomsku performansu poduzeća, što Teslu čini izvrsnim primjerom za proučavanje održivosti u korporativnom upravljanju.

Slika 3- Potrošnja vode po vozilu (kubični metri)



Izvor: Izrada autora

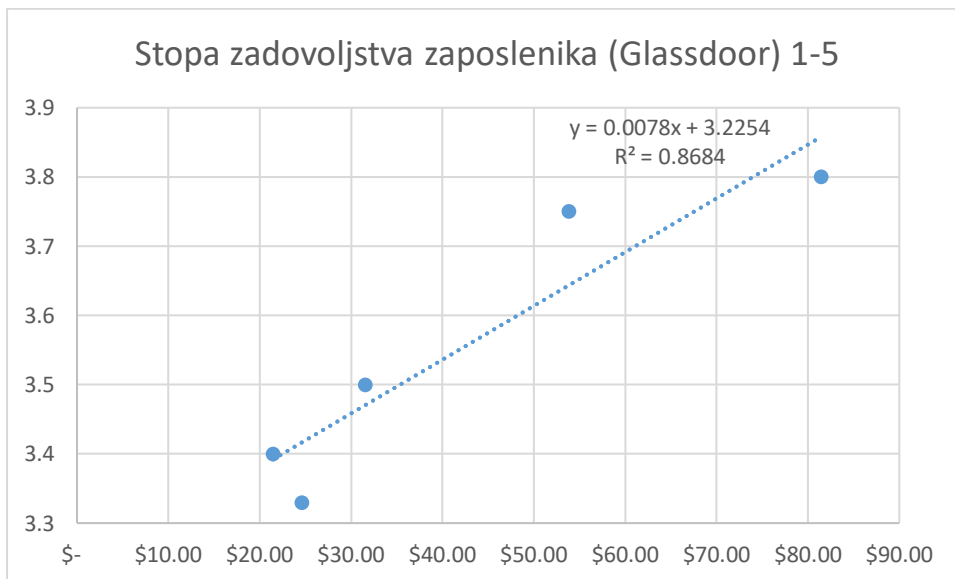
U trećem modelu regresijske analize istražena je veza između potrošnje vode po proizvedenom vozilu (zavisna varijabla) i prihoda (nezavisna varijabla) u razdoblju od 2018. do 2022. godine. Dobivena je slaba korelacija ( $R^2 = 0,347$ ), što ukazuje na to da prihodi poduzeća imaju vrlo ograničen utjecaj na potrošnju vode po proizvedenom vozilu.

Ovaj rezultat sugerira da, iako se prihodi povećavaju, potrošnja vode po vozilu ne pokazuje značajne promjene koje bi se mogle direktno povezati s promjenama u prihodima. To može biti posljedica različitih faktora koji utječu na potrošnju vode, neovisno o financijskom uspjehu kompanije, kao što su tehnološke inovacije, učinkovitost proizvodnje ili promjene u proizvodnim procesima koje možda nisu izravno povezane s prihodima.



Dakle, u kontekstu održivosti poslovanja, ovaj rezultat ukazuje na to da kompanija mora pristupiti upravljanju resursima vode s posebnom pažnjom, ne oslanjajući se samo na financijski rast kao pokretača poboljšanja učinkovitosti korištenja resursa. Ova analiza može potaknuti menadžment na razmišljanje o dodatnim strategijama za optimizaciju upotrebe vode neovisno o financijskim pokazateljima, što je ključno za ostvarivanje dugoročnih ciljeva održivosti.

