

Implementacija zelenih poslovnih strategija u malim turističkim poduzećima

Dragoje, Bernard

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:121992>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-26**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Sveučilišni diplomski studij

BERNARD DRAGOJE

**Implementacija zelenih poslovnih strategija u malim turističkim
poduzećima**

**Implementation of green business strategies in small tourism
enterprises**

Diplomski rad

Opatija, 2024.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Sveučilišni diplomski studij
Održivi razvoj turizma

**Implementacija zelenih poslovnih strategija u malim turističkim
poduzećima**

**Implementation of green business strategies in small tourism
enterprises**

Diplomski rad

Kolegij: **Strateški menadžment u turizmu** Student: **Bernard DRAGOJE**

Mentor: **Doc. dr. sc. Vanja VITEZIĆ** Matični broj: **4022/23**

Opatija, rujan 2024.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

Bernard Dragoje

(ime i prezime studenta)

4022/23

(matični broj studenta)

Implementacija zelenih poslovnih strategija u malim turističkim poduzećima

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor diplomskog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa diplomskim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 11.09.2024

Potpis studenta

Sažetak

Tema ovog rada bavi se istraživanjem implementacije zelenih poslovnih strategija u malim turističkim poduzećima, s naglaskom na analizu strateškog menadžmenta i zelenih poslovnih praksi. Prvi korak u ovoj analizi je razumijevanje komponenti strateškog menadžmenta, kao što su faze procesa strateškog menadžmenta. Kroz ta teorijska znanja o strateškom menadžmentu, obrađuje se važnost zelenih i održivih poslovnih praksi u poslovanju, s naglaskom na prilagodbu poslovnih procesa radi smanjenja negativnog utjecaja na okoliš.

Analizom implementacije zelenih strategija, rad istražuje kako ova poduzeća prilagođavaju svoje poslovne procese i resurse kroz zelene strategije. Fokus je stavljen na područja marketinga, financija, ljudskih resursa, proizvodnje, te istraživanja i razvoja, u kontekstu implementacije zelenih praksi. Također se analizira kako poduzeća prepoznaju ključne faktore koji doprinose financijskoj održivosti i konkurentskoj prednosti kroz primjenu zelenih poslovnih strategija.

U radu se primjenjuju teorijske spoznaje na praktičnom primjeru kroz analizu podataka prikupljenih anketnim istraživanjem u malim turističkim poduzećima u Republici Hrvatskoj. Kroz ovo istraživanje, rad daje uvid u stvarne izazove, motivatore, i koristi implementacije zelenih poslovnih strategija, pružajući smjernice za daljnji razvoj održivih praksi u sektoru turizma.

Ključne riječi: zelene poslovne strategije; mala poduzeća; održivost; strateški menadžment; implementacija.

Summary

The topic of this paper deals with research on the implementation of green business strategies in small tourism companies, with an emphasis on the analysis of strategic management and green business practices. The first step in this analysis is to understand the components of strategic management, such as the stages of the strategic management process. Through this theoretical knowledge of strategic management, the importance of green and sustainable business practices in business is addressed, with an emphasis on the adaptation of business processes in order to reduce the negative impact on the environment.

By analyzing the implementation of green strategies, the paper investigates how these companies adapt their business processes and resources through green strategies. The focus is on the areas of marketing, finance, human resources, production, and research and development, in the context of the implementation of green practices. It is also analyzed how companies recognize the key factors that contribute to financial sustainability and competitive advantage through the application of green business strategies.

The paper applies theoretical knowledge to a practical example through the analysis of data collected through survey research in small tourism companies in the Republic of Croatia. Through this research, the paper provides insight into the real challenges, motivators, and benefits of implementing green business strategies, providing guidelines for the further development of sustainable practices in the tourism sector.

Keywords: green business strategies; small businesses; sustainability; strategic management; implementation.

Sadržaj

UVOD	4
1. UVOD U STRATEŠKI MENADŽMENT I MALA PODUZEĆA	6
1.1. POJMOVNO DEFINIRANJE STRATEGIJE.....	7
1.2. RAZVOJ STRATEŠKOG MENADŽMENTA.....	8
1.3. STRATEŠKI MENADŽMENT.....	10
1.4. STRATEŠKI MENADŽMENT U MALIM PODUZEĆIMA	12
1.5. PRILAGODBA STRATEŠKOG MENADŽMENTA MALIM PODUZEĆIMA	14
2. PROCES STRATEŠKOG MENADŽMENTA	16
2.1. ANALIZA UNUTARNJE I VANJSKE OKOLINE.....	17
2.2. VIZIJA, MISIJA I CILJEVI U KONTEKSTU ZELENIH POSLOVNIH STRATEGIJA	19
2.3. FORMULIRANJE ZELENIH POSLOVNIH STRATEGIJA	22
2.4. IMPLEMENTACIJA ZELENIH POSLOVNIH STRATEGIJA	26
2.5. KONTROLA I EVALUACIJA ZELENIH POSLOVNIH STRATEGIJA.....	29
3. FUNKCIJSKA PODRUČJA STRATEŠKOG MENADŽMETA.....	31
3.1. MARKETING U KONTEKSTU ZELENIH POSLOVNIH STRATEGIJA	31
3.2. FINACIJE S FOKUSOM NA ZELENU POSLOVNU ODRŽIVOST	34
3.3. LJUDSKI RESURSI U ZELENIM STRATEGIJAMA I ODRŽIVOM POSLOVANJU	36
3.4. PROIZVODNJA S NAGLASKOM NA ZELENU ODRŽIVOST POSLOVANJA	38
3.5. ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ ODRŽIVIH TEHNOLOGIJA U OKVIRU ZELENIH POSLOVNIH STRATEGIJA.....	40
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE	42
4.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	42
4.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA	44
4.3. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA	44
4.4. DISKUSIJA O REZULTATIMA ISTRAŽIVANJA	53
4.5. DISKUSIJA O REZULTATIMA ISTRAŽIVANJA – USPOREDBA S PRIJAŠNJIM ISTRAŽIVANJIMA.....	57
ZAKLJUČAK	59
BIBLIOGRAFIJA	61
POPIS TABLICA.....	63
POPIS GRAFIKONA.....	63

Uvod

Mala poduzeća danas čine osnovu globalne ekonomije, suočavajući se s mnogobrojnim izazovima u dinamičnom i sve kompleksnijem poslovnom okruženju. Sposobnost prilagodbe malih poduzeća da upravljaju resursima ključna je za dugoročnu održivost i konkurentnost. Međutim, specifičnosti malih poduzeća, poput nedostatka kapitala, resursa i manjeg broja zaposlenih u odnosu na veća poduzeća, predstavljaju dodatni izazov pri donošenju strateških odluka.

Upravo je iz tog razloga cilj ovog rada istražiti ulogu strateškog menadžmenta i njegovu primjenu u malim poduzećima, s posebnim naglaskom na razvoj i implementaciju zelenih poslovnih strategija kao jednog od važnih pristupa u postizanju zelenih i održivih poduzeća. Problem istraživanja fokusira se na razumijevanje kako mala poduzeća razvijaju i primjenjuju zelene strategije te s kojim se izazovima suočavaju u tom procesu. U kontekstu sve većeg pritiska na poduzeća da usvoje ekološki odgovorne prakse, cilj je rada istražiti koliko su ta poduzeća spremna integrirati zelene strategije u svoje poslovanje i na koji način to utječe na njihovu konkurentsku prednost i dugoročnu održivost.

U ovom radu koristiti će se metoda analize i kvantitativna metoda ankete kao glavni alati za istraživanje. Pomoću anketne metode će omogućiti prikupljanje podataka od malih turističkih poduzeća, s ciljem analize njihovih stavova, praksi i izazova vezanih uz implementaciju zelenih poslovnih strategija. Zatim, kroz anketiranje, rad će istražiti stvarno stanje na terenu te identificirati ključne izazove s kojima se poduzeća susreću. Korištenjem metode analize, prikupljeni podaci će se sustavno obraditi kako bi se dublje razumjela dinamika i učinci ovih strategija na poslovanje.

Struktura rada podijeljena je u četiri tematske cjeline. Prva tematska jedinica obrađuje strateški menadžment, s posebnim fokusom na male poduzetnike, pružajući temelj za razumijevanje procesa strateškog upravljanja. Druga jedinica razmatra proces formuliranja i implementacije zelenih poslovnih strategija, počevši od analize unutarnje i vanjske okoline, postavljanja vizije, misije i ciljeva, do same implementacije i kontrole strategija. Treća jedinica se fokusira na funkcionalna područja strateškog menadžmenta, poput marketinga, ljudskih resursa, financija, proizvodnje i istraživanja i razvoja, te njihov doprinos održivom razvoju poduzeća. Konačno, četvrta tematska jedinica donosi rezultate

empirijskog istraživanja provedenog u malim turističkim poduzećima u Republici Hrvatskoj,
s naglaskom na izazove i koristi koje donosi implementacija zelenih strategija.

1. Uvod u strateški menadžment i mala poduzeća

Strateški menadžment tvori ključnu disciplinu unutar menadžmenta koja se bavi sveobuhvatnom analizom, izborom, formulacijom, implementacijom strategija te kontinuiranom evaluacijom dugoročnih ciljeva i inicijativa organizacija i poduzeća. Ova disciplina omogućuje poduzećima da se usmjere prema postizanju ciljeva kroz analizu okoline, prepoznavanje i razumijevanje vlastitih resursa i sposobnosti te oblikovanje strategije koja omogućuje konkurentsku prednost. Strateški menadžment nije samo koncept s kojim se planira budućnost organizacije ili poduzeća nego i način poslovanja u kojem se proaktivno prepoznaju prilike i prijetnje sadašnjice, te sustavno maksimiziraju snage i minimiziraju slabosti, osiguravajući rast, zelenu održivost i dugoročnu konkurentsku prednost.

Dok se strateški menadžment u velikim korporacijama koristi za upravljanje složenim strukturama, optimizaciju resursa i osiguranje globalne konkurentnosti, u malim poduzećima on mora biti prilagođen specifičnim izazovima poput ograničenih resursa, potrebe za brzim prilagodbama i fokusiranja na dinamične tržišne prilike. Sposobnost malih poduzeća da reagiraju na te promjene i prilike čini ih izuzetno važnim dijelom gospodarstva. Kako bi mala poduzeća postigla uspjeh u poslovanju, ključna su njihova agilnost, brza donošenja odluka te sposobnost inoviranja. Međutim, kako bi ta poduzeća mogla iskoristiti te prednosti i uspješno se navigirati kroz složeno tržišno okruženje, potrebno je stručno strateško vodstvo koje može učinkovito usmjeriti njihove resurse i strategije kako bi se maksimizirao njihov potencijal.

U nastavku ovog rada, detaljno ćemo se baviti pojmovnim definiranjem strategije i razvojem strateškog menadžmenta, s posebnim fokusom na primjenu ovih koncepata u malim poduzećima. Istražit ćemo specifičnosti malih poduzeća u strateškom upravljanju, kao i prilagodbu strateškog menadžmenta ograničenim resursima koji su im na raspolaganju. Također, obradit ćemo ključne faze procesa strateškog menadžmenta, uključujući analizu okoline, formuliranje i implementaciju strategija, te evaluaciju rezultata. Kroz ove tematske jedinice, cilj nam je pružiti sveobuhvatan uvid u ulogu i važnost strateškog menadžmenta u malim poduzećima, te pokazati kako ovaj pristup može pomoći malim poduzećima da postignu dugoročni uspjeh.

1.1. Pojmovno definiranje strategije

Pojam strategije seže daleko u povijest, a prvi put se spominje u antičkoj Ateni. Naime, oko 500 godina prije Krista, termin „*strategoí*“ koristio se za označavanje atenskog ratnog vijeća sa velikim političkim i vojnim ovlastima. Etimološki gledano, riječ *strategos* izvedena je iz grčkih riječi „*stratos*“ odnosno vojska i „*agein*“ odnosno voditi, a zajedno se interpretira kao umijeće vođenja vojske. Tijekom povijesti, strategija je bila gotovo isključivo povezana s vojnim planiranjem i vojnim operacijama. Ključna karakteristika svakog uspješnog stratega bilo je duboko razumijevanje i znanje o situacijama koje ih očekuju.

Osim Grčke, u Aziji se također razvijala strategija, zahvaljujući vojnom teoretičaru iz drevne Kine Sun Tzu, najpoznatijem po djelu *Umijeće ratovanja*. Sun Tzu je naglašavao snagu minucioznog planiranja i pripreme, dok je pronalazio da je najbolji oblik pobjede nad neprijateljem onaj koji se postiže tako da se izbjegne direktni sukob. Njegovi savjeti ostali su relevantni i cijenjeni stoljećima kasnije, ne samo u vojnom, već i u poslovnom kontekstu. Iako je strategija prvotno stvorena za potrebe vojske, njen značaj uskoro postaje važan u poslovnom kontekstu (Mateša 2019).

Sredinom 20. stoljeća, poduzeća poput General Motors-a među prvima su shvatili potrebu za strateškim pristupom korporativnom menadžmentu te je tako strateški menadžment postao prisutan i sve više proučavan. Uvođenje strateškog menadžmenta u poslovni svijet bilo je potaknuto potrebom za boljim poslovanjem resursima, upravljanjem prilikama i snagama poduzeća na tržištu te minimiziranja potencijalnih rizika. Nakon Drugog svjetskog rata, zabilježena je povećana konkurencija i znatno ubrzane promjene tržišta, zbog čega su organizacijama bile neophodne strategije kako bi se izdvojile od konkurencije (Buble, i dr. 2005.).

Marin Buble (2005) opisuje da jasna i efikasna strategija je motivator i razlog svakog poduzeća koje želi postići velike rezultate i performanse. Istraživanja su potvrdila da strategija poduzeća ili organizacije je najvažniji čimbenik koji oblikuje dugoročni uspjeh. Iako industrijski uspjeh također igra značajnu ulogu, istraživanja su pokazala da ne može nadmašiti važnost dobro osmišljene strategije poduzeća koja precizira ciljeve i misiju te usmjerava svoje aktivnosti prema njihovom ostvarenju.

1.2. Razvoj strateškog menadžmenta

Nakon Drugog svjetskog rata intenzivnije su se počele razvijati korporativne strategije koje su sa sobom dovele eru globalizacije koja je utjecala na potrebe za poboljšanjima procesa proizvodnje dobara i usluga, te do promjene u sastavu radne snage. U tom razdoblju, potreba za preoblikovanjem poslovnih procesa postala je ključna kako bi se maksimizirala dobit u dinamičnom i nepredvidivom tržišnom okruženju. Poduzeća su morala brzo reagirati i prilagoditi se promjenama, što je dovelo do dubljeg promišljanja o strateškom upravljanju i planiranju, s ciljem postizanja zelenog i održivog rasta i konkurentske prednosti. Naime, kompanije koje su navikle na dominaciju tržišta, iznenada se počinju suočavati sa konkurencijom, ne samo u pogledu cijene nego i u pogledu kvalitete proizvoda i usluga.

U tom razdoblju su se pojavili ključni lideri čiji su utjecaji i vizije značajno preoblikovali strateški menadžment te odredile smjer u kojem se danas ta grana menadžmenta i dalje razvija i raste. Kao što navodi Mateša (2019): „Smatran ocem strateškog menadžmenta, rusko-američki matematičar i poslovni rukovoditelj Igor Ansoff uvelike je doprinio poslijeratnoj korporativnoj strategiji. Njegov utjecaj bio je dalekosežan te iako je Ansoff umro 2002. godine, njegov utjecaj današnji poslovni vođe još uvijek mogu osjetiti.“ Navedeni citat ističe važnost predvodnika koji su oblikovali pojam strateškog menadžmenta, posebice njegovim inovativnim modelom – Ansoffova matrica.

Navedenu matricu Igor Ansoff predstavio je 1957. godine, te predstavlja ključni alat u strateškom menadžmentu i služi za analizu strategije rasta poduzeća. Ova matrica pruža strateškim menadžerima da razmotre četiri osnovne strategije rasta temeljem kombinacije postojećih i novih proizvoda te postojećih i novih tržišta. Prikaz Ansoffe matrice prikazan je u tablici 1.

Tablica 1. Prikaz Ansoffove matrice (Kotler, Roland i Bickhoff 2010.)

Izvor : obradio autor prema (Kotler, Roland i Bickhoff 2010.)

Prema Kotleru, Bergeru i Bickhoffu (2010), Ansoffova matrica pruža okvir za analizu strategija rasta koje omogućuju organizacijama da se usmjere na najefikasnije pristupe u različitim situacijama. Svaka strategija pruža različite pristupe za postizanje poslovnih ciljeva, a njihova upotreba ovisi o potrebama i specifičnosti poduzeća.

Strategija prodora na tržište usmjerena je na povećanje tržišnog udjela s postojećim proizvodima unutar postojećih tržišta. Ova strategija uzima u obzir samo postojeća tržišta i proizvode. U osnovi, cilj je povećati broj kupaca ili prodaju postojećim kupcima, čime se nastoji poboljšati tržišni položaj poduzeća. Navedena strategija jedna je od najčešćih metoda povećanja dobiti i osiguranja dugoročnog održivog rasta.

Strategija razvoja proizvoda uključuje stvaranje novih proizvoda ili poboljšanje postojećih proizvoda za postojeće tržište. Ova strategija je usmjerena na inovaciju i prilagodbu postojećim proizvodima kako bi se zadovoljile promjenjive potrebe kupaca. Spomenuta strategija obuhvaća razvoj novih verzija proizvoda s dodatnim funkcijama, unaprijeđenje postojećih ili proširenje linije proizvoda što često unaprijeđuje i tržišni prodor koji dodatno osnažuje tržišni udjel.

Strategija razvoja tržišta je suprotna od strategije razvoja proizvoda što referira na širenje poslovanja na nova tržišta s postojećim proizvodima. Ova strategija uključuje ulazak

na nove geografske lokacije ili ciljanje novih demografskih segmenata. Cilj je pronaći nove kupce za proizvode koji su već dokazali svoju vrijednost na postojećem tržištu.

U konačnici, Ansoffa četvrta strategija je strategija diverzifikacije koja je ujedno i najrizičnija i najkompleksnija strategija jer uključuje razvoj novih proizvoda za nova tržišta. Nakana je da se proširi tržišni udjel kompanije plasiranjem novih proizvoda i usluga na ranije neiskorištena tržišta, što može dovesti do značajne koristi ako se pravilno izvede (Mateša 2019).

Uz navedenog „oca strateškog menadžmenta“ važno je spomenuti i druge ključne figure u razvoju strateškog menadžmenta poput Alfreda D. Chandlera i Michaela Portera koji su također ostavili značajni trag. Alfred D. Chandler, najpoznatiji je po svom radu u analizi strategije i strukture korporacija za koju je dobio Pulitzerovu nagradu za svoje istraživanje o upravljanju i strategiji. Chandler je naglasio važnost usklađivanja organizacijske strukture s strategijom, što je bio ključan doprinos razumijevanju kako velikim korporacijama treba pristupiti strateškom planiranju i organiziranju resursa kako bi se postigli dugoročni ciljevi. S druge strane, Michael Porter, kako tumači Mateša (2019): „Svojim istraživanjima i objavljenim radovima na području javne uprave, korporacija, ekonomike, tržišnog natjecanja i strategije, Porter je premostio jazove između disciplina i stvorio neke od najrevolucionarnijih i najutjecajnijih multidisciplinarnih poslovnih strategija koje su oblikovale većinu poslijeratnog korporativnog krajobraza nakon Drugog svjetskog rata.“

Kroz ove začetnike strateški menadžment je stekao duboko razumijevanje i praktične smjernice koje su oblikovale moderne pristupe strateškom planiranju i implementaciji.

1.3. Strateški menadžment

Strateški menadžment kao pojam i disciplina prošao je kroz značajan razvoj tijekom vremena, a njegova složenost i dalje ostaje predmetom istraživanja i rasprava. Upravo zbog različitih pogleda i pristupa, nije jednostavno pronaći jedinstvenu definiciju strateškog menadžmenta. Prema Buble-u i drugima (2005), postoji više definicija strateškog menadžmenta koje naglašavaju različite aspekte ovog kompleksnog procesa. Wheelen i Hunger definiraju strateški menadžment kao "set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća". Pearce i Robinson opisuju ga kao "set odluka i akcija koje rezultiraju u formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za

ostvarenje ciljeva poduzeća", dok Certo i Peter smatraju da je strateški menadžment "kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini." (Buble, i dr. 2005.).

