

# Transformacija poslovnih modela prema održivom razvoju

---

Sinjeri, Marina

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:742471>

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

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



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



**DIPLOMSKI RAD br. 482/PE/2024**

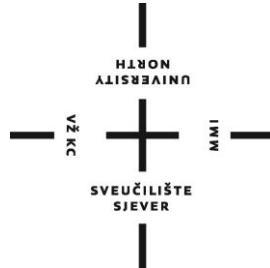
**TRANSFORMACIJA POSLOVNIH MODELA PREMA  
ODRŽIVOM RAZVOJU**

**Marina Sinjeri**

**Varaždin, rujan,  
2024.**

**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**

**Studij Poslovne ekonomije**



**DIPLOMSKI RAD br. 482/PE/2024**

**TRANSFORMACIJA POSLOVNIH MODELA PREMA  
ODRŽIVOM RAZVOJU**

**Student:**  
Marina Sinjeri, 3673/336.

**Mentor:**  
prof.dr.sc. Krešimir Buntak

Varaždin, rujan,  
2024.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjela za ekonomiju		
STUDIJ	Sveučilišni diplomski studij Poslovne ekonomije; Digitalna ekonomija i inovacije		
PRISTUPNIK	Marina Sinjerl	MATIČNI BROJ	3673/336
DATUM	02.09.2024.	KOLEGIJ	Strateški menadžment
NASLOV RADA	Transformacija poslovnih modela prema održivom razvoju		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Transformation of business models towards sustainable development.		
MENTOR	dr.sc. Krešimir Buntak	ZVANJE	redoviti profesor
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. prof.dr.sc. Dinko Primorac, predsjednik 2. doc.dr.sc. Ivana Martinčević, članica 3. prof.dr.sc. Krešimir Buntak, član mentor 4. prof.dr.sc. , zamjenski član 5. doc.dr.sc. Joško Lozić, zamj. član		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	482/PE/2024
OPIS	<p>U suvremenom poslovnom svijetu, integracija održivosti postaje sve važnija komponenta poslovnih strategija. Koncept održivog razvoja, definiran kao balansiranje ekonomskih, socijalnih i ekoloških ciljeva radi dugoročne dobrobiti društva, sve više postavlja standarde za poslovne modele širom svijeta. Sukladno tome važno je dizajnirati i implementirati nove poslovne modele u osiguranju održivog uspjeha poslovnih organizacija.</p> <p>Cilj diplomskog rada je istražiti transformaciju poslovnih modela prema održivom razvoju, analizirajući ključne aspekte ove transformacije i njihov utjecaj na ekonomske, socijalne i ekološke dimenzije. Vezano uz to potrebno je obraditi slijedeće teme:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- koncept i definiranje poslovnih modela</li><li>- koncept i definiranje održivosti i održivog razvoja</li><li>- utjecaj poslovne izvrsnosti o DOP-a na održivost poslovnih modela</li><li>- povezanost koncepta cirkularne ekonomije s održivim poslovnim modelima</li><li>- transformacija poslovnih modela prema održivosti</li><li>- prikaz modela u poslovanju usmjerenog na održivost na odabranom primjeru</li></ul>

ZADATAK URUČEN	02.09.2024.	STAMPIS MENTORA	
----------------	-------------	-----------------	--

## **PREDGOVOR**

Sa zadovoljstvom vam predstavljam ovaj rad pod nazivom "Transformacija poslovnih modela prema održivom razvoju", koji istražuje ključnu povezanost održivosti i poslovne strategije.

Ova istraživanja predstavljaju putovanje otkrivanja i učenja, istražujući duboki utjecaj integracije održivih praksi u suvremene poslovne strukture.

Prije svega, želim izraziti iskrenu zahvalnost svom mentoru prof.dr.sc. Krešimiru Buntaku čije su vođenje i mudrost bile neizmjereno vrijedne tijekom ovog rada. Upravo njegovo prvo predavanje me inspiriralo za odabir teme u ovome smjeru.

Također sam duboko zahvalan svojoj obitelji za strpljenje, ohrabrenje i razumijevanje tijekom trajanja ovog istraživanja i cijelog studija. Njihovo stalno vjerovanje u mene bilo je izvor snage i motivacije.

Ovaj rad posvećujem svima koji vjeruju u transformacijsku moć održivog razvoja u oblikovanju bolje budućnosti za buduće generacije.

## SAŽETAK

Rad "Transformacija poslovnih modela prema održivom razvoju" istražuje ključne aspekte integracije održivosti u poslovne strategije. Počinje definicijom održivog razvoja i EU smjernicama, ističući utjecaj globalizacije na održivost. Fokusiranje na Cilj 12 UN-a naglašava važnost povezivanja poslovnih modela s održivom potrošnjom i proizvodnjom.

Poslovni modeli su detaljno analizirani kao ključni mehanizmi održivosti, uključujući strukturu platna poslovnog modela i različite vrste poslovnih strategija. Posebna pažnja je posvećena poslovnoj izvrsnosti prema normi ISO 9004:2018, što predstavlja temelj za kontinuirano unapređenje procesa u skladu s održivim načelima.

Rad istražuje i koncept cirkularne ekonomije kao ključnog principa za postizanje održivosti poslovnih modela. Transformacija poslovnog modela prema održivom razvoju utječe na ekonomsku, socijalnu i ekološku održivost, što se detaljno analizira kroz različite studije slučaja, uključujući implementaciju održivih poslovnih modela.

Posljednje, analiza trenutnih trendova u poslovanju usmjerena je na održivost, koristeći kompaniju IKEA kao primjer za analizu ekonomskih, socijalnih i ekoloških aspekata njihovog poslovanja. Kroz sve navedene elemente, rad naglašava ključne aspekte povezanosti poslovne izvrsnosti s održivim poslovnim modelima, ističući važnost norme ISO 9004 kao smjernice za postizanje dugoročne održivosti.