Slika 4- Stopa zadovoljstva zaposlenika (Glassdoor) 1-5



Izvor: Izrada autora

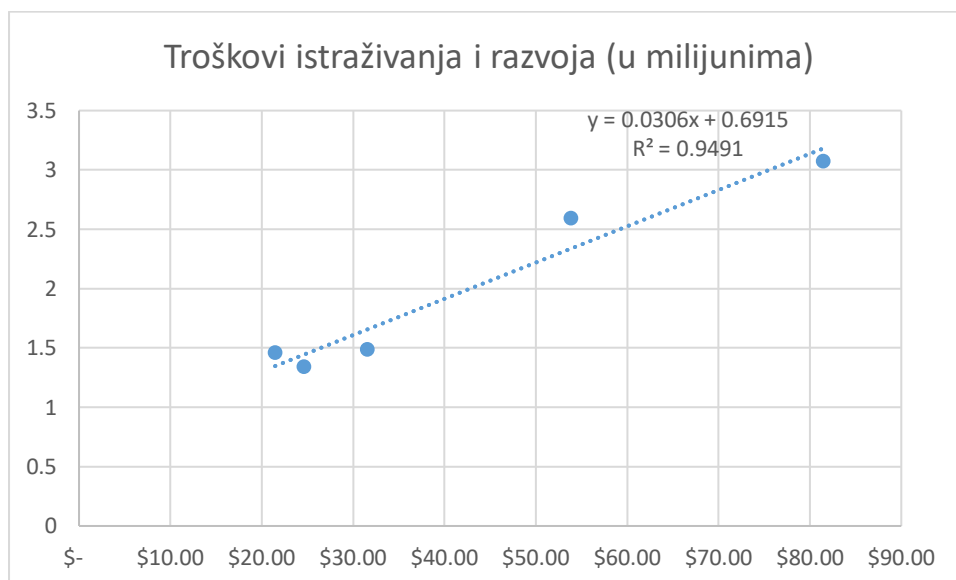
U četvrtom modelu jednostavne linearne regresije, zavisna varijabla je zadovoljstvo radnika, a nezavisna varijabla su prihodi. Ovaj model pokazuje visoku korelaciju ( $R^2 = 0.868$ ), što ukazuje na snažnu i pozitivnu vezu između prihoda i zadovoljstva radnika. Veći prihodi kompanije mogu doprinijeti boljim uvjetima rada, većim investicijama u dobrobit zaposlenika ili možda boljim programima za nagrađivanje, što može rezultirati višim razinama zadovoljstva zaposlenika.

Prema regresijskom modelu, svaki porast prihoda je linearno povezan s porastom u percepciji zadovoljstva zaposlenika. Koeficijent regresije (b) ukazuje koliko se zadovoljstvo zaposlenika mijenja za jedinični porast prihoda. Pozitivan koeficijent u ovom kontekstu sugerira da kako kompanija povećava svoje prihode, tako raste i zadovoljstvo zaposlenika.

Važno je napomenuti da dok visoka vrijednost  $R^2$  ukazuje na snažnu korelaciju, sama po sebi ne implicira uzročnost. Drugim riječima, iako postoji jaka povezanost između prihoda i zadovoljstva radnika, to ne znači nužno da povećanje prihoda izravno uzrokuje veće zadovoljstvo radnika. Moguće je da postoji niz medijatora ili moderirajućih faktora koji utječu na ovu vezu, kao što su korporativna kultura, radno okruženje ili politike upravljanja ljudskim resursima.

Ovaj model također može poslužiti kao temelj za daljnje istraživanje kako bi se razjasnili specifični aspekti koji doprinose zadovoljstvu zaposlenika, omogućavajući menadžmentu da ciljanije razvija strategije za poboljšanje radnog okruženja i zadržavanje zaposlenika. Analiza ovih podataka može pomoći u donošenju informiranih odluka koje ne samo da poboljšavaju financijsku izvedbu, već i opću dobrobit zaposlenika.

Slika 5- Troškovi istraživanja i razvoja (u milijunima)



Izvor: Izrada autora

U petom modelu regresijske analize, zavisna varijabla je izdaci za istraživanje i razvoj, dok su nezavisna varijabla prihodi Tesle. Značajna korelacija 0.949 ukazuje na vrlo jaku pozitivnu vezu između prihoda i izdataka za istraživanje i razvoj. Ova visoka vrijednost koeficijenta korelacije implicira da s povećanjem prihoda, izdaci za istraživanje i razvoj linearno rastu.

Konkretno, jednostavni linearni regresijski model s procijenjenim parametrima daje nam jasnu sliku o utjecaju prihoda na izdatke za istraživanje i razvoj. Visok koeficijent determinacije koji

je blizu 1 (u ovom slučaju 0.901, sugerira da naš model efikasno objašnjava većinu varijabilnosti u izdacima za istraživanje i razvoj temeljem prihoda.

Interpretacija regresijskog koeficijenta je pozitivan, pokazuje da svaka dodatna milijarda dolara prihoda dovodi do značajnog povećanja izdataka za istraživanje i razvoj. To ukazuje na to da Tesla snažno ulaže u inovacije i razvoj dok se njezini prihodi povećavaju, što je ključno za održavanje konkurentnosti i tehnološkog napretka u autoindustriji.

Može se zaključiti da postoji statistički značajna povezanost između prihoda i izdataka za istraživanje i razvoj.