Strateški menadžment je ključan za dugoročnu uspješnost poduzeća i organizacije. Kako bi se shvatilo zašto je strateški menadžment neizostavan dio upravljanja organizacijom, potrebno je analizirati ključne faktore koji utječu na njeno poslovanje u suvremenom i dinamičnom okruženju. Prvo, svaka organizacija, posebno one veće, suočavaju se s brojnim vanjskim varijablama koje se neprestano mijenjaju i mogu imati značajan utjecaj na njezino poslovanje. To su faktori koji uključuju promjene u fizičkom okruženju, ekonomske trendove, političke i pravne regulative, kao i društvene i kulturne dinamike. Strateški planovi organizacije moraju biti dovoljno fleksibilni da se mogu prilagoditi ovim promjenama i osigurati da organizacija ostane konkurentna na tržištu. Drugi važan razlog za potrebu strateškog menadžmenta u poduzećima je sve veća oskudnost prirodnih resursa. Menadžment mora pažljivo planirati kako će se natjecati za resurse i kako ih efektivno i ekonomično iskoristiti. Nesumljivo ta učinkovitost u raspodjeli resursa postaje sve važnija u svijetu gdje su resursi sve skuplji i rjeđi. Treći aspekt koji naglašava potrebu za strateškim menadžmentom odnosi se na promjene u profilu radne snage. Kako radna snaga postaje sve obrazovanija, rutinske i repetitivne zadatke sve više preuzimaju automatizirani sustavi, dok se ljudski resursi preusmjeravaju na složenije i kreativnije zadatke. Menadžment mora strateški upravljati ovim promjenama kako bi maksimalno iskoristio potencijale zaposlenika i prilagodio se novim tehnologijama. Četvrti ključni razlog je nevjerojatno brz rast količine informacija koje su dostupne organizacijama. To zahtijeva povećanje znanja i sposobnosti dugoročnog planiranja jer samo na taj način organizacija može donositi informirane odluke koje će je održati konkurentnom. Zbog svega navedenog, strateški menadžment se pokazuje kao ključna vještina za preživljavanje i napredovanje u suvremenom poslovnom svijetu (Sengupta i Chandan 2011.).

Kako bi strateški menadžment imao uspješan proces planiranja i implementaciju strategija, poduzeća moraju imati jasnu podjelu uloga i odgovornosti. Iako se može reći da su svi zaposlenici poduzeća uključeni u određene procese strateškog menadžmenta, ključne funkcije i odgovornosti koncentrirane su u nekoliko specifičnih organa unutar poduzeća: odbor direktora, vrhovni menadžment i odjel za planiranje. Odbor direktora predstavlja

skupinu pojedinaca koju biraju dioničari kako bi zastupali njihove interese i osigurali dugoročni uspjeh poduzeća. Odbor je odgovoran za definiranje korporacijske misije, postavljanje strateških ciljeva i osiguravanje da organizacija slijedi smjer koji će joj omogućiti održiv rast. U nekim poduzećima, odbor direktora aktivno sudjeluje u procesu planiranja, dok u drugima prenosi tu odgovornost na glavnog izvršnog direktora (CEO). Vrhovni menadžment, sastavljen je od najviših rukovodilaca, uključujući predsjednika, CEO-a i potpredsjednike, ima ključnu ulogu u donošenju strateških odluka i upravljanju cijelim procesom strateškog planiranja. Dok odbor direktora postavlja opći smjer i ciljeve, vrhovni menadžment, predvođen CEO-om, odgovoran je za operativnu provedbu tih strategija, kao i za prilagodbu planova u skladu s promjenama u okruženju. Odjel za planiranje pruža specijaliziranu podršku u izradi strateških planova. U početku, ovaj odjel bio je odgovoran za centralizirano planiranje koje se odvijalo na vrhu organizacijske hijerarhije. No, kako su se poslovna okruženja postajala sve dinamičnija, poduzeća su počela prelaziti na decentralizirani sustav planiranja, u kojem odjeli za planiranje djeluju na različitim razinama organizacije, blisko surađujući s menadžerima glavnih sektora. Ovaj im pristup omogućava bolju prilagodbu specifičnim potrebama svakog dijela poduzeća i osigurava veće sudjelovanje menadžera u planiranju, što je ključno za uspješno provođenje strategije.

U novijim pristupima strateškom menadžmentu, naglasak se stavlja na sudjelovanje zaposlenika na svim razinama organizacije, čime se potiče kultura inovacija, kontinuiranog unapređenja i klime koja ohrabruje zaposlenike da surađuju i nauče. Ovi organi strateškog menadžmenta, zajedno, osiguravaju da poduzeće ne samo preživi, već i uspijeva u sve složenijem i konkurentnijem poslovnom okruženju (Buble, i dr. 2005.).

1.4. Strateški menadžment u malim poduzećima

Strateški menadžment u malim poduzećima je potreban pri ostvarivanju dugotrajnog uspjeha te konkurentne prednosti. Mala poduzeća imaju važnu funkciju u poticanju kvalitete života zaposlenih i potrošača jer potiču konkurenciju te povećavaju ponudu i raznovrsnost ponude.

Poduzeće se može definirati kao samostalna gospodarska, tehnička i društvena cjelina u vlasništvu određenih subjekata, koja stvara proizvode ili usluge potrebne tržištu. Korištenjem resursa i preuzimanjem poslovnog rizika, poduzeće teži ostvarivanju dobiti i

drugih ekonomskih i društvenih ciljeva. Mala poduzeća imaju brojne prednosti i sposobnosti koje veća poduzeća često nemaju. Sposobnost malih poduzeća leži upravo u tome da se brže prilagođavaju promjenama na tržištu, osiguravaju slobodu izbora potrošača, omogućavaju samoodgovorno djelovanje i osobni poslovni razvoj zaposlenika, te tehnologije koje koriste često su ekološki prihvatljivije, jer zahtijevaju manje energije, što doprinosi održivom razvoju. Mala poduzeća također imaju pozitivne učinke na šire gospodarsko okruženje. Ona lakše zadovoljavaju poduzetničke ambicije, povećavaju učinkovitost upravljanja resursima te pokreću nova zapošljavanja. Njihova prisutnost na tržištu često prisiljava veća poduzeća na prilagodbu tržišnim i proizvodnim promjenama, čime se doprinosi dinamici i inovativnosti unutar sektora (Fulda 2011.).

Razlike između veličine poduzeća je da svako poduzeće mora ispunjavati specifične kriterije utvrđene Zakonom o računovodstvu i Zakonom o poticanju malog gospodarstva. Prema Zakonu o poticanju malog gospodarstva, mala poduzeća moraju zadovoljiti sljedeće kriterije: „Mali subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe iz članka 2. ovog Zakona, koje:

- 1) prosječno imaju zaposleno manje od 50 radnika,
- 2) prema financijskim izvješćima za prethodnu godinu ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura.“ (Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16 2016.)

Mala poduzeća prema Zakonu o računovodstvu moraju zadovoljavati sljedeće kriterije: „Mali poduzetnik je onaj koji nije mikro poduzetnik i ne prelazi granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta:

- 1) ukupna aktiva 5.000.000,00 eura
- 2) netoprihod 10.000.000,00 eura
- 3) prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 50 radnika.” (Zakon o računovodstvu NN 85/24 2024.)

Mala poduzeća, kao što je navedeno, odlikuju se specifičnim karakteristikama i kriterijima koje ih razlikuju od velikih organizacija i poduzeća. Fulda (2011) interpretira

važnost strateškog menadžmenta: „Strateški menadžment se odnosi pretežno na upravljanje i obuhvata razmatranje o viziji, misiji, ciljevima, tržišnoj i strateškoj poziciji firme, kao i o ciljevima i globalnom i dugoročnom planiranju.“ Stoga, strateški menadžment u malim poduzećima mora neprekidno pratiti tržišne trendove i prilagođavati poslovne strategije kako bi osigurao rast i uspjeh. Ova prilagodba uključuje pažljivo planiranje ograničenih resursa kako bi se maksimalno iskoristile dostupne mogućnosti i minimizirali rizici. U konačnici, uspješna primjena strateškog menadžmenta u malim poduzećima omogućuje im da se istaknu na tržištu, ostvare svoje poslovne ciljeve i pružaju značajan doprinos u širem gospodarskom kontekstu (Fulda 2011.).

1.5. Prilagodba strateškog menadžmenta malim poduzećima

Strategije u većim poduzećima se uglavnom povezuju sa naglaskom na operativna područja, dok u kontekstu malih poduzeća te strategije nisu jasno definirane. U malim poduzećima strategija se uglavnom razvija kroz evoluciju ponašanja, alokaciju resursa i niz optimalnih prilagodba koje će poduzeće poduzimati kao odgovor na promjene u tržišnim uvjetima. Ta prilagodba je posebno važna za mala poduzeća koja često djeluju u neizvjesnim i rizičnim uvjetima. U takvim situacijama, uspjeh poduzeća u najvećoj mjeri ovisi o sposobnosti lidera i menadžera da prilagode poslovni koncept kroz vrijeme (Schindehutte i Morris 2001.).

Strateško ponašanje malog poduzeća uključuje prilagodbu kako bi se unaprijedio njihov položaj na tržištu. Ta prilagodba zahtjeva modifikacije u ponudi proizvoda, ciljnoj skupini kupaca, distribuciji i ostalim poslovnim aspektima. Kako i zašto se mala poduzeća prilagođavaju leži u teorijama kao što su teorija troškova transakcija, teoriji ovisnosti o resursima te teorija strukturne kontigencije. Teorija troškova transakcije, koju su razvili ekonomisti Ronald Coasea i Oliver Williamson, odnosi se na troškove povezane s obavljanjem poslovnih transakcija. Ova teorija istražuje kako organizacije odlučuju između obavljanja transakcija interno tj. unutar firme, ili eksterno tj. kroz tržište. Ključna ideja je da organizacije nastoje minimizirati ukupne troškove transakcija, koji uključuju troškove pretraživanja informacija, pregovaranja, sklapanja ugovora, kao i troškove praćenja i nadzora. U kontekstu malih poduzeća ova teorija se primjenjuje kroz odluke o izdvajanju posla s vanjskim dobavljačima, upravljanje partnerstvima, sklapanjem ugovora s dobavljačima ili kupcima te naravno kontrola i praćenje.

Teorija ovisnosti o resursima, koju su razvili Pfeffer i Salancik 1978. godine, naglašava kako poduzeća nastoje smanjiti svoju ovisnost o vanjskim organizacijama kako bi povećala svoju stabilnost i kontrolu. Ova teorija tumači kako se poduzeća natječu za ograničene resurse unutar svog poslovnog okruženja, što može dovesti do različitih međuovisnosti među organizacijama. Za mala poduzeća ključno je razumjevanje ove teorije jer mala poduzeća često imaju ograničene resurse i stoga su više izložena vanjskim utjecajima i ovisnosti o drugim poduzećima. To znači da moraju pažljivo odabrati strategije koje će im omogućiti da minimiziraju svoju ovisnost i maksimiziraju svoju kontrolu nad ključnim resursima.

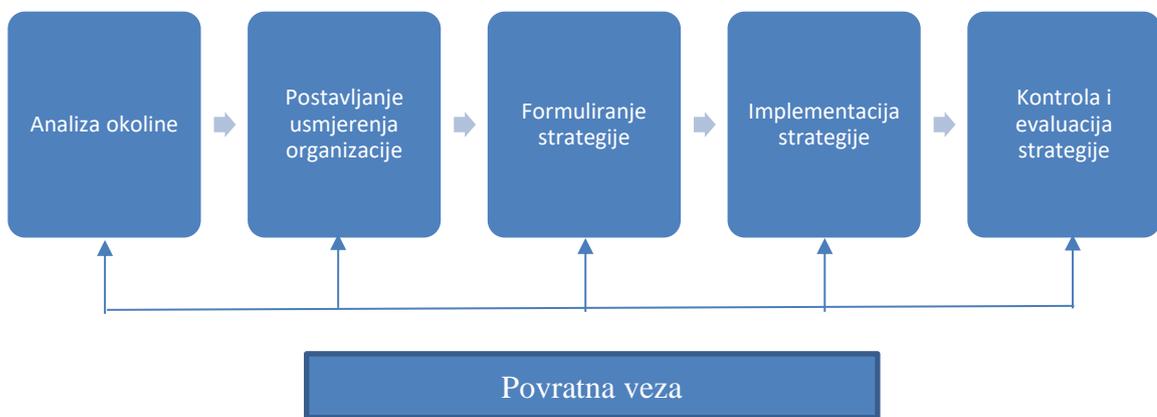
Teorija strukturne kontingencije je razvojna teorija koja se pojavila u šezdesetim godinama 20. stoljeća, a ključni autori uključuju Woodwarda, Lawrencea i Lorsch, kao i Galbraitha. Ova teorija analizira kako poslovno okruženje utječe na strukturu i uspješnost poduzeća, te kako poduzeća trebaju prilagoditi svoju unutarnju strukturu kako bi se uskladila s vanjskim uvjetima. Temeljna ideja teorije je da ne postoji univerzalni najuspješniji način organiziranja poduzeća nego uspješnost poduzeća ovisi o njihovom "suglasju" s poslovnim okruženjem (Sundać, Škalamera-Alilović i Babić 2016.).

Strateški menadžment u malim poduzećima zahtijeva prilagodbu koja je oblikovana specifičnim karakteristikama poduzetnika, same firme, te vanjskim okruženjem. Osobne odgovorne za vođenje malog poduzeća igraju ključnu ulogu u oblikovanju svrhe, strateškog smjera i kulture unutar poduzeća. Njihove osobne karakteristike, kao što su spremnost na rizik i tolerancija na neizvjesnost, značajno utječu na spremnost poduzeća za prilagodbu. Neki poduzetnici, posebno oni s jačom emocionalnom vezom prema izvornom konceptu poslovanja, mogu biti otporniji na promjene. U konačnici, prilagodba nije samo odgovor na unutarnje i vanjske čimbenike, već je i ključna za postizanje boljih rezultata poslovanja. Iako pretjerana prilagodba može dovesti do rasipanja resursa, dobro uravnotežena prilagodba povećava šanse za uspjeh poduzeća. U malim poduzećima, prilagodba često prati rast, gdje poduzeća koja se kontinuirano prilagođavaju svojim tržištima i okruženju, obično postižu bolje poslovne rezultate od onih koja su manje fleksibilna (Schindehutte i Morris 2001.).

2. Proces strateškog menadžmenta

Proces strateškog menadžmenta predstavlja dinamičan, iterativan niz aktivnosti koje omogućuju poduzeću da definiira svoj smjer, postavi ciljeve, formulira i implementira strategije te kontinuirano prati i prilagođava svoje planove kako bi postiglo dugoročne ciljeve u promjenjivom poslovnom okruženju. Strateški menadžment nije jednokratni zadatak, već kontinuirani proces koji zahtjeva stalnu pozornost i prilagodbu. Proces strateškog menadžmenta dijelimo na više faza prikazanih u tablici 2.

Tablica 2. Prikaz faza procesa strateškog menadžmenta (Buble, i dr. 2005.)



Izvor: obradio autor prema (Buble, i dr. 2005.)

Kao što je prikazano tablici 2. proces strateškog menadžmenta odvija se kroz niz povezanih faza. Svaka faza unutar procesa strateškog menadžmenta igra ključnu ulogu u osiguranju dugoročne uspješnosti poduzeća. Na početku se provodi analiza okoline, koja je temelj za razumijevanje i interpretaciju vanjskih i unutarnjih čimbenika koji mogu utjecati na poslovanje. Razumijevanje okoline omogućava poduzeću prepoznavanje potencijalnih prilika i prijetnji, kao i svojih unutarnjih snaga i slabosti. Nakon analize okoline, poduzeće prelazi na postavljanje usmjerenja organizacije, definirajući svoju misiju, viziju i konkretne ciljeve koji će usmjeravati sve daljnje strateške aktivnosti. Jasno definirana misija i vizija pružaju organizaciji strateški okvir unutar kojeg može djelovati, dok specifični ciljevi omogućuju usmjeravanje resursa prema ostvarenju tih ciljeva.

U trećoj fazi procesa strateškog menadžmenta je formulacija strategije gdje se razvijaju detaljni planovi za postizanje postavljenih ciljeva. Ovo je faza u kojoj menadžment razmatra različite opcije i bira strategije koje će najbolje iskoristiti identificirane prilike, umanjiti prijetnje te ekonomično i efikasno iskoristiti organizacijske resurse i sposobnosti. Nakon formuliranja strategije sljedeći korak je njena implementacija. U ovoj fazi, poduzeće se fokusira na izvršenje odabranih strategija kroz alokaciju resursa, organizaciju timova i aktivnosti te upravljanje promjenama unutar organizacije. Ključno je osigurati da svi dijelovi organizacije ili poduzeća rade u skladu s aktualnom strategijom i da su resursi pravilno raspoređeni kako bi se strategija ispravno provela. U zadnjoj etapi, proces strateškog menadžmenta podrazumijeva kontrolu i evaluaciju odabranih strategija. Ovaj korak podrazumijeva stalno praćenje učinkovitosti implementiranih strategija i njihovu prilagodbu prema potrebi, kako bi se osiguralo da poduzeće ostane na dobrom putu prema ostvarenju svojih dugoročnih ciljeva te da brzo reagira na promjene u okruženju i konstatno prilagođava svoje strategije i postupke (Buble, i dr. 2005.).

U nastavku ovog rada, detaljno će se istražiti svaka od faza strateškog menadžmenta, s posebnim naglaskom na njihovu primjenu u kontekstu malih turističkih poduzeća. Posebna pažnja bit će posvećena integraciji zelenih poslovnih strategija, počevši od definiranja vizije, misije i ciljeva u kontekstu ekološke održivosti, pa sve do formuliranja i implementacije specifičnih strategija koje podržavaju zeleni rast. Analizirat će se i načini na koje male turističke tvrtke mogu mjeriti i kontrolirati uspješnost svojih zelenih ekoloških inicijativa, čime će se pružiti sveobuhvatan uvid u cjelokupni proces implementacije zelenih poslovnih strategija.

2.1. Analiza unutarnje i vanjske okoline

Prva faza u procesu strateškog menadžmenta je analiza okoline, koja uključuje prikupljanje, evaluaciju i distribuciju informacija iz vanjske i unutarnje okoline poduzeća ključnim donositeljima odluka tj. strateškim menadžerima. Svrha ove analize je prepoznati strateške faktore koji će oblikovati budućnost poduzeća. Najčešće korištena metoda za provedbu ove analize je SWOT analiza koja analizira unutarnju okolinu na način da identificira trenutne i buduće prilike i prijetnje iz vanjske okoline, kao i snage i slabosti unutar organizacije. Uz SWOT analizu, još jedna korisna metoda za razumijevanje vanjske okoline je PESTLE

analiza koja uključuje analizu ključnih vanjskih faktora koji utječu na poslovanje poduzeća, a to su politički, ekonomski, socijalni, tehnološki, pravni i ekološki faktori. Vanjsku okolinu čine faktori izvan kontrole poduzeća, kao što su društveni trendovi i specifični sektorski uvjeti, dok unutarnju okolinu čine faktori unutar poduzeća, poput organizacijske strukture, kulture i resursa koji se mogu koristiti za postizanje konkurentske prednosti.

Strateški menadžeri moraju shvatiti važnost analize okoline, razlikovati razine organizacijske okoline i pratiti preporučene smjernice za provedbu analize. Budući da suvremena poduzeća djeluju kao otvoreni i dinamični sustavi, stalno su podložna utjecajima okoline i moraju se kontinuirano prilagođavati kako bi izbjegli krizu. Dominantan utjecaj okoline može dovesti poduzeće u teškoće, stoga je važno stalno pratiti vanjske i unutarnje čimbenike koji utječu na uspjeh poduzeća ili organizacije. Analiza okoline omogućuje identificiranje prilika i prijetnji iz vanjske okoline te snaga i slabosti iz unutarnje okoline, pružajući temelje za oblikovanje strategija koja će iskoristavati snage i prilike, a minimizirati prijetnje i slabosti. U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, pravilna provedba analize okoline postaje sve važnija za menadžere, jer povećava šanse za uspjeh organizacije i omogućuje brzu reakciju na promjene (Buble, i dr. 2005.).