Ključne riječi: **održivi razvoj, poslovni modeli, poslovna izvrsnost, ISO 9004, cirkularna ekonomija.**

## **SUMMMARY**

"Transformation of Business Models towards Sustainable Development" explores key aspects of integrating sustainability into business strategies. It begins with defining sustainable development and EU guidelines, emphasizing the impact of globalization on sustainability. The focus on UN Goal 12 underscores the importance of aligning business models with sustainable consumption and production.

Business models are analyzed in detail as critical mechanisms of sustainability, including the structure of the business model canvas and various types of business strategies. Special attention is given to business excellence according to ISO 9004:2018, which serves as a foundation for continuously improving processes in line with sustainable principles.

The paper explores the concept of the circular economy as a key principle for achieving sustainability in business models. The transformation of business models towards sustainable development affects economic, social, and environmental sustainability, detailed through various case studies, including the implementation of sustainable business models.

Finally, an analysis of current business trends focuses on sustainability, using IKEA as a case study to analyze the economic, social, and environmental aspects of their operations. Throughout these elements, the paper highlights key aspects of the connection between business excellence and sustainable business models, emphasizing the importance of ISO 9004 as a guideline for achieving long-term sustainability.

**Key words: sustainable development, business models, business excellence, ISO 9004, circular economy.**

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. PREDMET RADA .....	1
1.2. SVRHA I CILJEVI RADA .....	2
1.3. ISTRAŽIVAČKA PITANJA .....	2
1.4. METODOLOGIJA .....	3
1.5. STRUKTURA RADA .....	4
<b>2. KONCEPT I DEFINICIJA ODRŽIVOG RAZVOJA</b> .....	<b>5</b>
2.1. SMJERNICE EUROPSKE UNIJE ZA ODRŽIVI RAZVOJ .....	8
2.2. UTJECAJ ZEMALJA NA ODRŽIVI RAZVOJ I GLOBALIZACIJU .....	10
2.3. UTJECAJ GLOBALIZACIJE NA ODRŽIVI RAZVOJ .....	12
2.4. CILJ 12: POVEZIVANJE POSLOVNIH MODELA S CILJEM ODRŽIVOM POTROŠNJOM I PROZVODNOM .....	14
<b>3. POSLOVNI MODELI</b> .....	<b>16</b>
3.1. SASTAVNI DIJELOVI PLATNA POSLOVNOG MODELA .....	19
3.2. VRSTE POSLOVNIH MODELA .....	27
<b>4. UTJECAJ POSLOVNE IZVRSNOSTI I DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA ODRŽIVOST POSLOVNIH MODELA</b> .....	<b>29</b>
4.1. POSLOVNA IZVRSNOST (HRN EN ISO 9004:2018) .....	30
4.2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE .....	34
<b>5. ODRŽIVOST POSLOVNOG MODELA POVEZIVANJEM PRINCIPA CIRKULARNE EKONOMIJE</b> .....	<b>35</b>
5.1. CIRKULARNA EKONOMIJA .....	36
<b>6. TRANSFORMACIJA POSLOVNOG MODELA PREMA ODRŽIVOM RAZVOJU</b> .....	<b>40</b>
6.1. UTJECAJ TRANSFORMACIJE NA EKONOMSKU, SOCIJALNU I EKOLOŠKU ODRŽIVOST-STUPOVE ODRŽIVOG RAZVOJA .....	42
6.2. ODRŽIVI POSLOVNI MODELI .....	46
6.3. IMPLEMENTACIJA ODRŽIVIH POSLOVNIH MODEL .....	48
<b>7. ANALIZA TRENUTNIH TRENDOVA U POSLOVANJU USMJERENI NA ODRŽIVOST</b> .....	<b>50</b>
7.1. ANALIZA POSLOVNIH MODELA KROZ EKONOMSKE, SOCIJALNE I EKOLOŠKE ASPEKTE NA PRIMJERU KOMPANIJE IKEA .....	52
<b>9. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>57</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>59</b>



## **1.UVOD**

U suvremenom poslovnom svijetu, integracija održivosti postaje sve važnija komponenta poslovnih strategija. Koncept održivog razvoja, definiran kao balansiranje ekonomskih, socijalnih i ekoloških ciljeva radi dugoročne dobrobiti društva, sve više postavlja standarde za poslovne modele širom svijeta. Ovaj rad istražuje transformaciju poslovnih modela prema održivom razvoju, analizirajući ključne aspekte ove transformacije i njihov utjecaj na ekonomske, socijalne i ekološke dimenzije.

Počinjemo definicijom održivog razvoja i pregledom EU smjernica koje postavljaju okvir za integraciju održivosti u poslovne prakse. Naglasak je na razumijevanju kako globalizacija utječe na sposobnost organizacija da implementiraju održive strategije i prilagode se globalnim izazovima.

Posebna pozornost posvećena je Cilju 12 UN-ovih Održivih razvojnih ciljeva (SDG) koji promiče održivu potrošnju i proizvodnju te važnost prilagođavanja poslovnih modela prema tim ciljevima. Ovdje se razmatraju različite vrste poslovnih modela kao ključni alati za postizanje održivosti, istražujući njihove strukture i strategije.

Norma ISO 9004:2018 za poslovnu izvrsnost posebno je istaknuta kao temelj za kontinuirano poboljšanje procesa u skladu s održivim načelima. Osim toga, koncept cirkularne ekonomije analizira se kao ključni princip za promicanje održivih poslovnih modela, istražujući kako transformacija poslovnih modela prema ovom konceptu može doprinijeti ekonomskoj efikasnosti i smanjenju ekološkog otiska.

Kroz studije slučaja, kao što je analiza poslovanja kompanije IKEA, detaljno se istražuju ekonomske, socijalne i ekološke implikacije održivih poslovnih modela. Konačno, rad ističe važnost povezanosti poslovne izvrsnosti s održivim poslovnim modelima kao ključnog faktora za postizanje dugoročne održivosti u suvremenom poslovanju.