Ovaj uvid pruža temelj za strateško planiranje i odluke menadžmenta unutar Tesle, sugerirajući da se povećanje prihoda može strateški koristiti za daljnje ulaganje u istraživanje i razvoj, čime se potiče inovativnost i osigurava dugoročna održivost poslovanja.

## **6. ZAKLJUČAK**

U kontekstu sve veće globalne svijesti o ekološkim i društvenim pitanjima, održivost se pozicionirala kao ključan faktor u upravljačkoj ekonomiji, oblikujući način na koji poduzeća pristupaju svojim poslovnim modelima, strategijama i operacijama. Analizom uloge održivosti, ovaj rad naglašava kako integracija održivih praksi ne samo da doprinosi ekonomskom uspjehu i konkurentnosti poduzeća, već služi i kao temelj za njihovu dugoročnu održivost. Razumijevanje održivosti kao bitnog faktora upravljačke ekonomije omogućava poduzećima da prepoznaju i implementiraju prakse koje ne samo da minimiziraju negativan utjecaj na okoliš i društvo, već također potiču inovacije, poboljšavaju korporativni imidž i osiguravaju ekonomsku dobit.

Primjer Saponije iz Republike Hrvatske, uz globalno priznate primjere kao što su Unilever, Tesla i Patagonia, služi kao dokaz da održive prakse omogućavaju poduzećima da se istaknu na globalnom tržištu. Saponija, s uspješnom integracijom održivih strategija u svoje poslovanje, pokazuje kako je moguće postići značajne ekonomske koristi uz istovremeno smanjenje ekološkog otiska. Kroz primjenu inovativnih rješenja u proizvodnji, upravljanju otpadom i energetske učinkovitosti, Saponija ne samo da pridonosi zaštiti okoliša već i poboljšava svoju tržišnu poziciju i financijske rezultate. Ovi primjeri potvrđuju da održivost nije samo etička obveza već i strateška prilika koja poduzećima omogućava da se prilagode promjenjivim

tržišnim uvjetima, zadovolje očekivanja potrošača i osiguraju svoju budućnost u kontekstu globalnih izazova.

U svjetlu nalaza iz rada Sopta, Bilas, i Franc (2021) o međuovisnosti i uzročnosti između stranih direktnih investicija (FDI), izvoza i ekonomskog rasta u Republici Hrvatskoj, zaključuje se da održivost predstavlja neizostavan segment u strukturiranju korporativnih strategija i operacija. Istraživanje pruža uvid u kompleksne odnose između ključnih ekonomskih indikatora i njihovog utjecaja na ekonomski rast, nudeći vrijedne perspektive za daljnje razmatranje održivosti u kontekstu upravljačke ekonomije.

Prema Sopti, Bilas, i Francu (2021), iako direktni dugoročni utjecaj FDI-a i izvoza na ekonomski rast može biti ograničen, njihova uloga u oblikovanju korporativnih strategija prema održivosti je neosporna. Takve spoznaje potiču na promišljanje o važnosti kontinuiranog istraživanja i diskusije o integraciji održivih praksi u korporativnom sektoru, naglašavajući kako održivost ne samo da pruža odgovor na ekološke i društvene izazove, već i predstavlja ključnu komponentu za osiguravanje dugoročne konkurentnosti i uspjeha poduzeća.

Ova analiza pokazuje da je za postizanje održivog razvoja i ekonomskog rasta nužna sinergija između ekonomske aktivnosti i održivih praksi. Integracija održivosti u poslovne modele, stoga, ne predstavlja samo moralnu obavezu ili odgovor na regulativne zahtjeve, već stratešku prednost koja omogućuje poduzećima da se istaknu na globalnom tržištu, optimiziraju resurse, potiču inovacije i stvaraju dugoročnu vrijednost.

Izazovi i prepreke s kojima se poduzeća suočavaju na putu prema održivosti zahtijevaju inovativne pristupe i tehnološka rješenja koja omogućavaju učinkovitije upravljanje resursima, smanjenje otpada i emisija te poboljšanje društvene odgovornosti. Uloga tehnologije postaje nezaobilazna u razvoju novih proizvoda i procesa koji su u skladu s održivim praksama, dok je obrazovanje i osvještavanje ključno za promicanje kulture održivosti unutar i izvan organizacije. Kontinuirano mjerenje i izvještavanje o održivosti, kroz transparentnost i odgovornost, pomažu u identifikaciji područja za poboljšanje i demonstriraju predanost poduzeća prema održivim ciljevima. Ovi elementi zajedno tvore sveobuhvatan pristup koji poduzećima omogućava da efektivno upravljaju svojim ekološkim i društvenim utjecajima, prevladaju izazove i iskoriste prilike koje održivost nudi.