Analiza okoline ključna je faza strateškog menadžmenta koja se razdvaja na eksternu i internu okolinu. Eksterna okolina uključuje čimbenike izvan kontrole poduzeća i može se dalje podijeliti na opću i poslovnu okolinu. Opća, ili socijalna okolina, obuhvaća široke društvene i prirodne uvjete poput ekonomske stabilnosti, demografskih trendova, kulturnih normi, političko-pravnih faktora te tehnološkog napretka. Analiza ovih elemenata pomaže poduzeću da razumije širi kontekst u kojem posluje i identificira potencijalne prilike i prijetnje. S druge strane, poslovna ili industrijska okolina odnosi se na specifične faktore unutar industrije u kojoj poduzeće djeluje, uključujući konkurenciju, potražnju, te odnose sa zaposlenicima i dionicima. Ova se analiza fokusira na neposredno poslovno okruženje i koristi metode poput analize konkurencije, skeniranja poslovne okoline te procjene zainteresiranih strana.

Interna okolina poduzeća obuhvaća sve unutarnje čimbenike na koje poduzeće može izravno utjecati, uključujući organizacijsku strukturu, kulturu i resurse. Analiza interne okoline usmjerava se na procjenu kapaciteta i resursa unutar poduzeća, kako bi se utvrdile

snage i slabosti koje mogu utjecati na uspjeh u ostvarivanju strateških ciljeva. Kroz analizu lanca vrijednosti, poduzeće procjenjuje svoje poslovne procese i sposobnost pretvaranja resursa u vrijednost za kupce. Istovremeno, analiza resursa obuhvaća kako materijalne (poput opreme i financijskih sredstava) tako i nematerijalne resurse (poput brenda, patenata i reputacije). U konačnici, analiza performansi poduzeća omogućuje usporedbu s prošlim rezultatima, konkurencijom i ključnim faktorima uspjeha unutar industrije, čime se osigurava uvid u trenutnu poziciju poduzeća i potencijal za budući rast (Buble, i dr. 2005.).

2.2. Vizija, misija i ciljevi u kontekstu zelenih poslovnih strategija

U drugoj fazi procesa strateškog menadžmenta definiraju se vizija, misija i ciljevi poduzeća što predstavlja jedan od ključnih koraka. Iako se pojmovi vizije i misije često zajedno interpretiraju, one imaju vrlo različite uloge. Vizija nam govori o projekciji budućnosti poduzeća tj. sliku željenog stanja kojoj poduzeće teži. Dok s druge strane misija definira svrhu i razlog postojanja poduzeća u sadašnjici. Ove dvije značajke pružaju temelj za postavljanje dugoročnih ciljeva i oblikovanja strategija koje će poduzeće poduzimati prema ostvarenju tih ciljeva. U kontekstu zelenih poslovnih strategija, vizija, misija i ciljevi ne samo da usmjeravaju i definiraju put poduzeća, već i osiguravaju da njegove operacije promiču održiv razvoj kroz odgovorno upravljanje resursima, minimalizaciju ekološkog otiska i aktivnu zaštitu okoliša. Osim što smanjuju ekološki otisak, zelene poslovne strategije omogućuju poduzećima da optimiziraju resurse, smanje operativne troškove i privuku ekološki osviještene potrošače, čime dugoročno jačaju njihovu konkurentsku poziciju.

Vizija iako je jako često korištena, jedan je od najslabije definiranih pojmova u strateškom menadžmentu. Različiti autori tumače je na različite načine, povezujući je s temeljnim vrijednostima, postignućima, društvenim vezama ili motivacijskim silama. Općenito govoreći, vizija predstavlja sliku budućnosti poduzeća koja je privlačna i vjerodostojna. Vizija omogućuje i nudi smjernice za razvoj i postavlja temelj za dugoročno usmjerenje organizacije. Za razliku od strogo definiranog plana, vizija je često formulirana kao fleksibilan koncept, omogućujući menadžmentu da prilagođava svoj pristup u skladu s promjenjivim okolnostima. Vizija nije samo inspiracija, već i vodič koji pomaže organizaciji u prepoznavanju i očuvanju svoje esencije, dok se u isto vrijeme natječe na tržištu i razvija. Razvijanje vizije je obaveza strateškog menadžera iz više razloga. Prije svega, poduzeće koje će konkurirati za poslovne prilike i resurse mora imati jasnu viziju kako bi se ugradilo

u svoju ulogu na tržištu. Oblikovanje snažne i izazovne vizije zahtijeva promišljanje o budućnosti poduzeća. Strateški menadžeri moraju razmotriti tko će biti njihovi budući konkurenti, kakve će biti želje kupaca, koje unutarnje snage treba razvijati i na čemu temeljiti konkurentsku prednost. Nadalje, razlozi oblikovanja vizije su njena sposobnost da pozitivno utječe na misiju i ciljeve organizacije te da može otkriti strateške mogućnosti za razvoj novih područja poslovanja koja prelaze trenutne tržišne granice i resurse. Konačno, vizija predstavlja izazov za sve razine menadžmenta, potičući ih na inovacije bez ograničenja koja nameću postojeća misija i ciljevi (Buble, i dr. 2005.).

Smatra se da se vizija sastoji od dvije glavne komponente a to su: temeljna ideologija i vizionarska budućnost. Buble i drugi (2005) definiraju: „Temeljna ideologija definira zašto poduzeće postoji, kakve su njegove trajne značajke i ima li dosljedan, autentični identitet. Sastoji se od dva dijela: temeljnih vrijednosti, kao sustava osnovnih načela u organizaciji i temeljne svrhe kao višeg ideala za postojanje poduzeća.“ Ove vrijednosti ostaju nepromijenjene unatoč promjenama u okruženju, konkurenciji ili zahtjevima tržišta, te su duboko ukorijenjene u organizacijsku kulturu. Vizionarska budućnost, s druge strane, odnosi se na dugoročne ciljeve i željenu tržišnu poziciju organizacije u budućnosti. Postavljanje takvih ciljeva zahtijeva predviđanje koje nadilazi trenutne uvjete poslovanja i resurse, te mora biti izazovno i motivirajuće za organizaciju.

Misija označava glavni razlog postojanja poduzeća i usmjerava sve aktivnosti i odluke. To je izjava koja jasno označava svrhu poduzeća i odgovara na pitanja: "Zašto postojimo?" i "Koji je naš glavni cilj?". Misija poduzeća služi kao inspiracija koja oblikuje njenu strategiju, kulturu i pristup tržištu, te predstavlja osnovu za donošenje svih poslovnih odluka. Kroz misiju, kompanija definira svoj identitet, prioritet i ulogu u okolini i na tržištu. Izjava o misiji, s druge strane, formalizirani je dokument koji artikulira i komunicira misiju kompanije široj javnosti, uključujući zaposlenike, klijente, partnere i dioničare. Ova izjava mora biti jasna, sažeta i precizna, pružajući uvid u to što poduzeće radi, kako to radi, te koje vrijednosti i ciljevi stoje iza njenih aktivnosti. Učinkovita izjava o misiji ne samo da informira, već i inspirira s tim da potiče sve povezane sa poduzećem da usmjere svoje napore prema zajedničkom cilju. Ključna uloga izjave o misiji je osigurati koherentnost u poslovanju, omogućujući svim sudionicima da razumiju osnovne principe na kojima počiva to poduzeće. Iako je obećavajuće uključiti u izjavu o misiji u različite dijelove poslovanja, važno je zadržati fokus na najvažnijim elementima koji definiraju poduzeće. Opširne ili

previše općenite izjave mogu izgubiti svoju svrhu, dok jednostavne i jasne izjave ostavljaju snažan dojam i omogućuju lakše usmjeravanje poslovne strategije. Izjava o misiji također ima zadaću razlikovanja poduzeća od konkurencije, jasno ističući ono što ga čini unikatnom na tržištu. Izjava o misiji je ključni alat za komunikaciju s tržištem i izgradnju brenda, jer ona sažima ono što poduzeće predstavlja i kako se želi pozicionirati na tržištu. Učinkovita izjava o misiji temelji se na stvarnim vrijednostima i ciljevima kompanije, izbjegavajući pretjerano uljepšavanje ili nerealne ambicije (Mateša 2019).

Misija u kontekstu zelenih poslovnih strategija ima ključnu ulogu u uspostavljanju transparentnosti i povjerenja među kupcima, investitorima i zaposlenicima. U suvremenom poslovnom svijetu, gdje su potrošači sve oprezniji na „greenwashing“, poduzeća koja su okrenuta postizanju ciljeva kroz dimenzije okoliša, društvenu odgovornost i upravljanje moraju to činiti na znanstveno utemeljen i autentičan način. Izjava o zelenoj i održivoj misiji omogućuje poduzeću da komunicira svoje postignuća na putu prema održivosti, kao i planove za budućnost, čime se stvara osjećaj sigurnosti kod kupaca koji podržavaju tvrtke s jasnim ekološkim ciljevima. Uz to, mnoge organizacije za dodjelu zelenih certifikata, poput Green Business Bureaua, zahtijevaju održivu i zelenu misiju kao prvi korak u procesu certifikacije. Zelena misija pomaže poduzećima ne samo da izgrade povjerenje i lojalnost kod svojih kupaca, već i da osiguraju odgovornost prema vlastitim ciljevima. Nadalje, poduzeća sa zelenim misijama privlače visokokvalificirane zaposlenike koji žele raditi za ekološki osviještene tvrtke, dok s druge strane investitorima pokazuje da poduzeće učinkovito upravlja rizicima, smanjuje troškove te povećava operativnu učinkovitost kroz zeleno poslovanje (EcoCart 2023.).

Nakon definiranja vizije i misije, sljedeći korak za strateški menadžment je postavljanje dugoročnih ciljeva. Dugoročni ciljevi artikuliraju općenite tvrdnje iz misije tako da ih pretvaraju u specifične zadatke sa jasno definiranim vremenskim okvirima. Dugoročni ciljevi predstavljaju očekivane rezultate i performance koje poduzeće želi postići kroz implementaciju strategija u periodu od tri do pet godina. Ciljevi služe kao nautci koji usmjeravaju strateške menadžere da ostvaruju specifične zadatke, te im pružaju sredstva da procijene uspješnost realizacije tih rezultata. Jasno definirani dugoročni ciljevi su ključni za uspjeh jer pomažu zaposlenicima razumjeti svoju ulogu u budućnosti poduzeća, te pružaju osnovu za dosljedno donošenje odluka, čime se minimiziraju potencijalni konflikti tijekom implementacije strategije. Kao jedan od ključnih elemenata dugoročnih ciljeva poduzeća sve

češće se ističu zelene poslovne strategije, koje su usko povezane s ekološkom održivošću. Kako poduzeća oblikuju svoje ciljeve za budućnost, održivost postaje neizostavan dio strategije poduzeća, koji ne samo da doprinosi očuvanju okoliša već i dugoročno osigurava uspjeh i reputaciju. Integracija zelenih poslovnih strategija u dugoročne ciljeve omogućuje kompanijama da smanje ekološki otisak, prilagode se regulatornim zahtjevima, te odgovore na rastuća očekivanja potrošača i investitora (Buble, i dr. 2005.).

2.3. Formuliranje zelenih poslovnih strategija

U moderom poslovnom svijetu koraci formuliranja i implementiranja zelenih poslovnih strategija u poduzećima postaje sve važniji aspekt strateškog menadžmenta. Kako bi se osigurao dugoročni uspjeh, konkurentnost i rast poduzeća se suočavaju sa pritiskom da posluju odgovorno prema okolišu. Formuliranje i implementacija takvih strategija postaje imperativ kako bi se zadovoljili rastući zahtjevi sudionika, kupaca i regulatora. Zelene poslovne strategije uključuju prilagođavanje poslovnih procesa, ulaganje u ekološki prihvatljive tehnologije i usvajanje praksi koje smanjuju negativan utjecaj na okoliš.

Formulacija strategije je faza strateškog menadžmenta koja se obavlja kroz stratešku analizu te strateški izbor. Iako postoje različiti koncepti pristupa strateškog menadžmenta, većina se slaže oko zajedničkih elementa kao što su: procjena trenutne situacije, utvrđivanje željenih promjena, odabir pravog smjera djelovanja te implementacija promjena i njihovo praćenje. Formulacija strategije uključuje skup aktivnosti koje se obavljaju kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća. Ovdje se koriste analitičke metode koje zahtijevaju kombinaciju racionalne prosudbe i kreativnog razmišljanja. Temeljna komponenta procesa je strateška analiza koja pruža informacije potrebne za donošenje odluka, a podržana je tehnikama poput SWOT analize. Formuliranje strategije započinje analizom okoline poduzeća kako bi menadžment mogao sagledati širu sliku te razumjeti prilike i prijetnje iz vanjske okoline. Ova analiza uključuje skeniranje industrije, konkurencije, dobavljača i kupaca, kao i ekonomske trendove koji mogu utjecati na poslovanje. SWOT analiza omogućuje usporedbu vanjskih prilika i prijetnji s unutarnjim snagama i slabostima, čime se postavlja temelj za donošenje strateških odluka. Krićna pitanja koja se postavljaju u ovoj fazi uključuju razumijevanje misije organizacije, uspješnost dosadašnjih strategija, kao i procjenu finansijskih performansi. Takvom analizom omogućuje se menadžmentu da identificira ključne faktore uspjeha te postavi temelje za daljnje strateško djelovanje (Buble, i dr. 2005.).

Formuliranje strategije u strateškom menadžmentu odvija se kroz 3 razine strategija. Te razine su korporacijske, poslovne i funkcijske strategije. Svaka razina donosi specifične smjernice i odgovornosti unutar poduzeća, a njihovom koordinacijom poduzeće može učinkovito upravljati svojim resursima, poslovnim jedinicama i tržišnim prilikama. Razine strategija prikazane su na tablici 3.

Tablica 3. Prikaz razina strategija strateškog menadžmenta (Buble, i dr. 2005.)



Izvor : obradio autor prema (Buble, i dr. 2005.)

Korporativne strategije predstavljaju ključne strategije menadžmentu na najvišim razinama. Ove strategije obuhvaćaju odluke o alokaciji resursa, odabiru tržišta i općem usmjerenju poduzeća u odnosu na rast i razvoj. Razlikuju se tri vrste korporativnih strategija koje dijelimo na glavne strategije, poslone portfolio te strategije u kriznim uvjetima.

Glavne strategije su osnovne smjernice poslovanja poduzeća i dijelimo ih na nekoliko tipova. Prva od tipova glavne strategije je strategija kontinuiteta koja se uglavnom fokusira na održavanje trenutnog stanja poduzeća i stabilan rast bez značajnih promjena u poslovanju. Poduzeće nastoji očuvati postojeće proizvode i tržišta, što je pogodno u stabilnim

okruženjima gdje ne postoji potreba za velikim promjenama ili preuzimanjem rizika. Nadalje, profitna strategija je slična strategiji kontinuiteta, ali se razlikuju po tome što je profitna strategija usmjerena na maksimiziranje korištenja postojećih resursa i sposobnost poslovanja uz minimalna ulaganja te ima za cilj održavanje profitabilnosti i stabilnosti u poznatom poslovnom okruženju. S druge strane je tip glavne strategije koje nazivamo razvojne strategije. One omogućuju poduzeću da se prilagodi promjenama u okruženju i proširi svoje poslovanje. Ove strategije uključuju koncentraciju na postojeće proizvode i tržišta s ciljem povećanja tržišnog udjela, ekspanziju u nove tržišne segmente ili produbljivanje proizvodnih linija. Također, uključuju i okomitu integraciju, koja omogućava poduzeću da preuzme kontrolu nad cijelim lancem vrijednosti, bilo kroz uzlaznu integraciju prema dobavljačima ili silaznu integraciju prema kupcima. Diverzifikacija, kao još jedna razvojna strategija, podrazumijeva ulazak u nove djelatnosti koje su različite od postojećih, bilo kroz povezanu ili nepovezanu diverzifikaciju. U konačnici, kada poduzeće prolazi kroz krizne uvjete, koristi se zadnji tip glavne strategije, a to su strategije u kriznim uvjetima. Dijelimo ih na strategiju konsolidacije i obnavljanja gdje se poduzeće fokusira na povećanje prihoda, smanjenje troškova i optimizaciju poslovanja te im je cilj očuvati ključne aktivnosti i prilagoditi se promjenama u okruženju. U slučajevima kada poduzeće nemože održati više svoju konkurentsku prednost, poduzeće se može odlučiti za postupno povlačenje iz industrije, prodaju dijelova poslovanja ili potpunu likvidaciju. Ove strategije mogu uključivati bržu ili sporiju „žetvu“ resursa, prodaju ili gašenje poslovanja (Buble, i dr. 2005.).

Poslovne strategije ključne su za uspješno natjecanje poduzeća na tržištima i postizanje konkurentske prednosti. Te strategije se temelje na pažljivom odabiru pravca razvoja, metoda koje će se koristiti, te načinu na koji će se poduzeće pozicionirati u odnosu na konkurenciju. Poslovne strategije omogućuje poduzeću da odredi koje će proizvode ili usluge razvijati i na kojim tržištima će djelovati, s ciljem ostvarivanja dugoročnog uspjeha. Razlikuju se tri vrste poslovnih strategija, a to su strategija vodstva u troškovima, strategija diferencijacije i strategija fokusiranja. Strategija vodstva u troškovima implicira smanjenje troškova proizvodnje kako bi poduzeće moglo ponuditi proizvode po nižoj cijeni od konkurencije, a time privući širi krug kupaca. Naglasak je na učinkovitosti u svakom dijelu proizvodnog lanca, jednostavnijem dizajnu proizvoda te smanjenju nepotrebnih troškova, poput onih za istraživanje i razvoj. Međutim, iako ova strategija može dovesti poduzeće do

prednosti također može dovesti do rizika tehnoloških promjena ili mogućnosti da konkurencija brzo imitira navedene metode. Sljedeća poslovna strategija je strategija diferencijacije, koja se oslanja na stvaranje jedinstvenih proizvoda ili usluga koje se razlikuju od onih koje nudi konkurencija. Poduzeća koja primjenjuju ovu strategiju usredotočuju se na kvalitetu, reputaciju i inovativne procese, što im omogućava da naplaćuju profitnu cijenu za svoju ponudu. Ova strategija najbolje funkcionira kada kupci prepoznaju vrijednost proizvoda i spremni su platiti više za dodatna obilježja. Treći pristup, strategija fokusiranja, usmjerava se na specifične tržišne segmente, gdje poduzeće prilagođava svoje aktivnosti kako bi zadovoljilo potrebe određenog dijela potrošača. Fokusirana strategija može uključivati troškovno vodstvo ili diferencijaciju unutar segmenta, ovisno o preferencijama kupaca. Strategija fokusiranja također nosi rizike da konkurencija prepozna potencijale tržišta ili segmenata pa se pokušavaju plasirati ili da se preferencija potrošača promijene (Porter 1980.).