Ovaj uvod postavlja temelje za daljnje istraživanje koje će detaljno razmotriti kako organizacije mogu prilagoditi svoje poslovne modele kako bi odgovorile na zahtjeve održivog razvoja, istovremeno ostvarujući poslovni uspjeh i doprinoseći općem društvenom napretku.

### **1.1.PREDMET RADA**

Predmet rada "Transformacija poslovnih modela prema održivom razvoju" istražuje ključne aspekte integracije održivosti u poslovne strategije. Fokus je na analizi kako organizacije prilagođavaju svoje poslovne modele kako bi odgovorile na zahtjeve održivog razvoja, istražujući različite dimenzije održivosti: ekonomske, socijalne i ekološke. Rad istražuje

utjecaj globalizacije na održivost, EU smjernice, UN-ov Cilj 12 o održivoj potrošnji i proizvodnji te normu ISO 9004 kao smjernicu za poslovnu izvrsnost u kontekstu održivog razvoja. Nadalje, istražuje se koncept cirkularne ekonomije kao ključnog principa za postizanje održivosti u poslovnim modelima, uz primjere studija slučaja koji ilustriraju implementaciju održivih poslovnih strategija, poput analize kompanije IKEA.

## **1.2. SVRHA I CILJEVI RADA**

Svrha rada "Transformacija poslovnih modela prema održivom razvoju" je istražiti ključne aspekte integracije održivosti u poslovne strategije organizacija. Fokus je na analizi kako poslovni modeli mogu evoluirati i prilagoditi se za odgovor na zahtjeve održivog razvoja, uzimajući u obzir ekonomske, socijalne i ekološke aspekte održivosti. U tom kontekstu, rad će detaljno proučiti definiciju održivog razvoja i primjenu njegovih osnovnih principa u poslovnim praksama. Nadalje, istražiti će se kako globalizacija oblikuje okruženje za usvajanje održivih praksi, te kako smjernice Europske unije i Održivi razvojni ciljevi UN-a, posebno Cilj 12 o održivoj potrošnji i proizvodnji, utječu na strategije poslovnih modela. Norma ISO 9004:2018 bit će istaknuta kao ključna smjernica za postizanje poslovne izvrsnosti u skladu s održivim načelima. Dalje, istraživanje će se fokusirati na ulogu cirkularne ekonomije kao principa koji potiče inovativne poslovne modele s ciljem minimiziranja otpada i učinkovitijeg korištenja resursa. Kroz analizu studija slučaja, kao što je primjer kompanije IKEA, rad će ilustrirati praktične primjene održivih strategija u stvarnom svijetu, naglašavajući važnost integracije održivosti u sve aspekte poslovanja radi postizanja dugoročne održivosti i društvenog utjecaja.

## **1.3. ISTRAŽIVAČKA PITANJA**

Istraživačka pitanja koja će biti temelj rada "Transformacija poslovnih modela prema održivom razvoju" obuhvaćaju sljedeće:

1. Kako definirati i razumjeti koncept održivog razvoja u kontekstu poslovnih strategija?
2. Kako globalizacija utječe na sposobnost organizacija da usvoje održive prakse i transformiraju svoje poslovne modele?
3. Kako smjernice Europske unije i Održivi razvojni ciljevi UN-a, posebno Cilj 12 o održivoj potrošnji i proizvodnji, utječu na prilagodbu poslovnih modela prema održivosti?

4. Kako norma ISO 9004:2018 može služiti kao smjernica za postizanje poslovne izvrsnosti u skladu s održivim načelima?
5. Kako koncept cirkularne ekonomije može potaknuti inovativne poslovne modele koji minimiziraju otpad i resursnu potrošnju?
6. Kako primjeri studija slučaja, poput analize kompanije IKEA, mogu ilustrirati uspješne primjene održivih poslovnih strategija u praksi?

Ova istraživačka pitanja usmjerena su na dublje razumijevanje ključnih faktora i mehanizama koji doprinose transformaciji poslovnih modela prema održivom razvoju.

#### **1.4. METODOLOGIJA**

Metodologija istraživanja o transformaciji poslovnih modela prema održivom razvoju fokusirat će se na analitički pristup kako bi se istražila veza između poslovne izvrsnosti, norme ISO 9004 i implementacije održivih poslovnih modela. Prvi korak u istraživanju bit će pregled relevantne literature i zakonodavstva, fokusirajući se na definiciju održivog razvoja, EU smjernice, utjecaj globalizacije te principe cirkularne ekonomije. Nakon toga, provedena će biti analiza trenutnih trendova u poslovanju usmjerenih na održivost, s posebnim osvrtom na primjere poput kompanije IKEA kako bi se istražile ekonomske, socijalne i ekološke komponente njihovih poslovnih modela.

Metodologija će uključivati i istraživanje vrsta poslovnih modela, njihovih sastavnih dijelova te utjecaja poslovne izvrsnosti prema normi ISO 9004:2018 na održivost poslovnih modela. Dalje, istraživanje će se fokusirati na analizu transformacije poslovnih modela prema održivom razvoju, istražujući ekonomske, socijalne i ekološke aspekte te kako ti faktori podržavaju stupove održivog razvoja. Implementacija održivih poslovnih modela bit će centralna tema istraživanja, istražujući procese i pristupe koji omogućuju organizacijama da usvoje održive prakse u svoje poslovanje. Ključne riječi koje će se istražiti u metodologiji uključuju: održivi razvoj, poslovna izvrsnost, norma ISO 9004, transformacija poslovnih modela i implementacija održivih praksi. Istraživanje će koristiti kombinaciju deskriptivne analize, komparativne studije slučaja (npr. kompanija IKEA) i kvalitativnog istraživanja kako bi se dobile dublje uvide u kompleksnost transformacije poslovnih modela prema održivom razvoju.