Važno je je istaknuti kako je analiza Tesle kroz regresijski model dodatno potvrdila temeljne teze ovog istraživanja o značaju održivih praksi u korporativnom svijetu. Tesla Inc., kao lider

u industriji električnih vozila, demonstrira kako kontinuirani fokus na inovacije i održivost može direktno utjecati na ekonomski uspjeh poduzeća. Analiza prihoda Tesle od 2018. do 2022. godine pokazala je kako strateška orijentacija na održive tehnologije i proizvode ne samo da odgovara na rastuću potražnju tržišta za ekološki prihvatljivijim opcijama, već također pruža robustnu financijsku korist.

Regresijski model koji smo primijenili ilustrirao je pozitivan trend u prihodima, koji je paralelno rastao s Teslinim investicijama u istraživanje i razvoj, energetska efikasnost i proizvodnju električnih vozila. Ovaj model, definiran jednadžbom  $\hat{y} = \beta_0 + \beta_1 X$ , gdje su prihodi (Y) funkcija vremena (X), jasno pokazuje kako inicijative održivosti nisu samo moralni ili ekološki imperativ, već ključni faktori u postizanju i održavanju tržišne prednosti.

Dakle, Tesla ne samo da svojim poslovnim modelom podupire globalne napore za smanjenje ugljičnog otiska, već i demonstrira kako održivi razvoj može biti integriran u temelje korporativnih strategija s ciljem stvaranja ekonomske vrijednosti. Ovo je primjer kako poduzeća mogu izbalansirati između ostvarivanja profitabilnosti i zadovoljavanja sve strožih globalnih standarda održivosti.

Stoga se rezultati dobiveni iz Teslinog slučaja u empirijskom istraživanju koriste kao snažan argument za promicanje održivosti kao integralnog dijela korporativne filozofije i operativne prakse, naglašavajući da je moguće uspješno uskladiti poslovne ciljeve s ekološkim i društvenim odgovornostima. Na taj način, ovaj rad ne samo da pridonosi akademskoj literaturi, već i pruža praktične uvide koji mogu inspirirati druge kompanije da slijede put inovacija i održivog razvoja za dugoročni uspjeh i prosperitet.

## LITERATURA

### Znanstveni članci:

1. Abo-Khalil, A.G., Abdelkareem, M.A., Sayed, E.T., Maghrabie, H.M., Radwan, A., Rezk, H., i Olabi, A.G. (2022). Electric vehicle impact on energy industry, policy, technical barriers, and power systems. *International Journal of Thermofluids*, 13, 100134. <https://doi.org/10.1016/j.ijft.2022.100134>
2. Alanazi, F. (2023). Electric vehicles: Benefits, challenges, and potential solutions for widespread adaptation. *Applied Sciences*, 13, 6016. <https://doi.org/10.3390/app13106016>
3. Agu, A.G., Etuk, S.G. i Madichie, N.O. (2022). Exploring the role of sustainability-oriented marketing education in promoting consciousness for sustainable consumption. *Sustainability*, 14, 8077. <https://doi.org/10.3390/su14138077>
4. Agu, A.-B., Cortiana, G., Durfort, F. d., Kristiansen, J., Lienkamp, M., Neumann, E., Umair, M., Walther, G., Wolff, S. i Ziegler, D. (2023). How to measure sustainability? An open-data approach. *Sustainability*, 15, 3203. <https://doi.org/10.3390/su15043203>
5. Alnehabi, M. i Al-Mekhlafi, A.-B.A. (2023). The association between corporate social responsibility, employee performance, and turnover intention moderated by organizational identification and commitment. *Sustainability*, 15, 14202. <https://doi.org/10.3390/su151914202>
6. Barakat, B., Milhem, M., Naji, G.M.A., Alzoraiki, M., Muda, H.B., Ateeq, A. i Abro, Z. (2023). Assessing the impact of green training on sustainable business advantage: Exploring the mediating role of green supply chain practices. *Sustainability*, 15, 14144. <https://doi.org/10.3390/su151914144>
7. Barkenbus, J.N. (2020). Prospects for electric vehicles. *Sustainability*, 12, 5813. <https://doi.org/10.3390/su12145813>
8. Bosi, M.K., Lajuni, N., Lim, T.S. i Wellfren, A.C. (2022). Sustainability reporting through environmental, social, and governance: A bibliometric review. *Sustainability*, 14, 12071. <https://doi.org/10.3390/su141912071>
9. Bresciani, S. i Oliveira, N. (2007). Corporate environmental strategy: a must in the new millennium. *International Journal of Business Environment*, 1(4), 488-501.