Formuliranje zelenih poslovnih strategija u poduzećima stavlja fokus na održive aspekte poslovanja kao što su: reciklaža otpada, korištenje energetski učinkovitih uređaja, korištenje obnovljivih izvora energije (npr. solarni paneli), smanjenje potrošnje vode, lokalnu nabavu te digitalizaciju poslovanja. Formuliranje zelenih poslovnih strategija važne su za razvoj strategija koje omogućuju poduzeću dugoročnu konkurentnost i održivost, a istovremeno i smanjujući njihov negativan utjecaj na okoliš i okruženje. U okviru glavnih strategija, poduzeća mogu provoditi strategiju kontinuiteta ili profitne strategije kako bi se održalo stabilno poslovanje. Primjerice, ako poduzeće formulira strategiju okrenutu prema reciklaži otpada, analizom se utvrđuje količina otpada koje poduzeće generira te formulira strategija s kojim bi poduzeće uvelo: sustave za odvajanje otpada i reciklažne centre unutar svojih objekata. Kroz takav pristup poduzeće smanjuje operativne troškove i istovremeno održava profitabilnost bez potrebe za velikim ulaganjima. Strategija kontinuiteta također može uključivati zadržavanje postojećih praksi u poslovanju, poput uvođenja energetski učinkovitih uređaja, što omogućava poduzeću održavanje postojećeg tržišnog položaja uz smanjenje troškova. Razvojne strategije poduzeća omogućuju poduzeću prilagodbu novim tržišnim uvjetima i proširenje poslovanja. Na primjer, kroz strategiju ekspanzije, poduzeće može ulagati u obnovljive izvore energije, poput solarnih panela, čime se ne samo smanjuje ovisnost o fosilnim gorivima, već se poduzeće pozicionira kao lider u industriji s inovativnim zelenim rješenjima. Kroz strategiju diverzifikacije, poduzeće može formulirati strategije

koje prilikom ulaska na nova tržišta ili uvođenja novih proizvoda uključuju razvoj ekološki prihvatljivih usluga. Ove usluge mogu biti usmjerene na razvoj proizvoda koji smanjuje potrošnju vode ili promovira digitalizaciju poslovanja koje bi smanjile upotrebu papira, čime se dodatno doprinosi održivosti poslovanja. Nadalje, kada se poduzeće nalazi u kriznim uvjetima, poduzeća mogu primijeniti strategiju konsolidacije gdje im je ključni cilj smanjenje troškova i povećanje učinkovitosti. Primjer takvog slučaja bi bilo korištenje lokalne nabave proizvoda sa kojim poduzeća smanjuju troškove transporta te istovremeno smanjuju emisije CO₂, što doprinosi održivosti poslovanja u teškim vremenima. Na razini poslovnih strategija, poduzeća se mogu usmjeriti na strategiju vodstva u troškovima putem ulaganja u energetske učinkovite tehnologije i optimizaciju resursa kao što su fotonaponske elektrane, sustavi za kontrolu rasvjete ili kotlovnice na biomasu koje godišnje smanjuju potrošnju primarne energije i s tim značajno ublažavaju klimatske promjene. Alternativno, strategija diferencijacije može se temeljiti na razvoju jedinstvenih, ekološki prihvatljivih proizvoda. Primjeri takvih proizvoda uključuju inovativna rješenja za smanjenje potrošnje vode kao što su korištenje sustava izvorske vode u tehničkim dijelovima (zalijevanje, ispiranje zahoda) ili instaliranje sustava uređaja za vodu koji bi se svrstali u prva dva razreda potrošnje vode s EU-ovom vodnom oznakom EU Water Label, što bi utjecalo na racionalno korištenje vode. U konačnici, strategijom diferencijacije se može dodatno osnažiti upotreba recikliranih materijala, čime se poduzeće može pozicionirati kao predvodnik u održivosti i pridobiti ekološki osviještene potrošače.

2.4. Implementacija zelenih poslovnih strategija

Implementacija zelenih poslovnih strategija ključ je uspjeha poduzeća jer se u ovoj fazi strateškog menadžmenta odvija implementacija planova u konkretne akcije. Ova faza podrazumijeva aktiviranje prošlih strateških planova kroz prilagodbu unutarnjih resursa, poslovnih procesa i organizacijske strukture poduzeća. Kada se poduzeće odluči na promjenu strategije, mora biti spremno za značajne prilagodbe unutar okruženja i unutar samog poslovanja.

Implementacija strategije poduzeća sa sobom nosi najveće izazove jer uspješnost poduzeća usko povezana sa učinkovitom provedbom strategije. Dobro osmišljena strategija bez kvalitetne implementacije ostaje samo teorija, dok uspjeh poduzeća ovisi o tome koliko se ta strategija dosljedno i precizno provodi u praksi. Iz tog razloga, ako je strategija pravilno

osmišljena i uspješno implementirana, poduzeće može postići izvrsnost u svom poslovanju. Ako je strategija loše osmišljena, ali pravilno implementirana, poduzeće se može suočiti s nepredvidivim rezultatima, što može biti vrlo rizično. U slučaju kada je strategija dobro osmišljena, ali loše implementirana, poduzeće se također suočava s problemima, dok loše oblikovana i loše implementirana strategija gotovo sigurno vodi neuspjehu. Kako bi se provela uspješna implementacija moraju se obaviti važni koraci kao što su: uspostavljanje sustava potpore, transparentno nagrađivanje zaposlenika, prilagodba organizacijske kulture i upravljanje promjenama unutar poduzeća. Strateški menadžeri su ključni u ovim koracima jer moraju koordinirati aktivnosti, motivirati zaposlenike i osigurati da se svi resursi koriste na najbolji mogući način. Važno je napomenuti da implementacija strategija u poduzeću traje duže vremensko razdoblje i da kroz to razdoblje je također neophodno predvidjeti potencijalne promjene u vanjskom i unutarnjem okruženju. Zato menadžeri moraju stalno pratiti i provoditi korektivne mjere da bi osigurali da poduzeće ostvaruje svoje strateške ciljeve (Buble, i dr. 2005.).

Primjena implementacije u poduzeću dijeli se na implementaciju pomoću funkcijskih strategija i implementacije putem strukture, vodstva, kulture i nagrađivanja. Implementacija strategije pomoću funkcijskih strategija predstavlja korak u ostvarivanju korporativnih ciljeva, jer svako funkcijsko područje unutar poduzeća ima specifičnu ulogu u podršci ukupne strategije. Funkcijske strategije uključuju kratkoročne aktivnosti koje moraju biti ispunjene kako bi se korporativna strategija uspješno provela. Ona obuhvaća nekoliko ključnih funkcijskih područja poduzeća kao što su proizvodnja, marketing, ljudski resursi, istraživanje i razvoj te financije što će biti detaljnije objašnjeno u nastavku ovog rada. Implementacije strategije unutar organizacije oslanja se na nekoliko elemenata koji su organizacijska struktura, vođenje, kultura i sustavi nagrađivanja. Organizacijska struktura igra središnju ulogu jer definira način na koji će menadžment ostvariti planirane ciljeve i pravce djelovanja. Kroz jasno definirane odnose među ljudima unutar organizacije omogućava se optimalna raspodjela resursa i radnih zadataka. Postoje različite organizacijske strukture koje poduzeće može usvojiti poput funkcijske, matrične, divizijske, procesne ili mrežne. Svaka organizacijska struktura ima svoje prednosti i nedostatke, a zajednička značajka svim strukturama je pokušaj da zaposlenici i poduzeće na najbolji način ispune svoje zadatke i ostvare željene rezultate. Vođenje je još jedan aspekt implementacije strategije, koji zahtijeva vještinu i sposobnost utjecaja na ljude kako bi oni voljno i

motivirano radili na ostvarenju ciljeva poduzeća. Uspješno vođenje temelji se na izgradnji dobrih međuljudskih odnosa, uz poštivanje jasnih i precizno definiranih aktivnosti koje pomažu u realizaciji strateških ciljeva. Stilovi vođenja mogu varirati, od autokratskog pristupa, gdje su odluke centralizirane, do demokratskog stila u kojem zaposlenici sudjeluju u procesu donošenja odluka, dok je *laissez-faire* stil karakteriziran minimalnom intervencijom vođe. Na drugu stranu, organizacijska kultura čini nevidljivu, ali vrlo važnu osnovu implementacije strategije. Ona se očituje kroz sustav zajedničkih vrijednosti, normi i uvjerenja koje dijele zaposlenici, a utječe na način na koji se organizacija prilagođava i ostvaruje svoje ciljeve. Organizacijska kultura oblikuje način na koji se zaposlenici odnose prema radu, kako komuniciraju i na koji način doživljavaju misiju i viziju poduzeća. U konačnici, sustav nagrađivanja zaposlenika također ima ulogu u implementaciji strategije jer motivira zaposlenike da se posvete ostvarivanju ciljeva. Kada je sustav nagrađivanja usklađen s ciljevima organizacije, stvara se poticajno radno okruženje u kojem zaposlenici imaju jasnu poveznicu između svojih postignuća i nagrada koje za njih dobivaju. Navedena četiri elementa implementacije čini učinkovitu bazu za uspješnost poduzeća osiguravajući da poduzeće funkcionira u skladu s postavljenim vizijama i ciljevima (Buble, i dr. 2005.).

Implementacija zelenih poslovnih strategija zahtijeva promjene u organizacijskoj strukturi, vođenju, kulturi i sustavu nagrađivanja, kako bi se održive prakse uspješno integrirale u svakodnevno poslovanje. Na primjer, poduzeće koje uvodi strategiju reciklaže otpada moglo bi prilagoditi svoju organizacijsku strukturu tako da formira specijalizirane timove unutar odjela za operacije i logistiku. Ovi timovi bi surađivali na usklađivanju procesa recikliranja s dobavljačima te bi nadgledali da se reciklirani materijali koriste u proizvodnji. Takva prilagodba organizacijske strukture omogućuje bolju koordinaciju između odjela, što je ključno za učinkovitu provedbu strategija usmjerenih na održivost. Vođenje u poduzeću igra važnu ulogu u implementaciji i motiviranju zaposlenika da prihvate i provode zelene inicijative. Primjerice, pri implementaciji strategije korištenja obnovljivih izvora energije, kao što su solarni paneli, vodstvo može poticati inovacije među zaposlenicima kroz participativni stil vođenja. Takav pristup omogućava uključivanje zaposlenika u proces prepoznavanja i primjene energetski učinkovitih rješenja, čime se osigurava široka podrška unutar poduzeća za održive ciljeve. Nadalje, kroz organizacijsku kulturu potiče se odgovornost prema okolišu i promicanje vrijednosti održivosti. Poduzeća trebaju razvijati takvu kulturu putem obrazovnih inicijativa koje osvješćuju zaposlenike o

važnosti smanjenja potrošnje resursa. Na primjer, poduzeće može ugraditi sustave za praćenje potrošnje vode i uvesti inicijative koje zaposlenike potiču da smanje upotrebu vode u svakodnevnim operacijama gdje kultura održivosti postaje temelj poslovnih procesa te zaposlenici usvajaju odgovorno ponašanje prema okolišu. U konačnici, kako bi zaposlenici prepoznali važnost odgovornog ponašanja prema okolišu, ključno je stvoriti sustav koji ne samo da promovira ekološke vrijednosti, već i nagrađuje one koji aktivno doprinose održivim praksama. Sustav nagrađivanja igra ključnu ulogu u uspješnoj implementaciji zelenih strategija, jer poduzeće može motivirati zaposlenike nagrađivanjem onih koji predlože i implementiraju rješenja. Takav pristup stvara poticajno radno okruženje u kojem zaposlenici aktivno sudjeluju u ostvarivanju održivih ciljeva poduzeća, dok ih nagrađivanje dodatno motivira da se angažiraju na polju ekološke odgovornosti.

2.5. Kontrola i evaluacija zelenih poslovnih strategija

Kontrola i evaluacija zelenih poslovnih strategija predstavljaju specifičan oblik organizacijske kontrole koji se fokusira na praćenje i procjenu cjelokupnog procesa strateškog menadžmenta. Ova faza uključuje nadgledanje aktualnih performansi poduzeća te njihovu usporedbu s unaprijed definiranim standardima kako bi se otkrila moguća odstupanja i analizirali uzroci problema.

Proces strateške kontrole i evaluacije ključan je za uspješno funkcioniranje poduzeća jer omogućuje strateškim menadžerima da na svim razinama organizacije donose informirane odluke i pravovremeno reagiraju na potencijalne probleme. Kako bi se uspješno provela strateška kontrola i proces evaluacije, menadžeri moraju poznavati kako taj proces funkcionira, kao i ulogu strateške revizije u poduzeću. Iako se radi o zadnjoj fazi procesa strateškog menadžmenta, kontrola i evaluacija čine bitnu ulogu u identifikaciji nedostataka iz prethodnih faza. Na taj način omogućuju poduzeću da unaprijedi svoje buduće strateške planove i osigura dugoročnu održivost. Svrha strateške kontrole je pomoći vrhovnom menadžmentu u ostvarivanju ciljeva poduzeća putem nadzora i vrednovanja procesa strateškog menadžmenta, posebno implementacije zelenih poslovnih strategija. Razlozi zbog kojih se provodi strateška kontrola uključuju promjene u vanjskom okruženju, kompleksnost organizacijske strukture, menadžerske greške te delegiranje zadataka i odgovornosti. Vrste strateške kontrole možemo podijeliti na nekoliko kategorija. Prva vrsta kontrole je strateški nadzor koji podrazumijeva kontinuirano praćenje promjena u okruženju poduzeća koje

moгу utjecati na strategiju. Druga vrsta kontrole naziva se kontrola ključnih pretpostavki koja osigurava da su temelji na kojima je postavljena strategija i dalje valjani. Nadalje, treća vrste kontrole je kontrola implementacije koja se fokusira na praćenje konkretnih aktivnosti provedenih u svrhu realizacije strategije. U konačnici, izvanredna kontrola se koristi u slučajevima neočekivanih ili kriznih situacija. Strateška kontrola se također može podijeliti i na nekoliko razina upravljanja a to su: korporacijska, poslovna (divizijska), funkcijska i individualna razina. Na korporacijskoj razini, kontroliraju se ukupne performanse poduzeća, dok se na divizijskoj razini fokusira na performanse pojedinih poslovnih jedinica. Na funkcijskoj razini kontroliraju se specifične aktivnosti, poput proizvodnje ili financija, dok se na individualnoj razini procjenjuju osobne performanse zaposlenika. Kako bi se osigurala pravilna strateška kontrola poduzeća također se mjere i evaluiraju performanse. Mjerenje performansi poduzeća uspoređuju se usporedbom stvarnih rezultata s postavljenim standardima, dok evaluacija performansi podrazumijeva analizu informacija prikupljenih kroz proces kontrole, a menadžeri na temelju tih informacija odlučuju o potrebnim korektivnim mjerama. Kvalitetna evaluacija zahtijeva analitičke i dijagnostičke vještine strateškog menadžera kako bi osigurao da poduzeće ostvari svoje ciljeve (Buble, i dr. 2005.).

U dinamičnom poslovnom okruženju, poduzeća se suočavaju s izazovima u primjeni zelenih poslovnih strategija, što zahtijeva stalno praćenje njihove implementacije i usporedbu rezultata s postavljenim ciljevima. Na primjer, implementacija strategije reciklaže otpada zahtijeva praćenje količine prikupljenog i recikliranog materijala kako bi se osigurali ciljevi smanjenja otpada. Slično, korištenje energetske učinkovitih uređaja treba biti podložno redovitoj evaluaciji kako bi se postigla optimalna energetska učinkovitost i smanjenje troškova. Korištenje obnovljivih izvora energije, poput solarnih panela, zahtijeva stalno praćenje kako bi se osiguralo da su ostvareni ciljevi smanjenja emisija, dok smanjenje potrošnje vode može uključivati evaluaciju sustava za recikliranje vode. Proces evaluacije također uključuje praćenje strategija poput digitalizacije poslovanja, koja doprinosi smanjenju upotrebe papira, te lokalne nabave, gdje se mjeri smanjenje emisija povezanih s transportom. Kroz učinkovitu kontrolu i evaluaciju ovih strategija, poduzeće može unaprijediti svoje zelene prakse i osigurati dugoročnu konkurentnost.

3. Funkcijska područja strateškog menadžmeta

Funkcijska područja strateškog menadžmenta odnose se na ključne aktivnosti unutar poduzeća koje su od vitalnog značaja za uspješno planiranje, implementaciju i evaluaciju strategije. Svako funkcijsko područje ima specifičnu ulogu u postizanju korporativnih ciljeva i osiguravanju održivog razvoja poduzeća, a ta područja djeluju sinergijski kako bi organizacija optimalno funkcionirala. U kontekstu zelenih poslovnih strategija, funkcijska područja poprimaju dodatnu dimenziju jer moraju istovremeno zadovoljiti ekonomske ciljeve poduzeća i ekološke standarde. Često se vode rasprave o tome koje funkcijsko područje ima najvažniju ulogu u dugoročnom razvoju organizacije. Uobičajeno je da organizacije imaju pet glavnih funkcijskih područja: marketing, ljudski resursi, operacije (proizvodnja), financije, istraživanje i razvoj. Ova područja djeluju kao cjelina, međusobno su povezana i interaktivna te zajednički doprinose uspjehu organizacije.

U nastavku rada, detaljno ćemo istražiti svako od ovih funkcijskih područja, analizirati njihove uloge i izazove u kontekstu zelenih poslovnih strategija i održivosti, te razmotriti kako se mogu prilagoditi za postizanje održivog razvoja. Kroz ovu analizu, nastojat ćemo prikazati kako integracija zelenih načela u svako funkcijsko područje može doprinositi uspjehu cijele organizacije i njenoj sposobnosti da odgovori na izazove održivosti u modernom poslovnom okruženju.

3.1. Marketing u kontekstu zelenih poslovnih strategija

Marketing u kontekstu zelenih poslovnih strategija fokusira se na prepoznavanje tržišnih prilika koje proizlaze iz primjene zelenih poslovnih praksi i razvoja marketinških strategija usmjerenih na ekološku odgovornost poduzeća. Sve više poduzeća usvaja zelene strategije, ne samo zbog etičkih razloga, već i zbog konkurentskih prednosti. Korištenje ekološki prihvatljivih proizvoda, optimizacija resursa i implementacija inovativnih zelenih tehnologija postaju temeljne komponente marketinških aktivnosti koje ne samo da privlače kupce, već i doprinose dugoročnoj održivosti poduzeća.

Kao dio glavne strategije poduzeća, marketinška strategija ima ulogu u procjeni kupaca i potencijala poduzeća pri čemu se vodi sa korporativnim misijama. Navedena

strategija obuhvaća planiranje optimalnog korištenja resursa i definiranje taktika za ostvarenje cilja. Aktivnosti koje obuhvaća marketinška strategija je analiza tržišnih prilika, odabir ciljnog tržišta, razvoj odgovarajućeg marketinškog spleta te učinkovito upravljanje marketingom. Analiza tržišnih prilika omogućava poduzeću da prepozna prilike koje može iskoristiti za ostvarivanje profita, dok odabir ciljnog tržišta podrazumijeva odabir specifične skupine kupaca kojoj će se poduzeće obraćati i koje će ciljati. Razvoj marketinškog spleta obuhvaća kreiranje proizvoda, određivanje cijena, organizaciju distribucije i promocije na način koji zadovoljava potrebe ciljnog tržišta. Dok upravljanje marketingom obuhvaća planiranje, koordinaciju i nadzor nad provedbom svih marketinških aktivnosti kako bi se osigurala uspješna realizacija strateških ciljeva. Uspješnost ovih aktivnosti pomaže poduzeću da ostvari ciljeve kao što su opstanak, rast i razvoj na tržištu (Buble, i dr. 2005.).

Dvije važne komponente marketinških strategija su segmentacija tržišta i pozicioniranje proizvoda. Ove dvije marketinške aktivnosti smatraju se najvažnijim doprinosima marketinga strateškom menadžmentu. Marketinška segmentacija tržišta se široko primjenjuje pri implementaciji strategija, posebno u malim i specijaliziranim poduzećima. Segmentacija se može definirati kao podjela tržišta na specifične skupine kupaca prema njihovim potrebama i kupovnim navikama. Segmentacija tržišta i tržišnih segmenata je ključna iz više razloga. Prvo, strategije poput razvoja tržišta, razvoja proizvoda, penetracije na tržište i diverzifikacije zahtijevaju povećanje prodaje kroz nova tržišta i proizvode. Za uspješnu implementaciju ovih strategija nužni su novi ili unaprijeđeni pristupi segmentaciji tržišta. Drugo, segmentacija tržišta omogućava poduzeću da uspješno posluje s ograničenim resursima, jer masovna proizvodnja, distribucija i oglašavanje nisu više neophodni za uspjeh. Upravo preko segmentacije omogućava se malim poduzećima da se natječu s velikim poduzećima maksimizirajući profit po jedinici i prodaju po segmentu. U konačnici, odluke vezane za segmentaciju tržišta izravno utječu na varijable marketinškog miksa: proizvod, mjesto, promociju i cijenu. Kako bi se odradila uspješna evaluacija potencijalnih tržišnih segmenata, strateški menadžeri moraju odrediti karakteristike i potrebe potrošača, analizirati sličnosti i razlike među potrošačima te razvijati profile grupa potrošača. Segmentacija je ključna za usklađivanje ponude i potražnje, što predstavlja jedan od najizazovnijih problema u pružanju korisničke usluge.