## **1.5. STRUKTURA RADA**

Struktura rada obuhvaća sistematičan pristup istraživanju transformacije poslovnih modela prema održivom razvoju. U uvodu se ističe motivacija za istraživanje i postavljaju se ciljevi, dok se u metodologiji opisuje kako će se istraživanje provesti, uključujući metode prikupljanja i analize podataka.

Prvi dio rada posvećen je pojmom određenju, gdje se definira održivi razvoj i istražuje utjecaj EU smjernica i globalizacije na ovu temu. Nakon toga, u drugom dijelu istražuje se struktura poslovnih modela, analizirajući njihove sastavne dijelove, različite vrste i njihovu povezanost s ciljem održive potrošnje i proizvodnje.

Treći dio fokusira se na poslovnu izvrsnost i društveno odgovorno poslovanje, s naglaskom na normu ISO 9004:2018 i njezin doprinos održivosti poslovnih modela. Zatim se istražuje cirkularna ekonomija kao ključni koncept za postizanje održivosti poslovnih modela, te se analizira kako se ti principi primjenjuju u praksi.

Središnji dio rada posvećen je transformaciji poslovnih modela prema održivom razvoju. Tu se istražuje kako transformacija utječe na ekonomsku, socijalnu i ekološku održivost, ilustrirajući teoretske koncepte studijama slučaja i primjerima iz stvarnog svijeta.

Nakon toga, istražuje se proces implementacije održivih poslovnih modela, analizirajući korake, izazove i prepreke s kojima se organizacije susreću. Poseban naglasak stavlja se na analizu trenutnih trendova u poslovanju usmjerenih na održivost, koristeći primjere kao što je analiza poslovnih modela kompanije IKEA.

Zaključak sažima ključne nalaze istraživanja, ističući implikacije za praksu i preporuke za daljnja istraživanja u području transformacije poslovnih modela prema održivom razvoju. Ova struktura omogućuje temeljito istraživanje kompleksnosti i važnosti integracije održivosti u poslovne strategije i prakse.

## 2.KONCEPT I DEFINICIJA ODRŽIVOG RAZVOJA

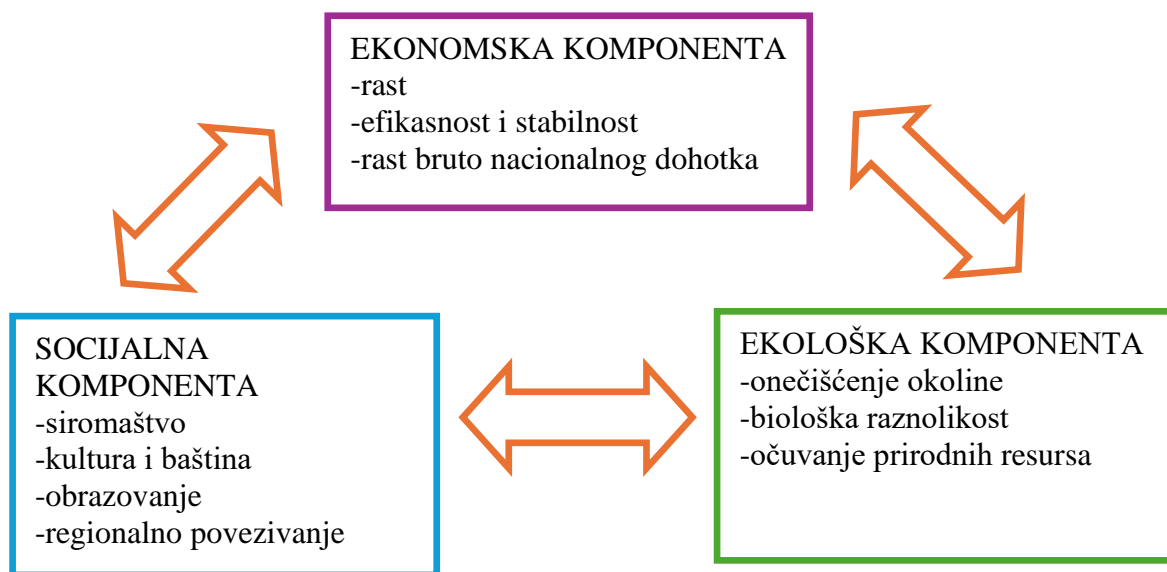
„Pri tome, “održivost” dodatno daje tome konceptu ideju trajnosti, što znači da promjena ne smije biti samo ekonomski vidljiva, već i ekološki i društveno isplativa. Inicijative za održivi razvoj moraju uključivati integralni plan za zaštitu životne sredine, socijalnu i ekonomsku kvalitetu života, kao i participaciju svih ugroženih strana pri tome (učesće javnosti i težnja ka konsenzusu u donošenju odluka).“ (Milovanović, 2024) Održivi razvoj je organizacijsko načelo koje teži ispunjavanju ciljeva ljudskog razvoja, dok istovremeno omogućava prirodnim sustavima da osiguraju potrebne prirodne resurse i ekosustavne usluge. Željeni ishod je društvo u kojem životni uvjeti i resursi zadovoljavaju ljudske potrebe bez narušavanja planetarnog integriteta i stabilnosti prirodnih sustava. Radi se o razvoju koji zadovoljava potrebe sadašnje generacije bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe. „Ostvarivanje ciljeva održivog razvoja zahtijeva djelovanje utemeljeno na kvalitetnim informacijama koje trebaju biti dostupne svim članovima društva jer je informiranost jedan od glavnih uvjeta da bi društvo doprinijelo poboljšanju života na zemlji na takav način da bude prihvatljiv svima.“ (Milički, Sudarević, 2023) Danas se koncept održivog razvoja fokusira na ekonomski razvoj, društveni razvoj i zaštitu okoliša za buduće generacije. Održivi razvoj je dinamički proces koji uključuje validaciju promjena, vrednovanje postignutog napretka i mogućnosti za poboljšanje. „Održivi razvoj je društveni i ekonomski razvoj koji ne ugrožava prirodnu okolinu, osigurava pravednu raspodjelu dobara i usluga te osigurava održive uvjete za sadašnje i buduće generacije.“ (UN, 2015)“