10. Cabrera-Luján, S.L., Sánchez-Lima, D.J., Guevara-Flores, S.A., Millones-Liza, D.Y., García-Salirrosas, E.E. i Villar-Guevara, M. (2023). Impact of corporate social responsibility, business ethics, and corporate reputation on the retention of users of third-sector institutions. *Sustainability*, 15, 1781. <https://doi.org/10.3390/su15031781>
11. Caiado, R.G.G., Scavarda, L.F., Azevedo, B.D., de Mattos Nascimento, D.L. i Quelhas, O.L.G. (2022). Challenges and benefits of sustainable Industry 4.0 for operations and supply chain management—A framework headed toward the 2030 Agenda. *Sustainability*, 14, 830. <https://doi.org/10.3390/su14020830>
12. Chen, R.J.C. (2014). An integrated sustainable business and development system: Thoughts and opinions. *Sustainability*, 6, 6862-6871. <https://doi.org/10.3390/su6106862>
13. Chalmeta, R. i Santos-deLeón, N.J. (2020). Sustainable supply chain in the era of industry 4.0 and big data: A systematic analysis of literature and research. *Sustainability*, 12, 4108. <https://doi.org/10.3390/su12104108>
14. Coster, M., Dahlin, G. i Isaksson, R. (2020). Are they reporting the right thing and are they doing it right?—A measurement maturity grid for evaluation of sustainability reports. *Sustainability*, 12, 10393. <https://doi.org/10.3390/su122410393>
15. Dincer, B., Dincer, C. i Keskin, A.İ. (2023). Nexus between sustainability reporting and firm performance: Considering industry groups, accounting, and market measures. *Sustainability*, 15, 5849. <https://doi.org/10.3390/su15075849>
16. Domańska, A., Więcek-Janka, E. i Zajkowski, R. (2022). Implementing sustainable development concept: A typology of family firms in Poland. *Sustainability*, 14, 4302. <https://doi.org/10.3390/su14074302>
17. Egel, E. i Fry, L.W. (2021). Global leadership for sustainability. *Sustainability*, 13, 6360. <https://doi.org/10.3390/su13116360>
18. El Akremi, A., Gond, J.-P., Swaen, V., De Roeck, K. i Igalens, J. (2015). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, 44, 619–657.
19. Flammer, C. i Luo, J. (2016). Corporate social responsibility as an employee governance tool: Evidence from a quasi-experiment. *Strategic Management Journal*, 38, 163–183.
20. Fry, L.W. i Egel, E. (2021). Global leadership for sustainability. *Sustainability*, 13, 6360. <https://doi.org/10.3390/su13116360>

21. Furlotti, K. i Mazza, T. (2022, December 19). Corporate social responsibility versus business ethics: analysis of employee-related policies. *Social Responsibility Journal*. ISSN: 1747-1117.
22. Garcia, J., Silva, S., Carvalho, A.S. i Guerra, J.B.S.O.A. (2017). Education for sustainable development and its role in the promotion of the sustainable development goals. In *Curricula for Sustainability in Higher Education* (pp. 1-18). Springer. DOI:10.1007/978-3-319-56505-7\_1
23. Gheraia, Z., Saadaoui, S. i Abed Abdelli, H. (2019). Business ethics and corporate social responsibility: Bridging the concepts. *Open Journal of Business and Management*, 7(4). DOI: 10.4236/ojbm.2019.74139
24. Gossen, M. i Kropfeld, M.I. (2022). “Choose nature. Buy less.” Exploring sufficiency-oriented marketing and consumption practices in the outdoor industry. *Sustainable Production and Consumption*, 30, 720-736. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.01.005>
25. Gupta, M. C. (1995). Environmental management and its impact on the operations function. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(8), 34-51. DOI: 10.1108/01443579510094071
26. Iglesias, O., Ind, N., Markovic, S. i Mingione, M. (2023). How to build a conscientious corporate brand together with business partners: A case study of Unilever. *Industrial Marketing Management*, 109, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.12.008>
27. Hamilton, S.N. i Waters, R.D. (2022). Mainstreaming standardized sustainability reporting: Comparing Fortune 50 corporations’ and U.S. News & World Report’s top 50 global universities’ sustainability reports. *Sustainability*, 14, 3442. <https://doi.org/10.3390/su14063442>
28. Han, Y., Pan, C. i Jin, F. (2023). Does the improvement of the business environment improve the innovation efficiency of enterprises? Evidence from the listed companies in China. *Sustainability*, 15, 11424. <https://doi.org/10.3390/su151411424>
29. Hoogendoorn, B., Guerra, D. i van der Zwan, P. (2015). What drives environmental practices of SMEs? *Small Business Economics*, 44, 759–781. [Google Scholar]
30. Horodecka, A. i Mazur-Wierzbicka, E. (2014). Ethical aspects of corporate social responsibility. In *Społeczny wymiar działalności biznesowej* (pp. 23-42). Economicus.
31. Iglesias, O., Ind, N., Markovic, S. i Mingione, M. (2023). How to build a conscientious corporate brand together with business partners: A case study of Unilever. *Industrial Marketing Management*, 109, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.12.008>