Nakon segmentacije tržišta, koja omogućava ciljanje specifičnih skupina potrošača, sljedeći korak je razumijevanje njihovih želja i očekivanja. Ovaj korak zahtijeva temeljitu

analizu i istraživanje. Velika pogreška je pretpostaviti da poduzeće već zna što kupci žele i očekuju. Ono što kupac smatra dobrom uslugom je najvažnije, a ne ono što proizvođač vjeruje da bi usluga trebala biti. Nakon identifikacije ciljnih kupaca, pripremio se teren za odlučivanje o tome kako zadovoljiti potrebe i želje specifičnih potrošačkih skupina gdje u kontekst dolazi pozicioniranje proizvoda. Pozicioniranje uključuje izradu shematskih prikaza koji odražavaju kako se proizvodi ili usluge uspoređuju s konkurencijom. Proces pozicioniranja proizvoda obuhvaća nekoliko aktivnosti. Prvo, potrebno je odabrati kriterije koji učinkovito razlikuju proizvode ili usluge u industriji. Zatim se izrađuje dvodimenzionalna karta pozicioniranja proizvoda s određenim kriterijima na svakoj osi. Na toj karti pozicioniraju se proizvodi ili usluge glavnih konkurenata u rezultirajućoj četverokutnoj matrici. Sljedeći korak je identifikacija područja na karti pozicioniranja gdje bi proizvodi ili usluge tvrtke mogli biti najkonkurentniji na ciljanom tržištu. Posebno se traže praznine ili niše na tržištu. Konačno, razvija se marketinški plan za adekvatno pozicioniranje proizvoda ili usluga tvrtke. Učinkovita strategija pozicioniranja proizvoda ispunjava dva kriterija: prvo, jedinstveno razlikuje tvrtku od konkurencije, i drugo, navodi kupce da očekuju nešto manju uslugu od one koju tvrtka može isporučiti. Ključ uspjeha je u tome da se kupcima obeća manje, a zatim ih se pozitivno iznenadi pružanjem više od obećanog (David 2011.).

Razvijanje zelene marketinške strategije postaje sve važniji trend inovacije, povezan s etičkim aspektima poslovanja. Kako bi se zaštitio okoliš i osigurao zeleni razvoj poduzeća, nužno je integrirati zelenu marketinšku strategiju u poslovne procese. U budućnosti, tvrtke će morati uzimati u obzir ekološke aspekte pri razvoju novih proizvoda, što može stvoriti zdraviji okoliš za industriju i prirodu. Ovakve inovacije su ključne za uspješno prilagođavanje neočekivanim i konkurentnim tržišnim uvjetima, te su važne za sve funkcionalne aspekte unutar organizacije (Jiang 2009.).

U današnjem svijetu, okrenutom prema okolišu razvila se dimenzija marketinga koji se naziva još i zeleni marketing. Zeleni marketing podrazumijeva oglašavanje i ponudu proizvoda i usluga koji su proizvedeni i distribuirani s minimalnim negativnim utjecajem na okoliš. Zeleni marketing uključuje niz strategija koje poduzećima omogućuju da posluju na održiv način, istovremeno zadovoljavajući potrebe ekološki osviještenih potrošača. Kroz ove strategije, poduzeća mogu smanjiti svoj negativan utjecaj na okoliš, povećati konkurentsku prednost i izgraditi dugoročno povjerenje kupaca. Ključni element zelenog

marketinga je stvaranje održivih proizvoda, pri čemu poduzeća koriste ekološki prihvatljive materijale i dizajniraju proizvode s manjim utjecajem na okoliš. Osim stvaranja održivih proizvoda, zeleni marketing obuhvaća i druge ključne strategije koje poduzećima pomažu u postizanju ekoloških ciljeva. Te strategije uključuju korištenje održivih resursa i recikliranih materijala, smanjenje otpada kroz odgovorne prakse upravljanja otpadom te prelazak na digitalne marketinške metode koje smanjuju potrebu za tiskanim materijalima i emisije CO₂. Također, poduzeća sve više koriste obnovljive izvore energije i energetske učinkovite tehnologije kako bi se smanjila potrošnja energije. Nadalje, ekološki osviještene metode dostave i pakiranja, kao i suradnja s organizacijama koje promoviraju održivost, dodatno jačaju ekološku odgovornost poduzeća. Kroz ove inicijative i strategije zelenog marketinga, poduzeća ne samo da doprinose zaštiti okoliša, već jačaju povjerenje potrošača i dugoročno osiguravaju svoju konkurentnost na tržištu (GeeksforGeeks 2023.).

3.2. Financije s fokusom na zelenu poslovnu održivost

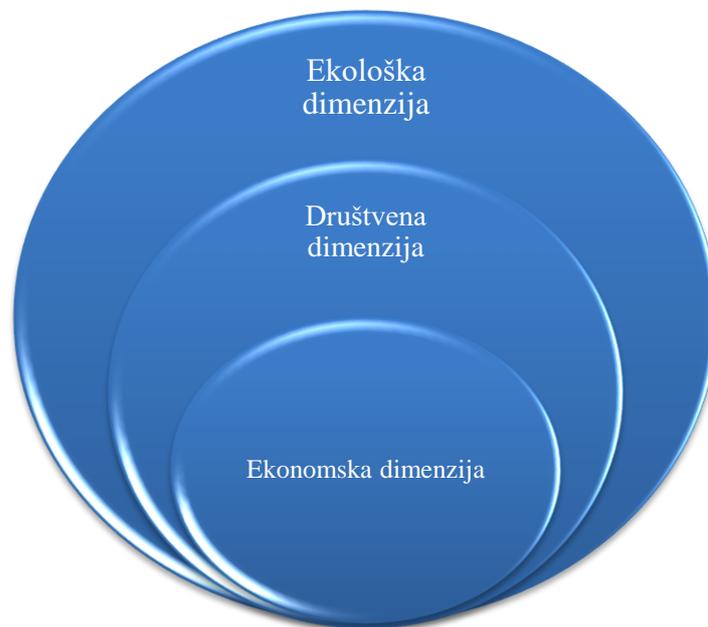
Financijske strategije poduzeća se promatraju kao integralni dio cjelokupne strategije poduzeća kojoj je primarni cilj ostvarivanje profita. Sudionici poslovnog procesa, poput vlasnika, menadžera, dioničara i zaposlenika imaju različite interese u pogledu financijskih sredstava. Zaposlenici su fokusirani na sigurnost radnih mjesta i primanja, menadžeri na osiguranje likvidnosti za buduće investicije, dok su dioničarima najvažnije dividende. Vlasnici, s druge strane, moraju naći kompromisno rješenje koje uravnotežuje sve te interese. Buble i drugi (2005.) definiraju 4 najvažnija aspekta financija kroz: „Sa stajališta financijske strategije najvažnije su četiri grupe pitanja, a to su:

- 1) financijska struktura,
- 2) akvizicije (sjecanja ili nabave),
- 3) alokacije kapitala,
- 4) upravljanje dividendama.“

Povezanost ovih elemenata ima značajan utjecaj na uspjeh poduzeća. Povećanjem vlasničkog kapitala smanjuje se potreba za zaduživanjem, što utječe na trošak kapitala, visinu dividendi i kotaciju dionica. Nadalje, prikupljanje kapitala može uključivati emisiju dionica, što mijenja vlasničku strukturu poduzeća. U takvim slučajevima, ključno je osigurati da je uporaba kapitala učinkovita, a odluka o tome hoće li se koristiti zadržana dobit ili će se promijeniti struktura kapitala ovisi o dugoročnim strateškim ciljevima.

Kada se govori o financijama u održivom razvoju, promatra se kroz 3 dimenzije. Prva dimenzija je ekonomska, koja naglašava potrebu za postizanjem ravnoteže između financijskog povrata i rizika. Ovaj aspekt odražava tradicionalni cilj maksimizacije profita i promicanja gospodarskog razvoja. Druga dimenzija je društvena, koja se usredotočuje na pozitivne učinke financijskih i poslovnih odluka na društvo, s ciljem unapređenja društvenog blagostanja. Treća dimenzija je ekološka, koja nastoji smanjiti negativan utjecaj poslovanja na okoliš, čime se podupire dugoročna održivost. Odnos ovih dimenzija prikazan je na tablici 4.

Tablica 4. Prikaz međuzavisnosti dimenzija održivih financija (Schoenmaker i Schramade 2019.)



Izvor: obradio autor prema (Schoenmaker i Schramade 2019.)

Kao što je prikazano na slici, tri ključne dimenzije održivih financija – ekonomska, društvena i ekološka koje su međusobno ovisne i povezane te svaka igra važnu ulogu u postizanju cjelovitog održivog razvoja.

Integracija društvenih i ekoloških pitanja u financijske modele čini se kao očigledno rješenje, no postoje i dalje brojni izazovi. Trenutni ekonomski modeli još uvijek su ograničeni na kapital i rad, bez uvažavanja prirodnih resursa i usluga. Cobb-Douglasova funkcija proizvodnje, koja koristi rad (ukupan broj radnih sati) i kapital (vrijednost strojeva, opreme i zgrada), i dalje se podučava na fakultetima. Problem je što mnoga društvena i

ekološka pitanja nisu uključena u tržišne cijene jer su vanjski učinci ti koji utječu na druge, ali se ne odražavaju u cijenama proizvoda i usluga. Neoklasični ekonomski modeli oslanjaju se na tržišne cijene za donošenje odluka (npr. investicije i potrošnja), ali ne uključuju te vanjske učinke. Vlade mogu koristiti zakone i poreze kako bi te učinke uključile u cijene, a postoji i društveni pritisak na poduzeća i investitore da ih uzmu u obzir. Zbog toga je važno koristiti integrirani pristup koji u proizvodnji i potrošnji uzima u obzir prirodni, društveni i financijski kapital. Tradicionalni financijski sustav fokusira se na stvaranje kratkoročne financijske vrijednosti, dok održivi financijski sustav teži dugoročnom stvaranju vrijednosti, u skladu s ciljevima održivog razvoja do 2030. godine. To uključuje očuvanje prirodnih resursa, društvenih vrijednosti i financijske stabilnosti (Schoenmaker i Schramade 2019.).

Financijske strategije usmjerene na zelenu poslovnu održivost igraju ključnu ulogu u uspješnom poslovanju poduzeća koja žele integrirati ekološke, društvene i ekonomske ciljeve. Poduzeća koja implementiraju zelene poslovne strategije često ostvaruju financijsku prednost kroz smanjenje operativnih troškova i povećanje dugoročne vrijednosti. Na primjer, ulaganje u energetske učinkovite uređaje ili obnovljive izvore energije smanjuje potrebu za vanjskim financiranjem ili zaduživanjem, što doprinosi stabilnijoj financijskoj strukturi poduzeća i smanjuje trošak kapitala. Jednako tako, alokacija kapitala prema projektima kao što su reciklaža otpada ili smanjenje potrošnje vode omogućava poduzećima da optimiziraju korištenje resursa i smanje operativne troškove. Primjerice, poduzeće koje implementira sustave za reciklažu otpada može ne samo smanjiti troškove zbrinjavanja, već i ostvariti dodatne prihode kroz prodaju recikliranih materijala. Zelene poslovne strategije također imaju pozitivan utjecaj na upravljanje dividendama. Poduzeća koja dugoročno stvaraju vrijednost kroz održive prakse, poput smanjenja emisija CO₂ ili optimizacije resursa putem digitalizacije poslovanja, mogu osigurati stabilan prinos za dioničare. U konačnici, korištenje obnovljivih izvora energije ili smanjenje otpada pomaže poduzećima da izbjegnu dodatne troškove koji proizlaze iz ekoloških regulacija, kao što su porezi na ugljik ili kazne zbog prekomjernih emisija.

3.3. Ljudski resursi u zelenim strategijama i održivom poslovanju

Tijekom razvoja društva, pojam ljudskih potencijala se mijenjao sa razvojem društva pri čemu je znanje postajalo sve važniji aspekt u stvaranju vrijednosti. To se vidi iz podataka da u obrtnom načinu proizvodnje znanje je sudjelovalo s 10%, u industrijskoj proizvodnji taj je

udio narastao na 25%, a u postindustrijskom informacijskom društvu čak do 70%. Trenutno se društvo nalazi u postindustrijskom vremenu ljudskih potencijala koji se naziva još i društvo znanja. Ono donosi puno dublje promjene pri čemu je najveći fokus na kvaliteti, a ne na samo na količini znanja u stvaranju vrijednosti. U današnjem poslovnom okruženju, znanje je ključni čimbenik konkurentske prednosti, a u društvu znanja će ta uloga biti još izraženija. Stoga, strategije usmjerene prema tom cilju trebaju se temeljiti na znanju i intelektualnom kapitalu (Buble, i dr. 2005.).

Ljudski resursi u zelenom i održivom poslovanju postaju teme istraživanja sve više istraživača u menadžmentu u zadnjih tri desetljeća. Kada se govori o održivosti u ljudskim resursima cilj je potaknuti zaposlenike na ekološku odgovornost pri poslovnim procesima. Jedan od značajnih primjera je UN-ov Global Compact, koji je u suradnji s partnerima razvio PRIME (Principles for Responsible Management Education) kako bi potaknuo stvaranje znanja i promovirao ekološku odgovornost. Shvaća se da je ključno integrirati ekološke aspekte u strategije upravljanja ljudskim resursima kako bi se odgovorilo na suvremene poslovne izazove. Izdvajaju se 3 temeljne pretpostavke za osnove uvođenja održivih praksi. Prva pretpostavka je da učinkovito upravljanje ljudskim resursima može značajno pridonijeti uspješnosti poduzeća, no za održivost je potrebno proširiti definiciju uspjeha i uključiti ekološke performanse, a ne samo financijske rezultate. Druga pretpostavka je da strateški menadžment mora prepoznavati važnost usklađivanja ljudskih resursa i praksi s poslovnim strategijama. Što znači da menadžment ljudskih resursa treba biti prilagođen ciljevima održivog poslovanja, uključujući poboljšanje učinkovitosti, poticanje inovacija i razvoj novih tržišta. Treća pretpostavka odnosi se na usklađivanje svih praksi unutar organizacije. Vizija, misija i vrijednosti poduzeća trebaju biti temelj za kreiranje sustava ljudskih potencijala koji će podržavati ekološku održivost (Jackson i Seo 2010.).

S druge strane, ljudski resursi u kontekstu zelenih poslovnih strategija uključuju konkretne korake za integraciju ekološki osviještenih praksi u svakodnevno poslovanje. Pojam "Green HR" (zeleni ljudski resursi) odnosi se na primjenu ekološki osviještenih praksi u upravljanju ljudskim resursima, s ciljem smanjenja negativnog utjecaja na okoliš te povećanja učinkovitosti i održivosti poslovanja. Ove prakse uključuju smanjenje otpada, očuvanje resursa i korištenje novih tehnologija za optimizaciju poslovnih procesa. Green HR strategije omogućuju poduzećima da posluju na način koji podržava dugoročni rast,

smanjujući troškove i čineći poslovanje ekološki prihvatljivijim. Primjerice, uvođenje tehnologija koje omogućuju digitalizaciju radnih procesa, poput video konferencija i online regrutacije, ne samo da smanjuje troškove poslovanja već i značajno smanjuje potrošnju papira, čime se izravno doprinosi smanjenju ekološkog otiska. Također, fleksibilni radni aranžmani, poput rada od kuće, omogućuju smanjenje emisija CO₂ povezanih s putovanjem na posao. Uvođenje održivih praksi, kao što su recikliranje otpada i smanjenje potrošnje energije u uredima, dodatno podržava zelene poslovne strategije. Kao dio Green HR-a, poduzeća također mogu primijeniti različite inicijative za očuvanje okoliša, uključujući certificiranje poslovnih zgrada kao "zelenih zgrada" koje štede do 50% energije, koriste reciklirane materijale i smanjuju upotrebu plastike te drugih štetnih materijala. Ovakve inicijative ne samo da smanjuju utjecaj poduzeća na okoliš, već stvaraju radno okruženje koje potiče zdravlje zaposlenika i povećava njihovu produktivnost. Nadalje, jedan od elemenata Green HR-a je smanjenje troškova kroz efikasnije procese. Digitalizacija poslovnih procesa, korištenje tehnologija za upravljanje podacima o zaposlenicima te optimizacija rada kroz e-učenje omogućuju veću transparentnost i učinkovitost poslovanja. Navedeni edukacijski programi zaposlenika mogu se odvijati na više načina, primjerice putem interaktivnih online treninga, radionica, tečajeva e-učenja, te certificiranih programa koji omogućuju zaposlenicima da steknu specifična znanja o održivosti. Za kraj, važno je napomenuti da sustav nagrađivanja ima bitnu ulogu u motiviranju zaposlenika na primjenu stečenog znanja o zelenim strategijama u svakodnevnom poslovanju. Nagrađivanjem zaposlenika koji aktivno doprinose smanjenju otpada, očuvanju resursa ili predlažu inovativna rješenja za održivo poslovanje, poduzeće potiče angažiranost i jača kulturu unutar organizacije (Goyal, Goyal i Jain 2014.).

3.4. Proizvodnja s naglaskom na zelenu održivost poslovanja

Proizvodna strategija se usklađuje sa poslovnim i korporativnim ciljevima poduzeća, čineći je važnim dijelom glavne strategije poduzeća. Komponente koje proizvodni sektor treba postići dijele se na proizvodne: misije, specifične sposobnosti, ciljeve i politike. Misija proizvodnje opisuje svrhu proizvodnog sektora u kontekstu šire poslovne strategije. Ona identificira opseg aktivnosti koje proizvodni odjel obavlja, uključujući proizvode i usluge koje nudi te tržišta koja opslužuje. Dobar definiran iskaz misije je temelj za smjernice strategije proizvodnje. Specifične sposobnosti proizvodnje su ona svojstva koja razlikuju

poduzeće od konkurencije. One se mogu analizirati iz perspektive kupaca i sposobnosti poduzeća da zadrži tu konkurentsku prednost. Na temelju tih karakteristika kreira se matrica kompetencija koja omogućuje jasniji uvid u vrste sposobnosti koje poduzeće posjeduje. Nadalje, ciljevi proizvodnje su kvantitativno mjerljivi rezultati koje poduzeće želi ostvariti u određenom vremenskom periodu. Oni se mogu odnositi na kratkoročne i dugoročne ciljeve, poput poboljšanja učinkovitosti i postizanja bolje razlike između ulaznih i izlaznih resursa. Ključni cilj je smanjenje troškova po jedinici proizvoda, pri čemu je važno zadržati visoku razinu kvalitete. U konačnici, proizvodne politike su naputci kako će se ostvariti zadani ciljevi. One obuhvaćaju pet osnovnih kategorija: kvalitetu, proces, kapacitete, zalihe i radnu snagu. Ove smjernice često uključuju balansiranje između različitih, ponekad suprotstavljenih strana, ali njihov pravilan odabir ključan je za postizanje optimalne proizvodne učinkovitosti (Buble, i dr. 2005.).

U razvoju zelenih i održivih proizvodnih praksi, ključnu ulogu igraju institucionalni indikatori koje su razvili međunarodni organi poput Komisije UN-a za održivi razvoj, Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) i Europske unije. OECD-ovi indikatori održive proizvodnje nude sveobuhvatan okvir za procjenu ekološke učinkovitosti proizvodnih procesa. Ovi indikatori obuhvaćaju ključne aspekte održivosti kroz tri glavna područja. Prvo područje su ulazi i oni se odnose na način na koji se neobnovljivi materijali koriste, sadržaj ograničenih tvari u proizvodima te udio materijala koji su reciklirani ili ponovno korišteni. Praćenje ovih parametara pomaže u smanjenju ekološkog otiska proizvoda i poboljšanju učinkovitosti materijala. Drugo područje su operacije tj. proizvodnja i oni uključuju mjerenje potrošnje resursa poput vode i energije, udjela obnovljive energije, te emisije stakleničkih plinova i zagađivača u zrak i vodu. Ovi pokazatelji omogućuju identifikaciju područja u kojima je moguće poboljšati energetska i ekološka učinkovitost proizvodnih procesa. U konačnici, treće područje su proizvodi koji se ocjenjuju prema sadržaju recikliranih i obnovljivih materijala, mogućnosti recikliranja, te intenzitetu korištenja neobnovljivih materijala i emisiji stakleničkih plinova. Ovi pokazatelji su ključni za procjenu ekološke prihvatljivosti gotovih proizvoda. Kroz planiranje i nadzor ovih područja, poduzeća mogu bolje razumjeti i poboljšati svoju ekološku izvedbu, čime doprinose zelenom i održivijem pristupu proizvodnji (Gutterman 2023.).