„Naime, bez zaštite životne sredine nije moguće imati održivi razvoj, odnosno bez razvoja vrlo je teško održanje i poboljšanje visokog nivoa kvaliteta kako okoline tako i samog života za sve stanovnike na našoj planeti. Zbog toga, održivi razvoj treba predstavljati onaj razvoj koji može biti održiv kroz dugi vremenski period, uzimajući u obzir sve faktore okoline, na kojima se različiti procesi razvoja temelje.“ (Milovanović, 2024)

„Održivost se ne odnosi samo na interakciju između čovjeka i okoliša u kojem djeluje već na cjelokupno poboljšanje kvalitete života ljudi, poslovanja, dugoročnog društvenog interesa što uključuje stanje tijela i uma.“ ( Jalšenjak, Krkač, 2016). Godine 1992. na UN-ovoj konferenciji u Rio de Janeiru predstavljen je plan akcija pod nazivom Agenda 21, koji je osmišljen s ciljem reguliranja razvoja i implementaciji poslovanja s očuvanjem potrošnih resursa uz brigu za buduće generacije.

U Rio de Janeiru 2012. godine na Konferenciji Ujedinjenih naroda o održivom razvoju pod nazivom „Rio+20“ postavljen je sveobuhvatni okvir za održivi razvoj što uključuje

definiranje ciljeva za budućnost kroz tri dimenzije: gospodarsku, socijalnu i okolišnu. „Održivi razvoj je razvoj koji udovoljava potrebama sadašnjice pri tom ne ugrožavajući mogućnosti budućih generacija da udovolje svojim potrebama.” (Ministarstvo zaštite okoliša i energetike: <https://www.mzoip.hr/hr/klima/odrzivi-razvoj.html> ) „Iako je pojam održivog razvoja uveden tek 70-ih godina 20. stoljeća, njegovi elementi vidljivi su još puno ranije u poljoprivredi i šumarstvu, odnosno u pravilnom obrađivanju plodnog tla, pošumljavanju površina i sječi šuma na odgovoran način bez narušavanja biološke obnove šuma.“ (Črnjar, Črnjar, 2009.)



**Slika 1. Međuovisnost varijabli održivog razvoja**

Izvor: Rad autorice prema Milovanović, Z. (2024). Nekonvencionalni izvori energije - održiv razvoj i korištenje. Preuzeto od <https://izdanja.smeits.rs/index.php/ptk/article/view/7962>

Slika 1. prikazuje međusobno povezane aspekte održivog razvoja kroz tri komponente: ekonomiju, društvo i životnu sredinu. Ekonomija teži rastu, efikasnosti i prosperitetu, povezana je s društvom putem međugeneracijske pravičnosti i pravne sigurnosti, te s životnom sredinom kroz ekološku internacionalizaciju. Društvo se suočava sa siromaštvom, obrazovanjem i očuvanjem kulture, a povezano je s životnom sredinom putem sudjelovanja svih zainteresiranih strana.

Životna sredina se bavi onečišćenjem i očuvanjem prirodnih resursa, povezana je s ekonomijom i društvom kroz globalne ekološke standarde i sudjelovanje zajednice.

„Koncept održivog razvoja temelji se na tri osnovna načela uz ostvarenje dobrobiti čovjeka, a to su načelo okolišne održivosti, načelo socijalne i kulturne održivosti te načelo gospodarske održivosti. Kako bi se postigla održivost potrebno je uskladiti navedena načela, a to je jedino moguće ako se posjeduju određena znanja i prate suvremena znanstvena dostignuća i spoznaje. Osim navedenih postoji i niz drugih načela održivog razvoja poput poboljšanja kakvoće življenja, zaštite vitalnosti i raznolikosti Zemlje, minimalizacija iscrpljivanja neobnovljivih resursa, promjene u osobnim stavovima i postupcima, stvaranje globalnog saveza, stvaranje nacionalnog okvira za integraciju razvoja i zaštite, poštovanje i skrb za životnu zajednicu.“

(Rogošić, 2015- <https://mega-media.hr/j-rogosic-opstojnim-razvojem-do-snaznije-i-bolje-hrvatske/>)

Koncept održivog razvoja temelji se na tri načela: okolišnoj, socijalnoj i gospodarskoj održivosti. Za postizanje održivosti potrebno je uskladiti ta načela uz posjedovanje relevantnih znanja i praćenje suvremenih znanstvenih dostignuća. Načelo okolišne održivosti odnosi se na upravljanje prirodnim resursima i zaštitu okoliša, osiguravajući ekološke procese i biološku raznolikost. Načelo socijalne i kulturne održivosti bavi se smanjenjem siromaštva i postizanjem jednakosti, usklađujući razvoj s vrijednostima, kulturom i tradicijom zajednica. Načelo gospodarske održivosti usmjereno je na poboljšanje kvalitete života i gospodarski rast, osiguravajući učinkovito upravljanje resursima za buduće generacije. Ciljevi održivog razvoja su gospodarska učinkovitost (ekonomski razvoj), društvena odgovornost (socijalni napredak) i zaštita okoliša. Ova tri stupa održivog razvoja su međusobno isprepletene i ne mogu djelovati samostalno bez utjecaja jedan na drugi. „U suštini, održivi razvoj je proces promjena u kojem su eksploatacija resursa, smjer investiranja, tehnološki razvoj i institucionalne promjene u skladu sa ciljem zadovoljavanja sadašnjih i budućih potencijalnih potreba (Fetahagić, 2008).“

„Održivi razvoj podrazumijeva, dakle, očuvanje fizičkog i društvenog okoliša te primjenu koncepta održivosti koji je od izuzetnog značenja za turizam, prije svega jer turizam ovisi o očuvanoj prirodi koja je za njega osnovni resurs.“ (Svetlačić i dr., n.d)