32. Javanmardi, E., Liu, S. i Xie, N. (2023). Exploring the challenges to sustainable development from the perspective of grey systems theory. *Systems*, 11, 70. <https://doi.org/10.3390/systems11020070>
33. Klassen, R. D. i McLaughlin, C. P. (1996). The impact of environmental management on firm performance. *Management Science*, 42(8), 1199-1214.
34. Krisprimandoyo, D. A., Jayusman, H., Arpianto, Y. i Sulisty, A. B. (2023). Integrating environmental principles in sustainable corporate management strategies. *International Journal of Science and Society*, 5(4), 475-486. DOI: 10.54783/ijssoc.v5i4.806
35. Kumar, A., Mardani, A., Panigrahi, R.R., Shrivastav, S.K. i Shrivastava, A.K. (2023). Sustainable supply chain management, performance measurement, and management: A review. *Sustainability*, 15, 5290. <https://doi.org/10.3390/su15065290>
36. Lee, J., Chung, H. i Cho, N.-E. (2023). The effects of operational efficiency and environmental risk on the adoption of environmental management practices. *Sustainability*, 15, 15869. <https://doi.org/10.3390/su152215869>
37. Macassa, G., Rashid, M., Rambaree, B.B. i Chowdhury, E.H. (2022). Corporate social responsibility reporting for stakeholders' health and wellbeing in the food and beverage industry: A case study of a multinational company. *Sustainability*, 14, 4879. <https://doi.org/10.3390/su14094879>
38. Maradin, D., Malnar, A. i Kaštelan, A. (2022). Sustainable and clean energy: The case of Tesla company. DOI:10.47191/jefms/v5-i12-10
39. Melnyk, S. A., Sroufe, R. P. i Calantone, R. (2003). Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. *Journal of Operations Management*, 21(3), 329-351. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00109-2](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00109-2)
40. Madero-Gómez, S.M., Rubio Leal, Y.L., Olivas-Luján, M. i Yusliza, M.Y. (2023). Companies could benefit when they focus on employee wellbeing and the environment: A systematic review of sustainable human resource management. *Sustainability*, 15, 5435. <https://doi.org/10.3390/su15065435>
41. Macassa, G., Chowdhury, E.H., Rambaree, B.B. i Rashid, M. (2022). Corporate social responsibility reporting for stakeholders' health and wellbeing in the food and beverage industry: A case study of a multinational company. *Sustainability*, 14, 4879. <https://doi.org/10.3390/su14094879>