3.5. Istraživanje i razvoj održivih tehnologija u okviru zelenih poslovnih strategija

Strategija istraživanja i razvoja također je jedna od bitnijih funkcijskih strategija poduzeća. Njena važnost leži u sposobnosti poduzeća da dugoročno opstane na tržištu putem inovacija i napretka. Strategija istraživanja i razvoja nije samo funkcija unutar organizacije nego i stav strateškog menadžmenta da kroz vrijeme osigurava uspjeh poduzeća kroz ulaganje u razvoj. Uspješna poduzeća prepoznaju istraživanje i razvoj kao bitnu komponentu koja je ključ tržišnog uspjeha te su usmjereni na stvaranje novih proizvoda i tehnologija. Poduzeća koja razvijaju proizvode i proizvodne procese kroz stalna temeljna i primjenjena istraživanja svjesne su da su inovacije važne za zadovoljenje kupaca, bilo da se radi o djelotvornijem zadovoljenju postojećih potreba ili stvaranju potpuno novih. Buble i drugi (2005.) tumače važnost strategije istraživanja i razvoja kao: „Temelj svega je istraživanje i razvoj (od fundamentalnih do primjenjenih), a rezultati su tog rada znanstveno-tehnološka postignuća, i to:

- na razini industrije – nove industrijske grane
- na razini tehnologije – unaprjeđenje postojećih i potpuno nove tehnologije
- na razini procesa – unaprjeđenje postojećih i novi procesi
- na razini proizvoda – unaprjeđenje postojećih i razvoj novih proizvoda.“

Iako temeljna istraživanja zahtijevaju velike resurse i ne garantiraju trenutačan uspjeh, ona čine osnovu za primijenjena istraživanja, koja donose konkretne poslovne rezultate. Potrebni su odgovarajući resursi, ali i stručnost, znanje i kreativnost zaposlenika kako bi se ostvarila konkurentna prednost, snizili troškovi, povećala učinkovitost i zadovoljilo kupce na inovativan način.

Poduzeća koja se bave razvojem i istraživanjem održivih zelenih tehnologija moraju kombinirati unutarnje istraživanje sa vanjskim idejama, te primijeniti te ideje unutar vlastitog poslovanja, pa tako i kroz suradnju s drugim tvrtkama. Ključno je da tvrtke prepoznaju koji su ključni nedostajući elementi koje moraju osigurati interno te kako integrirati unutarnje i vanjske elemente u funkcionalne sustave. Strateški model istraživanja i razvoja postaje važan okvir za povezivanje tehničkih odluka s ekonomskim ishodima kako bi se mogli tehnološki potencijali poduzeća pretvoriti u ekonomsku vrijednost. Postoje tri

osnovna načina na koja poduzeća mogu stvoriti i zadržati vrijednost iz svojih novih tehnologija: integracijom tehnologije u postojeće poslovanje, licenciranjem tehnologije drugim tvrtkama ili pokretanjem novih poduhvata koji koriste tehnologiju u novim poslovnim područjima. Strateški model za istraživanje i razvoj novih tehnologija temelji se na šest ključnih funkcija. Prvo, identificira inovacijski potencijal tehnologije odnosno kakvu vrijednost donosi društvu i industriji. Zatim prepoznaje ključne dionike i ciljana tržišta, usmjeravajući se na sektore gdje će tehnologija imati najveći utjecaj. Treća funkcija uključuje definiranje istraživačke i razvojne strukture, s naglaskom na potrebne resurse i partnerstva koja će omogućiti uspješnu implementaciju tehnologije. Sljedeća je funkcija usmjerena na postavljanje financijskih mehanizama za podršku istraživanju i razvoju, uz procjenu troškova i isplativosti inovacije. Također, strateški model istraživanja i razvoja određuje poziciju tehnologije unutar šireg ekosustava inovacija, identificirajući ključne partnere, istraživačke institucije i konkurente. Konačno, razvija se strateški pristup koji osigurava kontinuirani napredak i konkurentnost tehnologije u odnosu na druge inovacije na tržištu. Na temelju ovog strateškog modela, istraživanje i razvoj održivih tehnologija mogu se učinkovito usmjeriti prema rješenjima koja zadovoljavaju trenutne potrebe, te doprinose dugoročnoj održivosti i zaštiti okoliša. Ovaj pristup osigurava da tehnologije budu ekonomski isplative, društveno odgovorne i ekološki prihvatljive, čime se postavlja temelj za zeleni i održivi razvoj i buduće inovacije (Chesbrough 2003.).

Zaključno, zelene poslovne strategije svakako u velikoj mjeri ovise o istraživanju, razvoju i inovacijama koje doprinose zelenoj tranziciji društva. Ključni aspekti ovih strategija uključuju razvoj održivih energetske tehnologija, primjerice solarne i vjetroelektrične energije, kao i poboljšanje energetske učinkovitosti u izgradnji i industriji. Zelene strategije također obuhvaćaju i klimatski prihvatljive prijevoze koji uključuju elektrifikaciju vozila i uporabu biogoriva što omogućava poduzećima da smanje emisije CO₂ u lancu opskrbe. Navedenim strategijama istraživanja i razvoja poduzeća jačaju svoju reputaciju kao ekološki osvještana poduzeća te jačaju svoju konkurentsku prednost i usklađuju se sa regulatornim zahtjevima.

4. Empirijsko istraživanje

U suvremenom poslovnom okruženju, implementacija zelenih poslovnih strategija u malim turističkim poduzećima postaje sve značajnija komponenta za postizanje održivog rasta, poboljšanje ekološke učinkovitosti i povećanje konkurentske prednosti. Mala turistička poduzeća sve više prepoznaju važnost prilagodbe strategije poslovanja ekološkim standardima kako bi zadovoljila rastuće zahtjeve tržišta i potrošača. Ovo istraživanje bavi se analizom implementacije zelenih strategija, s naglaskom na izazove i motivatore s kojima se ova poduzeća susreću, kao i na dugoročne koristi koje ove strategije donose u kontekstu smanjenja troškova i poboljšanja reputacije poduzeća.

4.1. Metodologija istraživanja

Metoda korištena za istraživanje implementacije zelenih poslovnih strategija u malim turističkim poduzećima temelji se na kvantitativnom pristupu, pri čemu je kreiran anketni upitnik putem Google obrazaca koji je poslužio kao osnovni alat za prikupljanje podataka. Ova metoda omogućava sustavno prikupljanje i analizu odgovora od ispitanika te pruža uvid u ključne aspekte primjene zelenih strategija u poslovanju. Anketa je osmišljena s ciljem prikupljanja podataka o implementaciji zelenih poslovnih strategija u malim turističkim poduzećima, te se sastoji od 12 pitanja. Većina pitanja (11) su zatvorenog tipa s mogućnošću odabira jednog ili više ponuđenih odgovora, dok je 1 pitanje otvorenog tipa kako bi se omogućilo dodatno izražavanje stavova ispitanika. Uzorak ove ankete čini 53 ispitanika iz malih turističkih poduzeća širom Republike Hrvatske, od kojih su mnogi pristali sudjelovati u anketi temeljem poziva preko poslovnog maila poduzeća. Ispitanici su selektirani na temelju svojih spremnosti i interesa za sudjelovanjem u istraživanju, s posebnim fokusom na mala turistička poduzeća koja su potencijalno u fazi implementacije zelenih strategija. Navedena anketa poslana je na 682 turistička poduzeća, te postotak odziva iznosio je 7,78%. Ova selekcija omogućila je prikupljanje relevantnih podataka od subjekata koji aktivno primjenjuju ili razmatraju primjenu zelenih poslovnih praksi.

Pitanja u anketi su osmišljena kako bi se otkrile sljedeće informacije:

- 1) Vrsta turističkog poduzeća (hoteli, turistički apartmani i pansioni, kampovi, gostionice, ugostiteljski objekti, moteli i prenoćišta, turističke agencije, ostalo)
- 2) Broj zaposlenih u poduzeću (manje od 5, 5 – 10, 11 – 20 , više od 20 zaposlenih)
- 3) Geografska lokacija poduzeća (Jadranska ili Kontinentalna Hrvatska)
- 4) Primjena specifičnih zelenih strategija (reciklaža otpada, korištenje energetski efikasnih uređaja, korištenje obnovljivih izvora energije, smanjenje potrošnje vode, lokalna nabava, digitalizacija poslovanja)
- 5) Glavni motivatori za primjenu tih strategija (smanjenje troškova, zakonodavne obaveze, unaprjeđenje imidža poduzeća, zadovoljstvo gostiju, ekološka osviještenost, ostalo)
- 6) Trajanje primjene zelenih strategija u poduzeću (manje od 1 godine, 1 – 3, 4 – 6, više od 6 godina, ostalo)
- 7) Najveći izazovi s kojima se poduzeća suočavaju pri implementaciji zelenih strategija (financijski troškovi, nedostatak znanja i edukacije, nedostatak podrške ili interesa od strane zaposlenika, nedovoljna podrška lokalne zajednice ili vlasti, poteškoće u pronalasku ekoloških dobavljača)
- 8) Utjecaj primjene zelenih strategija na poslovanje poduzeća (vrlo pozitivan, pozitivan, neutralan, negativan, vrlo negativan)
- 9) Utjecaj primjene zelenih strategija na troškove poslovanja (da, ne, nisam siguran)
- 10) Utjecaj zelenih strategija na zadovoljstvo gostiju (da, ne, nemogu procijeniti)
- 11) Planiranje proširenja ili daljne ulaganje u zelene strategije u sljedećih 5 godina (da, ne, nisam siguran)

Zaključno, zadnje pitanje sastojalo se od pitanja koje istražuje mjere i strategije poduzeća koje misle primijeniti u njihovom daljnjem poslovanju. Podatci koji su prikupljeni kroz anketu, obrađeni su putem Google obrasca, gdje su vizualno prikazani rezultati zatvorenih pitanja. Otvoreno pitanje analiziralo se metodom analize kako bi se dobio dublji uvid u stavove i planove ispitanika. Istraživanje je provedeno tijekom srpnja i kolovoza 2024. godine, s ciljem boljeg razumijevanja izazova i koristi implementacije zelenih poslovnih strategija u malim turističkim poduzećima.

4.2. Ciljevi istraživanja

Cilj ovog istraživanja je pružiti dublji uvid u način na koji mala turistička poduzeća primjenjuju zelene poslovne strategije te razumjeti izazove i koristi koje proizlaze iz njihove implementacije. Istraživanje nastoji identificirati specifične zelene prakse koje poduzeća najčešće koriste kao što su reciklaža otpada, korištenje obnovljivih izvora energije, energetski učinkovitih uređaja i smanjenja potrošnje vode. Kroz ovaj proces, istraživanje također ima za cilj otkriti glavne motive koji stoje iza implementacije ovih strategija, bilo da se radi o smanjenju operativnih troškova, zakonodavnim obvezama, unaprjeđenju imidža poduzeća ili ekološkoj osviještenosti. Važno je također istražiti s kojim se izazovima poduzeća susreću prilikom implementacije zelenih poslovnih strategija. Među tim izazovima, posebno se razmatraju financijski troškovi, nedostatak znanja i edukacije u poduzećima, nedovoljna podrška zaposlenika ili lokalne zajednice, kao i poteškoće u pronalasku ekoloških dobavljača. Nadalje, istraživanje analizira kako primjena ovih strategija utječe na poslovanje poduzeća, s posebnim naglaskom na smanjenje troškova, zadovoljstvo gostiju i održivost poduzeća u dugoročnom smislu. U konačnici, istraživanje razmatra planove malih turističkih poduzeća za proširenje ili daljnje ulaganje u zelene poslovne strategije u budućnosti. Kroz prikupljanje podataka o njihovim namjerama u sljedećih pet godina, istraživanje će pružiti bolji uvid u to koliko su ova poduzeća spremna nastaviti ulagati u održive prakse te kako se ta ulaganja mogu odraziti na njihov daljnji rast i uspjeh.

4.3. Analiza rezultata istraživanja

U analizi rezultata istraživanja, prikazati će se rezultati istraživanja koji uključuju grafikone i objašnjenja uz pitanja postavljena u anketnom upitniku proveden u malim turističkim poduzećima. Istraživanje se provelo anonimno, bez prikupljanja osobnih podataka ispitanika, s obzirom na to da su ispitanici bili pravni subjekti, a ne osobe. Istraživanje je provedeno isključivo na području Republike Hrvatske, obuhvaćajući poduzeća iz različitih turističkih sektora i dijelova.

U sljedećem grafikonu prikazana je distribucija tipova poduzeća koja su sudjelovala u anketi, uključujući hotele, kampove, turističke apartmane i ugostiteljske objekte.

Grafikon 1. Prikaz vrsta turističkih poduzeća

Koji je tip vašeg turističkog poduzeća?

53 odgovora



Izvor: obrada autora na vlastitom istraživanju

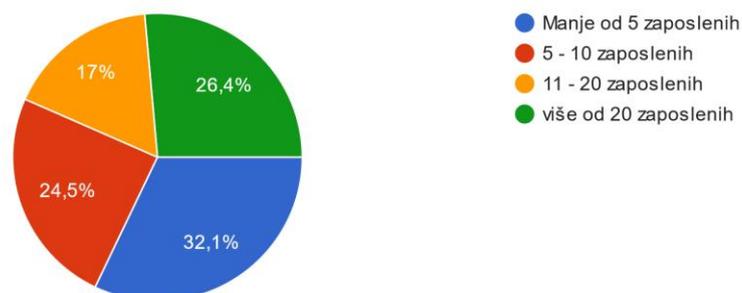
Grafikon 1. prikazuje različite vrste turističkih poduzeća uključenih u istraživanje. Najveći udio ispitanika dolazi iz kampova, koji čine 39,6% svih odgovora, dok su ugostiteljski objekti drugi najzastupljeniji tip sa 30,2%. Ostali tipovi poduzeća uključuju hotele, turističke apartmane i pansione (po 9,4%), moteli i prenoćišta (3,8%), te turističke agencije (3,8%). Zanimljivo je primijetiti da nema ispitanika iz gostionica, što bi moglo ukazivati na manju prisutnost takvih poduzeća u implementaciji zelenih strategija ili manji interes za sudjelovanje u istraživanju. Ovi rezultati ukazuju na to da kampovi i ugostiteljski objekti čine najveći dio turističkog sektora koji implementira zelene strategije, vjerojatno zbog veće izloženosti prirodi i većeg pritiska za smanjenje ekološkog otiska.

U sljedećem grafikonu prikazan je broj zaposlenih u poduzećima.

Grafikon 2. Prikaz broj zaposlenih u turističkim poduzećima

Koliko zaposlenih ima Vaše poduzeće ?

53 odgovora



Izvor: obrada autora na vlastitom istraživanju

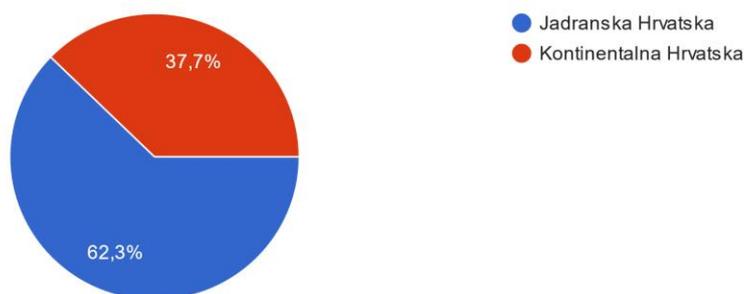
Prema rezultatima drugog pitanja, najviše ispitanih poduzeća ima manje od 5 zaposlenih, što čini 32,1% ispitanika. Sljedeća po zastupljenosti su poduzeća s više od 20 zaposlenih, koja čine 26,4%, dok 24,5% poduzeća ima između 5 i 10 zaposlenih. Najmanje je zastupljena kategorija poduzeća s 11 do 20 zaposlenih, koja čini 17% ukupnih odgovora. Ova distribucija pokazuje da se većina poduzeća u anketi odnosi na vrlo mala i mala poduzeća, što može imati utjecaj na način na koji poduzeća implementiraju zelene strategije zbog ograničenih resursa i kapaciteta.

U sljedećem grafikonu prikazati će se geografska lokacija poduzeća.

Grafikon 3. Prikaz geografske lokacije turističkih poduzeća

Gdje se Vaše poduzeće nalazi ?

53 odgovora



Izvor: obrada autora na vlastitom istraživanju

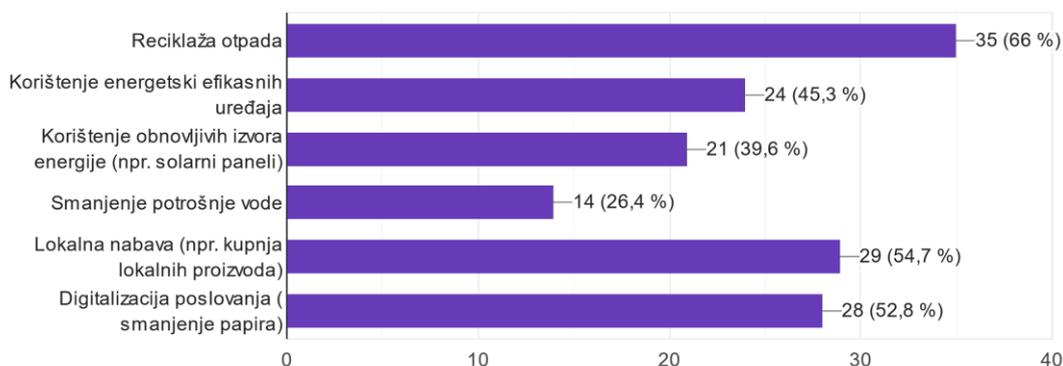
Prema rezultatima trećeg pitanja, većina ispitanih poduzeća nalazi se u Jadranskoj Hrvatskoj, što čini 62,3% ispitanika, dok se preostalih 37,7% nalazi u Kontinentalnoj Hrvatskoj. Ova distribucija pokazuje da se veći dio ispitanika nalazi u turistički aktivnijim područjima uz Jadran, gdje su zelene poslovne strategije možda više zastupljene zbog veće koncentracije turističkih djelatnosti i osjetljivosti na očuvanje okoliša.

U sljedećem grafikonu prikazati će se vrste primjenjenih zelenih strategija.

Grafikon 4. Prikaz vrste primjena zelenih poslovnih strategija

Koje od sljedećih zelenih poslovnih strategija primjenjujete u svom poduzeću ?

53 odgovora



Izvor: obrada autora na vlastitom istraživanju

Prema rezultatima četvrtog pitanja, najčešće primijenjena zelena strategija je reciklaža otpada, koju koristi 66% ispitanika (35 poduzeća). Slijedi lokalna nabava s 54,7% (29 poduzeća), a zatim digitalizacija poslovanja s 52,8% (28 poduzeća). Korištenje energetski efikasnih uređaja primjenjuje 45,3% ispitanika (24 poduzeća), dok korištenje obnovljivih izvora energije primjenjuje 39,6% poduzeća (21 poduzeće). Najmanje je zastupljena strategija smanjenja potrošnje vode, koju koristi 26,4% poduzeća (14 poduzeća).