## 2.1. SMJERNICE EUROPSKE UNIJE ZA ODRŽIVI RAZVOJ

Direktiva Europske unije za održivi razvoj nije specifičan dokument, već se odnosi na niz politika, strategija i direktiva koje zajedno promoviraju održivi razvoj unutar EU. „Klimatske promjene i degradacija okoliša predstavljaju egzistencijalnu prijetnju Europi i svijetu. Kako bi se prevladali ovi izazovi, Europski zeleni plan će transformirati EU u modernu, resursno učinkovitu i konkurentnu ekonomiju, osiguravajući:

- nema neto emisija stakleničkih plinova do 2050. godine
- gospodarski rast odvojen od korištenja resursa
- nijedna osoba i nijedno mjesto neće biti zapostavljeni

“( Europea Commison, [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en) ) „Svjetska komisija za okoliš i razvoj (Brundtland komisija) objavila je 1987. godine svoje izvješće i predstavila novi pojam održivog razvoja, kao 'razvoja koji zadovoljava potrebe današnjice, a pritom ne ugrožava potrebe budućih generacija'. Ujedinjeni narodi (UN) glavno su globalno tijelo za kreiranje smjernica održivog razvoja, dok niz međunarodnih dokumenata zaključenih pod okriljem UN-a predstavljaju opći regulatorni okvir za pitanja održivog razvoja.“ ( MVEP, <https://mvep.gov.hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi/globalne-teme/odrzivi-razvoj/22706> )

Na konferenciji Ujedinjenih naroda o okolišu i razvoju (UNCED) u Rio de Janeiru 1992. svjetska javnost fokusirala se na rastuće probleme razvoja i okoliša na lokalnoj i globalnoj razini. Deklaracija i Akcijski program za 21. stoljeće (Agenda 21) usvojeni na Konferenciji snažno podržavaju načelo održivog razvoja. „Agenda 2030 ima sveobuhvatan, inkluzivan, univerzalan i transformativan karakter, te je njena dosljedna provedba ključna za međunarodnu zajednicu. Fokusira se na ljude, planet, prosperitet, mir i partnerstvo, zahtijevajući od država da, u skladu s nacionalnim kapacitetima, osiguraju da "nitko ne bude ostavljen po strani" ("leaving no-one behind").

Iako Agenda 2030 nije pravno obvezujuća, osim poveznice na Pariški sporazum o klimatskim promjenama, smatra se "mekim pravom" ili "soft law"-om. Sve članice UN-a preuzele su političku obvezu njene provedbe. Provedba Agende 2030 jača načela dobre vladavine i vladavine prava na nacionalnoj i globalnoj razini, smanjujući rizike i uzroke kriza, sukoba i prijetnji međunarodnom miru i sigurnosti.“ (MVEP, <https://mvep.gov.hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi/globalne-teme/odrzivi-razvoj/22706>)





**Slika 2. 17 Ciljeva održivog razvoja (SDGs)**

Izvor: Rad autorice prema United Nations, <https://sdgs.un.org/> (pristupljeno: 1.07.2024).

Slika 2. prikazuje 17 ciljeva održivog razvoja (SDG) koje su usvojile Ujedinjene nacije. Ovi ciljevi obuhvaćaju ključna područja za globalni razvoj, uključujući iskorjenjivanje siromaštva i gladi, osiguranje zdravlja, kvalitetnog obrazovanja, rodne ravnopravnosti, pristupačne čiste energije, ekonomskog rasta, infrastrukture, smanjenje nejednakosti, održivih gradova, odgovorne potrošnje, očuvanja klime i ekosustava, mira, pravde, snažnih institucija te globalnog partnerstva za postizanje ovih ciljeva. Za provedbu Agende 2030 potrebni su međusektorski pristupi EU-a i država članica. U siječnju 2019. Europska komisija je objavila dokument "Prema održivoj Europi do 2030." s tri scenarija za poticanje rasprave o provedbi ciljeva održivog razvoja unutar EU-a. Europski zeleni plan, usvojen u prosincu 2019., dio je strategije za provedbu Programa UN-a do 2030. i njegovih ciljeva održivog razvoja. Komisija će preusmjeriti makroekonomsku koordinaciju unutar europskog semestra kako bi integrirala ciljeve održivog razvoja UN-a, stavila održivost i dobrobit građana u središte ekonomske politike te usmjerila politike i djelovanje EU-a prema tim ciljevima. „Ciljevi održivog razvoja nužno moraju biti u fokusu svake tvrtke i svakog sektora. Naglasak je na je partnerstvu i uključivanju svih sektora gospodarstva i društva kako bismo napredovali prema svijetu u kakvom želimo živjeti. Povezujući lokalno poslovanje s globalnim prioritetima, usklađujući svoje poslovanje prema ciljevima održivosti, tvrtka ima brojne i višestruke koristi – od novih budućih poslovnih prilika, preko jačanja odnosa s dionicima i partnerima, do stabilizacije društva i tržišta te sklapanja novih partnerstava temeljenih na zajedničkom jeziku i zajedničkom cilju.“ (HUP, <https://www.hup.hr/ciljevi-odrzivog-razvoja-2030>) Održivi razvoj predstavlja ključni element za poslovne modele jer promiče dugoročnu održivost resursa, društvenu odgovornost i ekonomsku stabilnost. Poslovne organizacije koje uključuje održivost u svoje strategije često postižu bolje financijske rezultate, smanjujući troškove kroz efikasnije korištenje resursa i minimizirajući negativan utjecaj na okoliš. Također, održivi poslovni modeli često privlače sve više svjesnih potrošača i investitora, što može otvoriti nove poslovne prilike i osnažiti konkurentnost na tržištu.