42. Ning, X., Khuntia, J. i Yim, D. (2021). Online sustainability reporting and firm performance: Lessons learned from text mining. *Sustainability*, 13, 1069. <https://doi.org/10.3390/su13031069>
43. Nigri, G. i Del Baldo, M. (2018). Sustainability reporting and performance measurement systems: How do small- and medium-sized benefit corporations manage integration? *Sustainability*, 10, 4499. <https://doi.org/10.3390/su10124499>
44. Pajunen, N., Tiippana-Usvasalo, M. i Holuszko, M. (2023). The role of education in promoting circular economy. DOI: 10.1080/19397038.2023.2210592.
45. Perdeli Demirkan, C., Duzgun, H.S., Smith, N.M. i Waclawski, A. (2021). A data-driven approach to evaluation of sustainability reporting practices in extractive industries. *Sustainability*, 13, 8716. <https://doi.org/10.3390/su13168716>
46. Petera, P., Wagner, J. i Pakšiova, R. (2021). The influence of environmental strategy, environmental reporting and environmental management control system on environmental and economic performance. *Energies*, 14, 4637. <https://doi.org/10.3390/en14154637>
47. Rivera, L., Ortiz, N., Moreno, G. i Páez-Gabriunas, I. (2023). The effect of company ownership on the environmental practices in the supply chain: An empirical approach. *Sustainability*, 15, 12450. <https://doi.org/10.3390/su151612450>
48. Sarfraz, M., Qun, W., Abdullah, M.I. i Alvi, A.T. (2018). Employees' perception of corporate social responsibility impact on employee outcomes: Mediating role of organizational justice for small and medium enterprises (SMEs). *Sustainability*, 10, 2429. <https://doi.org/10.3390/su10072429>
49. Saari, U.A., Baumgartner, R.J. i Mäkinen, S.J. (2017). Eco-friendly brands to drive sustainable development: Replication and extension of the brand experience scale in a cross-national context. *Sustainability*, 9, 1286. <https://doi.org/10.3390/su9071286>
50. Serzante, M. i Khudozhnyk, A. (2023). Reviewing sustainability measurement methods for enterprises. *Sustainability*, 15, 15514. <https://doi.org/10.3390/su152115514>
51. Schmitt Figueiró, P., Bittencourt, B.A. i Schutel, S. (2016). Education for sustainability in business schools by practicing social learning. *Brazilian Journal of Science and Technology*, 3(1). DOI:10.1186/s40552-016-0014-7
52. Schaltegger, S. i Wagner, M. (2017). *Managing the business case for sustainability: The integration of social, environmental and economic performance*. London, UK: Routledge.

53. Sopta, M., Bilas, V. i Franc, S. (2021). Cointegration and causality analysis between foreign direct investment, exports and economic growth in the Republic of Croatia. \*UDC 339.727.22(497.5)“2000/2020“\*. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.26.2.8>
54. Zarte, M., Pechmann, A. i Nunes, I. L. (2022). Problems, needs, and challenges of a sustainability-based production planning. *Sustainability*, 14, 4092. <https://doi.org/10.3390/su14074092>
55. Caiado, R.G.G., Scavarda, L.F., Azevedo, B.D., de Mattos Nascimento, D.L. i Quelhas, O.L.G. (2022). Challenges and benefits of sustainable Industry 4.0 for operations and supply chain management—A framework headed toward the 2030 Agenda. *Sustainability*, 14, 830. <https://doi.org/10.3390/su14020830>
56. Domańska, A., Więcek-Janka, E. i Zajkowski, R. (2022). Implementing sustainable development concept: A typology of family firms in Poland. *Sustainability*, 14, 4302. <https://doi.org/10.3390/su14074302>
57. Javanmardi, E., Liu, S. i Xie, N. (2023). Exploring the challenges to sustainable development from the perspective of grey systems theory. *Systems*, 11, 70. <https://doi.org/10.3390/systems11020070>
58. Khatter, A. (2023). Challenges and solutions for environmental sustainability in the hospitality sector. *Sustainability*, 15, 11491. <https://doi.org/10.3390/su151511491>
59. Ogorean, C. i Herciu, M. (2020). Business models addressing sustainability challenges—Towards a new research agenda. *Sustainability*, 12, 3534. <https://doi.org/10.3390/su12093534>
60. Pollák, F., Markovič, P. i Majduchova, H. (2023). Reputation of electric vehicles in the environment of carbon reduction and accelerated digitization. *Energies*, 16, 3836. <https://doi.org/10.3390/en16093836>
61. Saari, U.A., Baumgartner, R.J. i Makinen, S.J. (2017). Eco-friendly brands to drive sustainable development: Replication and extension of the brand experience scale in a cross-national context. *Sustainability*, 9, 1286. <https://doi.org/10.3390/su9071286>
62. Tajpour, M., Hosseini, E., Mohammadi, M. i Bahman-Zangi, B. (2022). The effect of knowledge management on the sustainability of technology-driven businesses in emerging markets: The mediating role of social media. *Sustainability*, 14, 8602. <https://doi.org/10.3390/su14148602>
63. Vieira Nunhes, T., Viviani Garcia, E., Espuny, M., Homem de Mello Santos, V., Isaksson, R. (2021). Where to go with corporate sustainability? Opening paths for

- sustainable businesses through the collaboration between universities, governments, and organizations. *Sustainability*, 13, 1429. <https://doi.org/10.3390/su13031429>
64. Wang, J., Duan, Y. i Liu, G. (2022). A study of specific open innovation issues from perspectives of open source and resources—The series cases of Tesla. *Sustainability*, 14, 142. <https://doi.org/10.3390/su1401014>
65. Zarte, M., Pechmann, A. i Nunes, I.L. (2022). Problems, needs, and challenges of a sustainability-based production planning. *Sustainability*, 14, 4092. <https://doi.org/10.3390/su14074092>