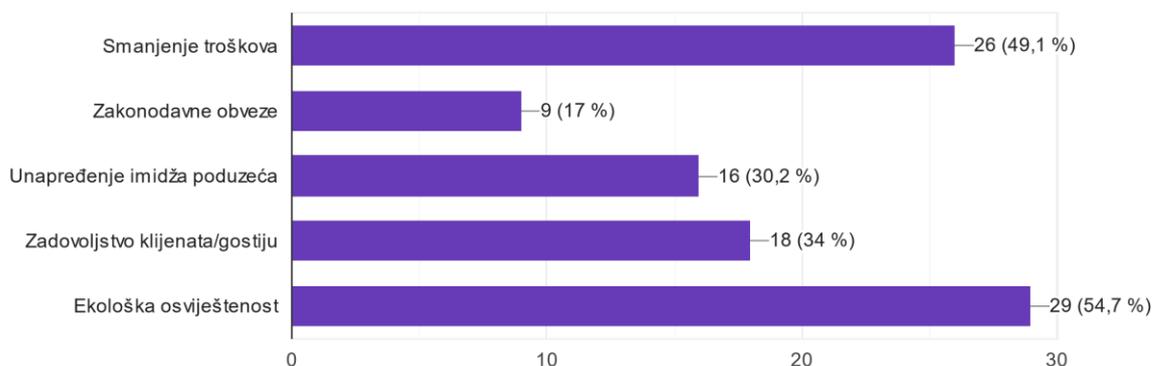
Ovi rezultati jasno pokazuju da su reciklaža i lokalna nabava najzastupljenije zelene strategije, prvenstveno zbog svoje jednostavnosti u implementaciji. S druge strane, smanjenje potrošnje vode i korištenje obnovljivih izvora energije su manje prisutni, vjerojatno zbog većih troškova i složenosti njihove primjene

U sljedećem grafikonu prikazati će se glavni motivatori za implementaciju zelenih strategija.

Grafikon 5. Prikaz glavnih motivatora za implementaciju zelenih poslovnih strategija

Koji je glavni motivator za implementaciju zelenih strategija u Vašem poduzeću?

53 odgovora



Izvor: obrada autora na vlastitom istraživanju

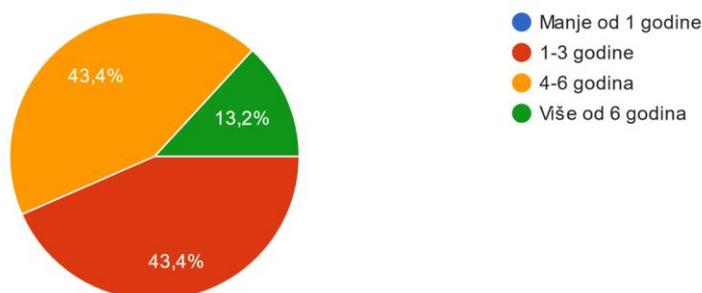
Prema rezultatima petog pitanja, glavni motivatori za implementaciju zelenih strategija su ekološka osviještenost i smanjenje troškova. Ekološka osviještenost je najčešći motivator s 54,7% ispitanika, dok je smanjenje troškova drugi po važnosti s 49,1%. Zadovoljstvo klijenata/gostiju i unaprjeđenje imidža poduzeća slijede s 34% i 30,2%, dok su zakonodavne obveze najmanje zastupljene kao motivator s 17% odgovora. Ovi rezultati pokazuju da su ekološka svijest i financijske uštede ključni faktori za poticanje implementacije zelenih strategija među malim turističkim poduzećima.

U sljedećem grafikonu prikazati će se trajanje primjene zelenih strategija u poduzećima.

Grafikon 6. Prikaz trajanje primjene zelenih strategija u poduzeću

Koliko dugo primjenjujete zelene strategije u svom poduzeću?

53 odgovora



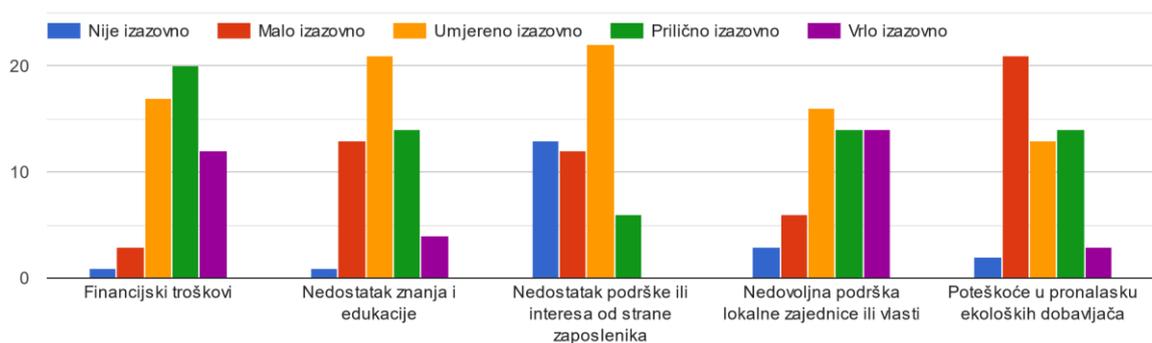
Izvor: obrada autora na vlastitom istraživanju

Prema rezultatima šestog pitanja, većina poduzeća primjenjuje zelene strategije u razdoblju od 1 do 3 godine te od 4 do 6 godina, svaki s jednakih 43,4% odgovora. Samo 13,2% ispitanika navelo je da zelene strategije primjenjuju duže od 6 godina, dok nijedno poduzeće nije navelo da te strategije koristi manje od godinu dana. Ovi rezultati ukazuju da je primjena zelenih strategija u malim turističkim poduzećima još relativno nova, ali stabilna, s većinom poduzeća koja su već nekoliko godina aktivna u implementaciji održivih praksi.

U sljedećem grafikonu prikazati će se najveći izazovi s kojima se poduzeća suočavaju pri implementaciji zelenih strategija.

Grafikon 7. Prikaz najvećih izazova s kojima se poduzeća suočavaju pri implementaciji zelenih strategija

Koji su najveći izazovi s kojima se suočavate pri implementaciji zelenih strategija? (ocijenite na skali od 1 do 5, gdje 1 znači "nije izazov", a 5 "vrlo velik izazov")



Izvor: obrada autora na vlastitom istraživanju

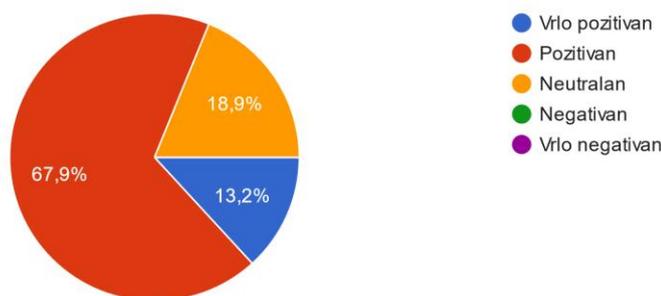
Prema rezultatima sedmog pitanja, najveći izazov s kojim se mala turistička poduzeća suočavaju prilikom implementacije zelenih poslovnih strategija su financijski troškovi, pri čemu je 32 ispitanika (60,3%) ocijenilo ovaj faktor kao "prilično izazovan" (20) ili "vrlo izazovan" (12). Nedovoljna podrška lokalne zajednice ili vlasti također je značajan izazov za 28 poduzeća (52,8%), od čega je 14 poduzeća (26,4%) ocijenilo ovaj izazov kao "vrlo izazovan". Sljedeći izazov je nedostatak znanja i edukacije, gdje je 21 ispitanik (39,6%) naveo ovaj problem kao "umjereno izazovan", a sa druge strane, ekološke poteškoće, poput poteškoća u pronalasku ekoloških dobavljača, ocijenjene su kao 'malo izazovne' od strane 21 ispitanika, što sugerira da, iako postoje, nisu glavni problem za većinu ispitanika. Nedostatak podrške ili interesa od strane zaposlenika ocijenjen je kao manji izazov u odnosu na druge, s obzirom da nema niti jedan odgovora da je „vrlo izazovno“ nego se većinom

odgovori dijele u rasponu od "nije izazovno" do "umjereno izazovno". Zaključno, financijski troškovi i nedovoljna podrška lokalne zajednice ili vlasti predstavljaju najveće izazove u implementaciji zelenih poslovnih strategija u malim turističkim poduzećima. S druge strane, poteškoće u pronalasku ekoloških dobavljača i nedostatak podrške zaposlenika doživljavaju se kao manje problematični faktori.

U sljedećem grafikonu prikazati će se utjecaj primjene zelenih strategija na poslovanje poduzeća

Grafikon 8. Prikaz utjecaja primjene zelenih strategija na poslovanje poduzeća

Kako biste ocijenili utjecaj zelenih strategija na poslovanje vašeg poduzeća?
53 odgovora



Izvor: obrada autora na vlastitom istraživanju

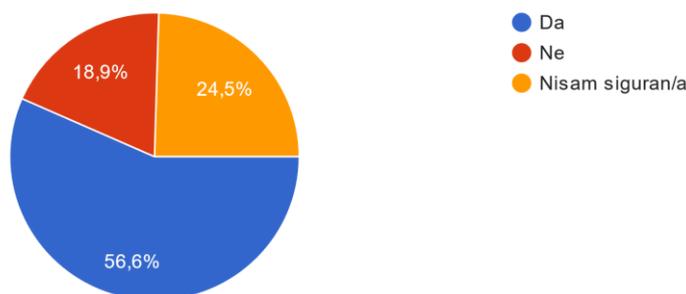
Prema rezultatima osmog pitanja, većina ispitanika (67,9%) smatra da zelene strategije pozitivno utječu na poslovanje njihovih poduzeća, jer je 36 ispitanika ocijenilo utjecaj kao "pozitivan", dok 7 ispitanika kao "vrlo pozitivan". Neutralan stav imalo je 10 ispitanika (18,9%), dok nije bilo odgovora koji bi ukazivali na negativan ili vrlo negativan utjecaj. Ovi podaci sugeriraju da poduzeća općenito prepoznaju pozitivne učinke primjene zelenih strategija na svoje poslovanje, iako postoji određeni postotak neutralnih odgovora koji možda ukazuje na to da učinci nisu još u potpunosti očiti za sve ispitanike.

U sljedećem grafikonu prikazati će se utjecaj primjene zelenih strategija na troškove poslovanja poduzeća.

Grafikon 9. Prikaz utjecaja primjene zelenih strategija na troškove poduzeća

Jeste li primijetili smanjenje troškova nakon implementacije zelenih strategija?

53 odgovora



Izvor: obrada autora na vlastitom istraživanju

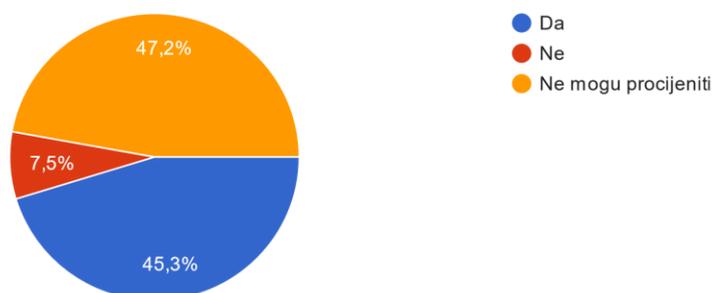
Prema rezultatima devetog pitanja, većina ispitanika (56,6%) primijetila je smanjenje troškova nakon implementacije zelenih strategija, dok 18,9% ispitanika nije primijetilo promjenu. Zanimljivo je da 24,5% ispitanika nije sigurno u vezi s ovim ishodom, što sugerira da kod nekih poduzeća rezultati još nisu dovoljno jasni ili da nedostaje precizno praćenje troškova. Ovi podaci ukazuju na to da je smanjenje troškova jedna od ključnih koristi zelenih strategija, ali postoje i poduzeća koja još nisu u potpunosti iskusila te benefite.

U sljedećem grafikonu prikazati će se utjecaj implementacije zelenih poslovnih strategija na zadovoljstvo gostiju.

Grafikon 10. Prikaz utjecaja implementacije zelenih poslovnih strategija na zadovoljstvo gostiju

Jeste li primijetili povećanje zadovoljstva gostiju zbog implementacije zelenih strategija?

53 odgovora



Izvor: obrada autora na vlastitom istraživanju

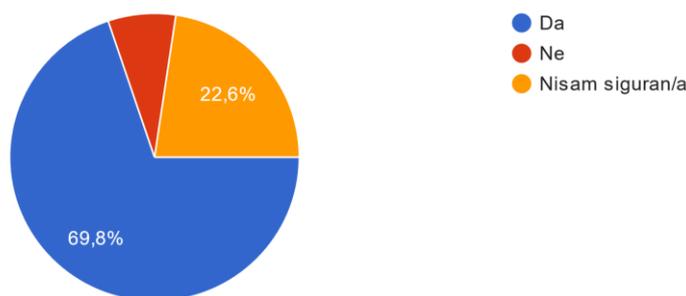
Rezultati desetog pitanja pokazuju da je 45,3% ispitanika primijetilo povećanje zadovoljstva gostiju nakon implementacije zelenih strategija, dok 47,2% ispitanika nije bilo u mogućnosti

procijeniti učinak tih strategija na zadovoljstvo gostiju. Samo 7,5% ispitanika navelo je da nije primijetilo povećanje zadovoljstva gostiju. Ovi rezultati sugeriraju da iako veliki broj poduzeća vidi pozitivan utjecaj na zadovoljstvo gostiju, značajan dio poduzeća još uvijek nije siguran ili ne prati i istražuje u potpunosti koji učinak zelenih strategija ima na percepciju gostiju.

U sljedećem grafikonu prikazati će se planiranje proširenja ili daljnje ulaganje u zelene strategije u sljedećih 5 godina.

Grafikon 11. Prikaz planiranja proširenja ili daljnje ulaganje u zelene strategije u sljedećih 5 godina

Planirate li proširenje ili daljnje ulaganje u zelene strategije u narednih 5 godina?
53 odgovora



Izvor: obrada autora na vlastitom istraživanju

Rezultati jedanaestog pitanja ukazuju da većina ispitanika (69,8%) planira proširenje ili daljnje ulaganje u zelene strategije u narednih pet godina, što ukazuje na snažnu predanost održivim praksama u budućnosti. S druge strane, 22,6% ispitanika nije sigurno u svoje planove, dok samo 7,5% ispitanika ne planira dodatna ulaganja u zelene strategije. Ovi rezultati pokazuju da većina malih turističkih poduzeća prepoznaje važnost održivog razvoja te su spremni nastaviti ulagati u zelene poslovne strategije kako bi dugoročno poboljšali svoje poslovanje i ekološki učinak.

U posljednjem, otvorenom pitanju, na temelju odgovora ispitanika o dodatnim zelenim mjerama koje planiraju implementirati, možemo zaključiti da poduzeća planiraju nastaviti s ulaganjima u održive prakse. Najčešće spominjana mjera u odgovorima ispitanika bila je uvođenje solarnih panela, što ukazuje na jaku orijentaciju prema korištenju obnovljivih izvora energije kao ključnog elementa budućih ulaganja. Nadalje, značajan broj ispitanika naveo je planove za uvođenje punionica za električne automobile, što ukazuje na

rastući trend podrške održivom prijevozu i smanjenju emisije stakleničkih plinova. Također, poduzeća planiraju ulagati u reciklažu otpada i bioreciklažu, čime dodatno potiču kružno gospodarstvo i smanjuju ekološki otisak svojih operacija. Dodatno, postavljeni su ambiciozni ciljevi održivosti do 2025. godine, koji uključuju uvođenje novih digitalnih tehnologija za optimizaciju poslovnih procesa, edukaciju zaposlenika u smjeru jačanja digitalnih i zelenih vještina te ugradnju fotonaponskih elektrana i kotlovnica na biomasu za grijanje.

Ovi odgovori ukazuju na to da su poduzeća usmjerena prema dugoročnoj održivosti kroz smanjenje potrošnje resursa, ulaganje u obnovljive izvore energije te kontinuiranu edukaciju zaposlenika. To potvrđuje spremnost poduzeća da aktivno sudjeluju u zelenoj tranziciji te unaprijede svoje poslovne procese kako bi ostvarili značajan doprinos zaštiti okoliša i smanjenju troškova.

4.4. Diskusija o rezultatima istraživanja

Rezultati ovog istraživanja pružaju detaljan uvid u to kako mala turistička poduzeća u Republici Hrvatskoj implementiraju zelene poslovne strategije i koje izazove susreću u tom procesu. Diskusija obuhvaća ključne nalaze istraživanja, povezuje ih s relevantnim teorijskim okvirima te identificira prilike i prepreke u primjeni održivih praksi.

Prvo, analize pokazuju da najveći udio ispitanika dolazi iz kampova (39,6%) i ugostiteljskih objekata (30,2%). Ovi rezultati su značajni jer kampovi, kao segment turističke industrije, imaju značajan ekološki otisak zbog svoje bliske povezanosti s prirodom i velikim brojem posjetitelja tijekom turističke sezone. Ovi objekti često moraju uskladiti poslovne operacije s očuvanjem prirodnih resursa, što može objašnjavati njihovu visoku zastupljenost u istraživanju. S druge strane, ugostiteljski objekti, koji čine drugi najzastupljeniji tip poduzeća, također prepoznaju važnost primjene zelenih strategija, posebno u smislu smanjenja otpada i potrošnje energije. Podaci pokazuju da većina ispitanih poduzeća ima manje od 5 zaposlenih (32,1%), dok 26,4% ima više od 20 zaposlenih. Ova distribucija ukazuje na to da većina malih turističkih poduzeća spada u mikro poduzeća, što ima značajan utjecaj na njihovu sposobnost da provode složene i dugoročne zelene strategije. Manjak zaposlenika često znači manjak specijaliziranih kadrova koji bi se mogli baviti održivim praksama, što može usporiti proces implementacije. No, s druge strane, mali timovi mogu biti fleksibilniji u primjeni manjih, ali učinkovitih strategija poput reciklaže otpada i

digitalizacije poslovanja. Prema istraživanju, većina ispitanih poduzeća dolazi iz Jadranske Hrvatske (62,3%), što ne iznenađuje s obzirom na činjenicu da je turizam u tom području najrazvijeniji, a održivost okoliša igra ključnu ulogu u očuvanju turističkih resursa. Ova visoka zastupljenost Jadranske Hrvatske može se povezati s pritiskom na turističke subjekte da očuvaju obalu i more, koji su ključni za njihov opstanak. S druge strane, poduzeća iz Kontinentalne Hrvatske (37,7%) također pokazuju interes za zelene strategije, no zbog različitih turističkih obrazaca (primjerice manji intenzitet turizma u nekim regijama), njihovi napori mogu biti drugačiji i više fokusirani na specifične lokalne potrebe.

Kada se govori o primjeni zelenih poslovnih strategija, najčešće primijenjena strategija je reciklaža otpada (66% ispitanika), što nije iznenađenje s obzirom na jednostavnost implementacije ove prakse i njezin opipljiv utjecaj na smanjenje otpada. Lokalna nabava (54,7%) i digitalizacija poslovanja (52,8%) također su istaknuti kao popularne strategije. Ove prakse omogućuju poduzećima da smanje svoj ekološki otisak kroz smanjenje transporta i papirologije. Korištenje energetski efikasnih uređaja (45,3%) i obnovljivih izvora energije (39,6%) pokazuje da su poduzeća svjesna važnosti smanjenja potrošnje energije, iako se ove strategije manje implementiraju zbog visokih početnih troškova i tehničkih zahtjeva. Najmanje zastupljena strategija je smanjenje potrošnje vode (26,4%), što ukazuje na potrebu za dodatnom edukacijom i svijesti o važnosti očuvanja ovog resursa. Ključni motivatori za primjenu zelenih poslovnih strategija su ekološka osviještenost (54,7%) i smanjenje troškova (49,1%). Ovo pokazuje da poduzeća ne samo da prepoznaju važnost održivosti zbog smanjenja negativnih utjecaja na okoliš, već i zbog ekonomske koristi koju donose održive prakse. Zanimljivo je da zakonodavne obveze (17%) nisu dominantan motivator, što sugerira da mala poduzeća implementiraju zelene strategije prije svega iz vlastite inicijative, a ne zbog regulatornih pritisaka. Poduzeća koja su uključena u istraživanje najčešće primjenjuju zelene strategije između 1 i 3 godine (43,4%) te 4 do 6 godina (43,4%). Ovi rezultati ukazuju na to da je većina poduzeća još uvijek u relativno ranim fazama implementacije, što sugerira da se održive prakse tek razvijaju. Ovaj podatak pokazuje pozitivan trend u smjeru dugoročne održivosti, ali također ukazuje na potrebu za dodatnim resursima i podrškom kako bi se ove prakse proširile i postale integrirani dio poslovnih procesa.