## **2.2. UTJECAJ ZEMALJA NA ODRŽIVI RAZVOJ I GLOBALIZACIJU**

Održivi razvoj predstavlja globalni imperativ koji zahtijeva harmonizaciju ekonomskog napretka, socijalne pravde i zaštite okoliša. Identifikacija zemalja koje su predvodnice u održivom razvoju pruža uvid u različite strategije i politike koje se primjenjuju diljem svijeta kako bi se postigli održivi ciljevi.

"Švedska je jedna od zemalja s najnaprednijim politikama zaštite okoliša i održivog razvoja.

Njihov pristup uvođenju obnovljivih izvora energije i smanjenju emisija stakleničkih plinova

postavlja standarde za globalne napore u borbi protiv klimatskih promjena." ( European Environment Agency, 2023) "Norveška je poznata po svojim inovativnim pristupima u očuvanju okoliša i održivom korištenju prirodnih resursa, što je ključno za dugoročni održivi razvoj zemlje." ( Norwegian Ministry of Climate and Environment, 2022). "Finska je postigla značajan napredak u održivom razvoju zahvaljujući svojim inovativnim politikama obrazovanja, visokim standardima zdravstvene skrbi te investicijama u obnovljive izvore energije." ( OECD, 2021) Ove zemlje predstavljaju primjere kako integracija održivih praksi može potaknuti ekonomski rast, poboljšati kvalitetu života i istovremeno očuvati okoliš za buduće generacije. Njihova iskustva nude vrijedne lekcije i inspiraciju za druge države u nastojanjima za postizanje globalnih ciljeva održivog razvoja prema Agendi 2030.

Identifikacija zemalja koje se ne vode politikom održivog razvoja može uključivati one koje se suočavaju s izazovima u implementaciji održivih praksi ili koje imaju slabe rezultate u ostvarivanju ciljeva održivog razvoja prema globalnim standardima. Sjedinjene Američke Države često se kritiziraju zbog nedostatka ambicioznih politika za borbu protiv klimatskih promjena i zaštite okoliša.

"Sjedinjene Američke Države su pod administracijom koja se distancirala od globalnih napora u borbi protiv klimatskih promjena, što je dovelo do smanjenja ambicija u zaštiti okoliša i održivom razvoju." ( The Washington Post, 2023) "Brazil se suočava s izazovima u očuvanju svojih prirodnih resursa, s porastom krčenja šuma i nedostatkom učinkovitih politika zaštite okoliša." ( BBC News, 2023) "Rusija se suočava s izazovima u implementaciji modernih ekoloških standarda i borbi protiv zagađenja, što čini izazov za održivi razvoj zemlje." ( World Bank, 2022)

Ove zemlje predstavljaju primjere kako integracija održivih praksi može potaknuti ekonomski rast, poboljšati kvalitetu života i istovremeno očuvati okoliš za buduće generacije. Njihova iskustva nude vrijedne lekcije i inspiraciju za druge države u nastojanjima za postizanje globalnih ciljeva održivog razvoja prema Agendi 2030. Istovremeno, izazovi s kojima se suočavaju druge zemlje ukazuju na potrebu za jačim globalnim angažmanom i učinkovitim politikama zaštite okoliša.

**Tablica 1. Zemlje s najvećim indeksom globalizacije prema podacima 2023.**

<b>RANG</b>	<b>ZEMLJA</b>	<b>INDEKS GLOBALIZACIJE</b>
<b>1.</b>	<b>Švicarska</b>	<b>90,75</b>

<b>2.</b>	<b>Belgija</b>	<b>90,38</b>
<b>3.</b>	<b>Nizozemska</b>	<b>90,32</b>
<b>4.</b>	<b>Švedska</b>	<b>89.01</b>
<b>5.</b>	<b>Njemačka</b>	<b>88,97</b>
<b>6.</b>	<b>Austrija</b>	<b>88,5</b>
<b>7.</b>	<b>Ujedinjeno Kraljevstvo</b>	<b>88,39</b>

Izvor: Rad autorice prema podacima iz Statista (2023.) Indeks globalizacije, <https://www.statista.com/statistics/268168/globalization-index-by-country>

(Pristupljeno:01.07.2024)

Tablica 1. prikazuje zemlje s najvećim indeksom globalizacije prema podacima za 2023. godinu. Na prvom mjestu je Švicarska s indeksom 90,75, slijede Belgija (90,38) i Nizozemska (90,32). Ostale zemlje na listi su Švedska (89,01), Njemačka (88,97), Austrija (88,5) i Ujedinjeno Kraljevstvo (88,39). Ovi indeksi mjere razinu globalne integracije zemalja, uključujući ekonomske, socijalne i političke dimenzije.

### **2.3. UTJECAJ GLOBALIZACIJE NA ODRŽIVI RAZVOJ**

"Globalizacija je složen i kontinuirani proces koji obuhvaća rastuću međunarodnu povezanost u svim aspektima života - ekonomskom, političkom, kulturnom, društvenom i ekološkom." (UNESCO, 2015) "Globalizacija se može definirati kao ubrzanje integracije u svjetsko gospodarstvo putem slobodne trgovine i slobodnog protoka kapitala, kao i kroz širenje tehnologije i informacija." (Friedman, 2005)

Globalizacija ima značajan utjecaj na održivi razvoj jer oblikuje globalne ekonomske, socijalne i ekološke dinamike. Ona može potaknuti ekonomski rast i tehnološki napredak, ali istovremeno može pridonijeti eksploataciji resursa i negativnim ekološkim posljedicama.