### **Istraživački radovi:**

1. Schillmann, C. (2020). Patagonia Inc. under a sustainability perspective. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/345369716\\_Patagonia\\_Inc\\_under\\_a\\_sustainability\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/345369716_Patagonia_Inc_under_a_sustainability_perspective)

### **Web izvori:**

2. Bartel, J. (2022). Corporate social responsibility and business ethics. Preuzeto sa: <https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2022/06/27/corporate-social-responsibility-and-business-ethics/?sh=3cd423132529>
3. Deloitte. (2020, January 22). Reducing environmental impact is now a business imperative. Preuzeto sa: <https://www.forbes.com/sites/deloitte/2020/01/22/reducing-environmental-impact-is-now-a-business-imperative/?sh=72272f3d6cc6>
4. Gheorghiu, I. (2023, December 20). Unilever under UK investigation for alleged greenwashing of products. Preuzeto sa: <https://www.esgdive.com/news/unilever-greenwashing-investigation-uk/703047/>
5. Greenfield, E. (2023, December 8). Patagonia sustainability: What strategy makes them sustainable? Preuzeto sa: <https://sigmaearth.com/patagonia-sustainability-what-strategy-makes-them-sustainable/>

6. Eko vjesnik. (2021). Uprava Saponije imenovala tim za zaštitu okoliša i održivi razvoj. <https://www.ekovjesnik.hr/clanak/3992/uprava-saponije-imenovala-tim-za-zastitu-okolisa-i-odrzivi-razvoj>
7. Freiberg, D., Park, D.G., Serafeim, G., i Zochowski, T. R. (2021). Corporate environmental impact: Measurement, data, and information. Preuzeto sa: <https://www.hbs.edu/impact-weighted-accounts/Documents/corporate-environmental-impact.pdf>
8. Greenfield, E. (2023, September 19). Role of education in sustainable development. Preuzeto sa: <https://sigmaearth.com/role-of-education-in-sustainable-development/>
9. Javanmardi, E., Liu, S. i Xie, N. (2023). Exploring the challenges to sustainable development from the perspective of grey systems theory. *Systems*, 11, 70. <https://doi.org/10.3390/systems11020070>
10. Khatter, A. (2023). Challenges and solutions for environmental sustainability in the hospitality sector. *Sustainability*, 15, 11491. <https://doi.org/10.3390/su151511491>
11. McKinsey. (2023). Patagonia shows how turning a profit doesn't have to cost the Earth. Preuzeto sa: <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/patagonia-shows-how-turning-a-profit-doesnt-have-to-cost-the-earth>
12. Ogorean, C. i Herciu, M. (2020). Business models addressing sustainability challenges—Towards a new research agenda. *Sustainability*, 12, 3534. <https://doi.org/10.3390/su12093534>
13. Poslovni.hr. (2023). Saponia kao primjer da je održivo moguće. <https://www.poslovni.hr/domace/saponia-kao-primjer-da-je-odrzivo-moguce-4418768>
14. Štefančić, S. L. (2023). Osječka Saponia zasjala u novom ruhu i opasana solarnim panelima. *Večernji List*. Preuzeto sa: <https://www.vecernji.hr/vijesti/osjecka-saponia-zasjala-u-novom-ruhu-i-opasana-solarnim-panelima-1690800>
15. Thoren, B. (2021, November 2). Patagonia doesn't use the word 'sustainable.' Here's why. *Fortune*. Preuzeto sa: <https://fortune.com/2021/11/02/patagonia-doesnt-use-the-word-sustainable-cop26/>
16. Wyatt, R. (2023). Five challenges brands face when pursuing sustainability. Preuzeto sa: <https://parcelindustry.com/article-6114-Five-Challenges-Brands-Face-When-Pursuing-Sustainability.html>

## **Popis slika**

Slika 1- Tesla prihodi 2018.-2022. (u milijardama dolara) .....	68
Slika 2- Uštede emisije CO2 u metričkim tonama (u milijunima).....	71
Slika 3- Potrošnja vode po vozilu (kubični metri) .....	73
Slika 4- Stopa zadovoljstva zaposlenika (Glassdoor) 1-5 .....	74
Slika 5- Troškovi istraživanja i razvoja (u milijunima).....	75