Najveći izazovi s kojima se poduzeća susreću u implementaciji zelenih poslovnih strategija istraživanje pokazuje da su financijski troškovi (60,3%), što nije iznenađujuće s

obzirom na ograničene financijske resurse kojima raspolažu mala turistička poduzeća. Provođenje ekoloških mjera, poput instalacije obnovljivih izvora energije ili uvođenja energetski efikasnih tehnologija, često zahtijeva značajna početna ulaganja koja su mnogim malim poduzećima teže dostupna. Ovo ukazuje na potrebu za dodatnim financijskim poticajima ili subvencijama koje bi omogućile tim poduzećima da lakše i brže usvoje održive prakse. Inicijative poput državnih subvencija za obnovljive izvore energije, olakšanih kredita za zelene projekte ili smanjenje poreza za ekološke investicije mogle bi igrati ključnu ulogu u smanjenju ovog izazova. Osim financijskih prepreka, nedovoljna podrška lokalne zajednice ili vlasti predstavlja značajan izazov za 52,8% poduzeća. Ovaj podatak sugerira potrebu za jačom institucionalnom podrškom, osobito u obliku boljih smjernica, informacija i poticaja na lokalnom i regionalnom nivou. Mala poduzeća često nemaju kapacitet da sama istražuju najsuvremenije zelene prakse ili da se učinkovito prilagođavaju zakonskim zahtjevima. Lokalna uprava i tijela vlasti mogu odigrati ključnu ulogu u pružanju podrške kroz edukativne programe, stručne savjete, financijske poticaje ili osiguranje boljih regulacija koje potiču održivo poslovanje. Nedostatak ovakve podrške često usporava implementaciju zelenih strategija, čak i među onima koji su ekološki osviješteni i žele uvesti promjene. Nedostatak znanja i edukacije također je jedan od značajnijih izazova, s 39,6% poduzeća koja su ovaj problem ocijenila kao umjereno izazovan. Ova prepreka posebno dolazi do izražaja kod manjih poduzeća koja često nemaju stručnjake ili resurse za educiranje zaposlenika o najnovijim održivim praksama. Nedostatak obrazovanja o održivim tehnologijama i praksama znači da poduzeća nisu uvijek svjesna svih dostupnih opcija ili ne znaju kako uspješno integrirati zelene strategije u svoje poslovanje. Stoga, povećanje dostupnosti edukativnih resursa, treninga i stručnih savjeta moglo bi značajno unaprijediti proces prilagodbe i implementacije održivih strategija. S druge strane, poteškoće u pronalasku ekoloških dobavljača doživljavaju se kao manji problem u odnosu na druge izazove, jer su ih 39,6% ispitanika ocijenili kao "malo izazovne" ili "umjereno izazovne". Iako dostupnost ekološki prihvatljivih proizvoda i usluga može biti problem u nekim regijama, rezultati istraživanja ukazuju na to da mala poduzeća u Hrvatskoj relativno lako mogu pronaći odgovarajuće ekološke dobavljače za svoje potrebe. Ipak, ovo ne znači da problem ne postoji, već da nije ključan u usporedbi s financijskim i institucionalnim izazovima.

U konačnici, nedostatak podrške ili interesa zaposlenika ocijenjen je kao jedan od najmanjih izazova u implementaciji zelenih strategija, s obzirom na to da nijedan ispitanik nije ovaj faktor ocijenio kao "vrlo izazovan". Većina poduzeća u istraživanju izvijestila je da zaposlenici nisu veliki izvor otpora pri uvođenju održivih praksi, što sugerira da su zaposlenici većinom otvoreni prema promjenama ili da poduzeća već imaju uspostavljene sustave za integraciju zelenih strategija. Unatoč tome, neki ispitanici su ipak primijetili određeni nedostatak interesa ili potpore, što znači da bi osnaživanje zaposlenika kroz edukaciju i poticanje svijesti o važnosti održivosti moglo dodatno unaprijediti implementaciju ekoloških strategija.

Istraživanje pokazuje da većina ispitanika smatra kako zelene strategije pozitivno utječu na njihovo poslovanje (67,9%), što je snažan pokazatelj koristi od održivih praksi. Povećano zadovoljstvo gostiju nakon implementacije ovih strategija primijetilo je 45,3% ispitanika, dok 47,2% nije bilo u mogućnosti procijeniti. Ovi rezultati pokazuju da su poduzeća svjesna pozitivnog učinka zelenih praksi na poslovanje, no još uvijek nedostaje precizno praćenje učinaka na zadovoljstvo gostiju. Jedan od mogućih razloga zašto poduzeća ne prate učinke zelenih praksi na zadovoljstvo gostiju može biti nedostatak alata ili resursa za adekvatno praćenje i analizu tih podataka. Također, poduzeća možda nisu svjesna značaja redovitog praćenja ovih učinaka ili smatraju da rezultati nisu dovoljno vidljivi u kratkom roku, što ih demotivira da ulažu u takve procese.

Većina ispitanika (69,8%) planira proširenje ili daljnje ulaganje u zelene strategije u narednih pet godina, što ukazuje na visoku razinu predanosti malih poduzeća održivim praksama u budućnosti. Iako solarni paneli tipa nisu bili najzastupljeniji u trenutnoj primjeni zelenih strategija, prema rezultatima ankete pokazuje da samo 39,6% poduzeća koristi obnovljive izvore energije, a upravo su solarni paneli najčešće spominjani u kontekstu budućih ulaganja. Ovo sugerira da su poduzeća prepoznala dugoročne koristi od solarne energije, ali su možda dosad bila ograničena visokim početnim troškovima ili tehničkim izazovima implementacije. S obzirom na to da su financijski troškovi istaknuti kao jedan od glavnih izazova, planiranje ulaganja u solarne panele može ukazivati na očekivanja poduzeća da će u budućnosti biti dostupni financijski poticaji ili subvencije koji bi smanjili te troškove. Osim ulaganja u solarne panele, poduzeća također planiraju značajne korake u području reciklaže otpada, bioreciklaže, digitalizacije poslovanja te edukacije zaposlenika.

Ovaj sveobuhvatan pristup ukazuje na to da mala poduzeća ne teže samo smanjenju svog ekološkog otiska, već nastoje unaprijediti sve aspekte poslovanja kako bi osigurala dugoročnu održivost. Reciklaža i bioreciklaža postaju ključni elementi u tranziciji prema kružnom gospodarstvu, dok digitalizacija poslovanja smanjuje upotrebu resursa, optimizira operacije i donosi dodatne uštede. Unatoč izazovima, rezultati istraživanja pokazuju da postoji volja i predanost među malim poduzećima za daljnji razvoj održivih poslovnih strategija, što je ohrabrujući pokazatelj za budućnost održivog razvoja u hrvatskom turističkom sektoru.

4.5. Diskusija o rezultatima istraživanja – usporedba s prijašnjim istraživanjima

Rezultati ovog istraživanja pružaju detaljan uvid u to kako mala turistička poduzeća u Republici Hrvatskoj implementiraju zelene poslovne strategije i s kojim se izazovima suočavaju. Ove nalaze možemo usporediti s prijašnjim istraživanjima u području zelenih poslovnih strategija i održivog turizma.

Jedno od relevantnih istraživanja koje je provedeno na ovu temu je rad Gračan, Sander i Rudančić-Lugarić (2010.) koji analizira implementaciju zelenih strategija u poslovnom turizmu, s posebnim naglaskom na organizaciju "zelenih sastanaka" u MICE industriji. Njihovo istraživanje pokazuje da organizacija održivih sastanaka uključuje strategije poput reciklaže, korištenja obnovljivih izvora energije i nabavke lokalno proizvedene hrane, s ciljem smanjenja negativnog utjecaja na okoliš.

Ovi rezultati su usporedivi s nalazima ovog istraživanja, gdje je reciklaža otpada najčešće primijenjena zelena strategija među malim turističkim poduzećima u Hrvatskoj (66% ispitanika). Međutim, dok su lokalna nabava i digitalizacija poslovanja također prepoznate kao važne strategije (54,7% i 52,8% ispitanika), korištenje obnovljivih izvora energije (39,6%) i dalje je manje zastupljeno. Kao i u istraživanju Gračan i suradnika, gdje su visoki financijski troškovi i tehnički zahtjevi istaknuti kao prepreke implementaciji obnovljivih izvora energije, tako i mala poduzeća u ovom istraživanju navode visoke početne troškove kao ključan izazov za implementaciju ovih strategija. Daljnja usporedba pokazuje da motivacija za implementaciju zelenih strategija u oba istraživanja uključuje ekološku osviještenost i ekonomske koristi. Istraživanje Gračan i suradnika navodi kako zelene strategije mogu donijeti značajne financijske uštede, što je također istaknuto u ovom

istraživanju gdje smanjenje troškova (49,1%) predstavlja jedan od ključnih motiva za mala poduzeća. Međutim, oba istraživanja pokazuju da zakonodavni pritisak nije glavni motivator. U istraživanju Gračan i suradnika, organizatori sastanaka često implementiraju zelene strategije iz vlastite inicijative, dok je u ovom istraživanju samo 17% ispitanika navelo zakonske obveze kao ključan motiv. Zanimljivo je da, iako istraživanje Gračan i suradnika naglašava važnost planiranja i implementacije "zelenih sastanaka" kroz tri faze: prije, tijekom i nakon događaja – istraživanje provedeno među malim poduzećima u turizmu pokazuje da mnogi ispitanici još uvijek nemaju formalne strategije za kontinuirano praćenje rezultata zelenih praksi, poput praćenja zadovoljstva gostiju. Prema ovom istraživanju, 47,2% poduzeća nije moglo procijeniti utjecaj zelenih praksi na zadovoljstvo gostiju, što ukazuje na potrebu za razvojem alata za bolje praćenje tih učinaka, slično kao u praksi "zelenih sastanaka" gdje je post-event evaluacija ključna komponenta.

Na temelju ovih usporedbi, možemo zaključiti da implementacija zelenih strategija u malim poduzećima slijedi slične obrasce kao u većim sektorima poslovnog turizma, ali se suočava s dodatnim izazovima poput nedostatka financijskih sredstava i formaliziranih praksi praćenja. Ova istraživanja zajedno ukazuju na potrebu za jačom institucionalnom podrškom i financijskim poticajima kako bi se omogućilo šire usvajanje zelenih poslovnih strategija u malim poduzećima u Hrvatskoj (Gračan, Sander i Rudančić-Lugarić 2010.).

Zaključak

Ovaj rad detaljno je istražio implementaciju zelenih poslovnih strategija u malim turističkim poduzećima, s posebnim naglaskom na razumijevanje izazova, koristi i budućih planova ovih poduzeća u pogledu održivog poslovanja. Cilj rada bio je identificirati kako mala turistička poduzeća primjenjuju zelene strategije, te koje prepreke i mogućnosti vide u njihovoj daljnjoj primjeni. U prvoj tematskoj jedinici obradio se strateški menadžment, gdje se istaknula ključna uloga strateškog planiranja u kontekstu zelenih strategija. U teorijskom dijelu definirane su osnovne postavke strateškog upravljanja te je objašnjeno kako zelene poslovne prakse postaju integralni dio dugoročnih planova poduzeća, čime se osigurava ne samo ekološka odgovornost, već i konkurentska prednost. Druga tematska jedinica ovog rada obradila je cjelokupni proces strateškog menadžmenta kroz pet faza, koje uključuju analizu unutarnjih i vanjskih čimbenika, definiranje misije, vizije i ciljeva, formuliranje i implementaciju zelenih poslovnih strategija te njihovu kontrolu i evaluaciju. Ovaj proces strateškog planiranja bio je od posebne važnosti za mala turistička poduzeća jer je omogućio strukturiran pristup uvođenju zelenih poslovnih praksi. Kroz sve faze menadžmenta, naglašena je važnost kontinuirane prilagodbe i procjene rezultata kako bi se osigurao dugoročni uspjeh u dinamičnom poslovnom okruženju. Treća tematska jedinica rada obuhvatila je analizu svih pet funkcionalnih područja poduzeća, uključujući marketing, ljudske resurse, financije, proizvodnju i nabavu te istraživanje i razvoj, u kontekstu implementacije zelenih strategija. Marketing je naglašen kao ključan alat za podizanje svijesti među potrošačima o prednostima zelenih praksi, dok su ljudski resursi ključni za provođenje tih strategija kroz edukaciju zaposlenika i njihovo aktivno sudjelovanje u zelenom i održivom poslovanju. Nadalje, financije su analizirane kao ključni element za osiguranje resursa potrebnih za provedbu strategija, dok je proizvodnja i nabava usmjerena na optimizaciju korištenja resursa i primjenu ekološki prihvatljivih tehnologija. Funkcionalno područje istraživanja i razvoja omogućuje poduzećima kontinuirano inoviranje i prilagođavanje zelenih tehnologija, što doprinosi dugoročnom održivom rastu poduzeća. Empirijsko istraživanje provedeno u četvrtoj tematskoj jedinici donijelo je vrijedan uvid u izazove i mogućnosti s kojima se suočavaju mala turistička poduzeća u Republici Hrvatskoj u kontekstu implementacije zelenih poslovnih strategija. Iako su financijski troškovi i nedostatak podrške lokalnih vlasti identificirani kao najveći izazovi,

istraživanje ističe da poduzeća prepoznaju značaj održivih praksi i njihov potencijalni pozitivan utjecaj na konkurentnost i smanjenje troškova. Usporedba ovih rezultata s prijašnjim istraživanjima, poput rada Gračan i suradnika, pokazuje da, iako su izazovi poput visokih financijskih troškova zajednički različitim sektorima, mala turistička poduzeća pokazuju značajan potencijal za širu implementaciju zelenih i održivih praksi, posebice u područjima poput reciklaže i lokalne nabave. S druge strane, obnovljivi izvori energije i dalje su manje zastupljeni zbog visokih početnih troškova, ali istraživanja pokazuju da, uz prave poticaje, ovi sektori mogu značajno povećati korištenje zelenih tehnologija.

Zanimljivo je primijetiti da, iako su mnogi ispitanici svjesni koristi od implementacije zelenih strategija, još uvijek postoji prostor za napredak u praćenju učinaka tih strategija na zadovoljstvo gostiju i širi poslovni uspjeh. Nedostatak takvog praćenja možda sugerira da poduzeća ne raspolažu dovoljno resursima ili alatima za precizno mjerenje tih aspekata, unatoč svjesnosti o njihovoj važnosti. Gledajući unaprijed, velika većina poduzeća planira nastaviti ulagati u održivost, s posebnim naglaskom na korištenje obnovljivih izvora energije, poput solarnih panela, što ukazuje na rastuću svijest o ekološkoj odgovornosti. Iako trenutna primjena tih tehnologija nije široko rasprostranjena, planovi za njihovu implementaciju odražavaju trendove prema ekološki prihvatljivijem poslovanju. Ukupno, rezultati istraživanja pokazuju da su mala poduzeća na dobrom putu prema održivom razvoju, ali uz dodatnu institucionalnu podršku i bolje praćenje rezultata, mogu još brže i učinkovitije ostvarivati svoje zelene ciljeve.

Bibliografija

- Buble, Marin, Marijan Cingula, Marčelo Dujanić, Želimir Dulčić, Marli Gonan Božac, Lovorka Galetić, Franjo Ljubić, Sanja Pfeifer, i Darko Tipurić. 2005. *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija - nakladništvo d.o.o.
- Chesbrough, Henry W. 2003. *Open Innovation - The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management Concepts and Cases Thirteenth Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- EcoCart. 2023. *EcoCart*. 23. prosinac. Pokušaj pristupa 29. kolovoz 2024. <https://ecocart.io/sustainability-statement/>.
- Fulda, Dragutin. 2011. *Menadžment malog poduzeća*. Zaprrešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić".
- GeeksforGeeks. 2023. *8 Green Marketing Strategies for a Sustainable Future*. 19. srpanj. Pokušaj pristupa 30. kolovoz 2024. <https://www.geeksforgeeks.org/8-green-marketing-strategies-for-a-sustainable-future/>.
- Goyal, Ruchi, Drdinesh Goyal, i Trilok Kumar Jain. 2014. »The Green HR Initiatives: An Alternative Business Strategy for Sustainable Growth.« *Journal of Advanced Research in Human Resources and Organizational Management vol 1. (3&4)*, 40-42.
- Gračan, Daniela, Iris Sander, i Andreja Rudančić-Lugarić. 2010. »GREEN STRATEGY OF BUSINESS TOURISM.« *New Trends in Tourism and Hospitality Management* 337-349.
- Gutterman, Alan. 2023. »Social Science Research Network.« *Sustainable Manufacturing*. 9. listopad. Pokušaj pristupa 28. kolovoz 2024. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4596868.
- Jackson, Susan E., i Janghoon Seo. 2010. »The greening of strategic HRM scholarship.« *Organization Management Journal* 7(4), prosinac: 278-290.
- Jiang, Xin. 2009. »Strategic Management for Main Functional Areas in an Organization.« *International Journal of Business and Management Vol 4., No.2*, Veljača: 1-5.

- Kotler, Philip, Berger Roland, i Nils Bickhoff. 2010. *The Quintessence of Strategic Management*. Springer Berlin Heidelberg.
- Mateša, Zlatko. 2019. *Uvod u strateški menadžment*. Zagreb: MATE d.o.o.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitor: with new introduction*. New York: First Free Press Edition.
- Schindehutte, Minet, i Michael H. Morris. 2001. »Understanding Strategic Adaptation in Small Firms.« *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 7(3), Lipanj: 84-107.
- Schoenmaker, Dirk, i Willem Schramade. 2019. *Principles of Sustainable Finance*. Oxford University Press.
- Sengupta, Nitish, i Jit S, Chandan. 2011. *Strategic Management*. New Delhi: Vikas Publishing House.
- Sundać, Dragomir, Dunja Škalamera-Alilović, i Mirjana Babić. 2016. *Poslovno okruženje i intelektualni kapital*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet u Rijeci.
2016. *Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16*. 31. prosinac. Pokušaj pristupa 28. kolovoz 2024.
<https://www.zakon.hr/z/527/Zakon-o-poticanju-razvoja-malog-gospodarstva>.
2024. *Zakon o računovodstvu NN 85/24*. 27. srpanj. Pokušaj pristupa 28. kolovoz 2024.
<https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu>.

Popis tablica

Tablica 1. *Prikaz Ansoffe matrice* (Kotler, Roland i Bickhoff 2010.)

Tablica 2. *Prikaz faza procesa strateškog menadžmenta* (Buble, i dr. 2005.)

Tablica 3. *Prikaz razina strategija strateškog menadžmenta* (Buble, i dr. 2005.)

Tablica 4. *Prikaz međuovisnosti dimenzija održivih financija* (Schoenmaker i Schramade 2019.)

Popis grafikona

Grafikon 1. *Prikaz vrsta turističkih poduzeća*

Grafikon 2. *Prikaz broj zaposlenih u turističkim poduzećima*

Grafikon 3. *Prikaz geografske lokacije turističkih poduzeća*

Grafikon 4. *Prikaz vrste primjena zelenih poslovnih strategija*

Grafikon 5. *Prikaz glavnih motivatora za implementaciju zelenih poslovnih strategija*

Grafikon 6. *Prikaz trajanje primjene zelenih strategija u poduzeću*

Grafikon 7. *Prikaz najvećih izazova s kojima se poduzeća suočavaju pri implementaciji zelenih strategija*

Grafikon 8. *Prikaz utjecaja primjene zelenih strategija na poslovanje poduzeća*

Grafikon 9. *Prikaz utjecaja primjene zelenih strategija na troškove poduzeća*

Grafikon 10. *Prikaz utjecaja implementacije zelenih poslovnih strategija na zadovoljstvo gostiju*

Grafikon 11. *Prikaz planiranja proširenja ili daljne ulaganje u zelene strategije u sljedećih 5 godina*