Prema izvještaju „Globalizacija je dovela do povećane ekonomske aktivnosti i mobilnosti, što je rezultiralo većim pritiskom na prirodne resurse i okolišne sustave.“ ( "The Globalization of Environmental Degradation" 2021) Ovaj izvještaj ističe potrebu za globalnom suradnjom i boljim upravljanjem kako bi se smanjili negativni utjecaji na okoliš.“Globalizacija može potaknuti transnacionalni prijenos tehnologija i znanja, što može pomoći u rješavanju

globalnih izazova poput klimatskih promjena, ali isto tako može doprinijeti prekomjernoj eksploataciji resursa. (Steffen i sur. 2015) „Ekonomska politika i regulacija ključni u usmjeravanju globalizacije prema održivim ciljevima, sprječavanju negativnih učinaka na okoliš i društvenu pravdu.“ (Stiglitz ,2006)

Globalna trgovina može poboljšati pristup resursima i tehnologiji, ali istovremeno može dovesti do degradacije okoliša zbog intenziviranja proizvodnje i transporta robe.

Dalje, istraživanje objavljeno u časopisu "Global Environmental Change" (2023) ukazuje da su promjene u globalnoj trgovini i financijskim tokovima ključni faktori koji oblikuju ekonomske i ekološke sustave. Autori naglašavaju potrebu za regulativama koje će usmjeriti globalizaciju prema održivim praksama kako bi se zaštitili ekosustavi i osigurala dugoročna stabilnost.

Važno je integrirati politike koje promiču održivi razvoj u globalne ekonomske procese. To uključuje jačanje međunarodne suradnje, implementaciju održivih tehnologija te promicanje pravičnog i inkluzivnog ekonomskog razvoja. Segment globalizacije koji najviše utječe na održivi razvoj može se identificirati kroz ekonomske aspekte, posebice kroz globalnu trgovinu, financijske tokove i tehnološki transfer. Ovi faktori imaju dubok utjecaj na ekološke sustave, društvene strukture i ekonomski rast diljem svijeta. "Technological Innovations and Sustainable Development" (Journal of Cleaner Production, 2023) istražuje kako transfer tehnologije može potaknuti ili ograničiti održivi razvoj, s osvrtom na potrebu za pristupom tehnologiji kao ključnom čimbeniku za postizanje ciljeva održivosti. „ Financijski tokovi mogu potaknuti ili ograničiti održivi razvoj, s naglaskom na potrebu za transparentnošću i odgovornošću u financijskom sektoru. Globalna trgovina može pružiti mogućnosti za ekonomski rast i smanjenje siromaštva, ali istovremeno može pridonijeti degradaciji okoliša putem intenziviranja proizvodnje i transporta.“ (World Bank, 2022) Istraživanja pokazuju da je važno implementirati politike koje balansiraju ekonomske interese s očuvanjem okoliša kako bi se osigurala održivost. "The Globalization of Environmental Degradation" (UNEP, 2021) istražuje kako globalizacija, posebno kroz povećanu trgovinu i industrijalizaciju, može dovesti do povećane emisije stakleničkih plinova i drugih oblika onečišćenja. "Impact of Globalization on Environmental Sustainability" analizira kako promjene u globalnoj trgovini utječu na ekološke sustave i potrebu za regulativama koje će usmjeriti trgovinu prema održivim praksama. "Globalizacija ima dvojaki utjecaj na ostvarivanje ciljeva održivog razvoja prema Agendi 2030. S jedne strane, potiče ekonomski rast, tehnološki napredak i međunarodnu suradnju, što može pomoći u postizanju ciljeva kao što su smanjenje siromaštva (Cilj 1), zdravstvena skrb (Cilj 3), obrazovanje (Cilj 4) te inovacije i infrastruktura (Cilj 9). S

druge strane, globalizacija može pogoršati ekološke probleme, povećati nejednakost i stvoriti socioekonomske napetosti koje mogu otežati postizanje ciljeva kao što su socijalna pravda (Cilj 10), akcije za klimu (Cilj 13) i očuvanje ekosustava (Cilj 15)." ( United Nations. 2019) Prema "Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development" (UN, 2015), globalizacija može biti ključna za implementaciju održivih praksi, ali zahtijeva sustavno usmjeravanje kako bi se minimizirali negativni učinci na društvenu pravdu i okoliš.

#### **2.4. CILJ 12: POVEZIVANJE POSLOVNIH MODELA S CILJEM ODRŽIVOM POTROŠNJOM I PROZVODNJOM**

Cilj 12 poziva na osiguranje održive potrošnje i proizvodnje uz smanjenje otpada, efikasno korištenje resursa, promicanje održivih praksi u poslovanju te smanjenje negativnih utjecaja na okoliš. Ovaj cilj je posebno bitan za poslovne modele jer potiče na razvoj strategija koje ne ugrožavaju buduće potrebe ni resurse, te koje su usmjerene na dugoročnu održivost.

Cilj 12 održivog razvoja, poznat kao "Odgovorna potrošnja i proizvodnja", usmjeren je na promicanje održivih obrazaca potrošnje i proizvodnje kako bi se smanjio ekološki otisak i potrošnja resursa. Poslovni modeli mogu značajno doprinijeti ostvarenju ovog cilja kroz različite strategije i prakse.

Poslovni modeli temeljeni na kružnom gospodarstvu koriste strategije poput recikliranja, ponovne uporabe, popravka i obnove proizvoda kako bi se smanjio otpad i povećala učinkovitost resursa. "Poslovni modeli temeljeni na kružnom gospodarstvu uključuju strategije poput recikliranja, ponovne uporabe, popravka i obnove proizvoda kako bi se smanjio otpad i povećala učinkovitost resursa što direktno doprinosi smanjenju otpada i poticanju održive proizvodnje." ( Geissdoerfer et al. 2020)

Slično tome, poslovni modeli koji uključuju eko-dizajn fokusiraju se na dizajniranje proizvoda s ciljem smanjenja negativnog utjecaja na okoliš tijekom cijelog životnog ciklusa proizvoda. "Poslovni modeli koji uključuju eko-dizajn fokusiraju se na dizajniranje proizvoda s ciljem smanjenja negativnog utjecaja na okoliš tijekom cijelog životnog ciklusa proizvoda". (Moreno et al. 2019). Ovi modeli smanjuju ekološki otisak proizvoda, promovirajući održivu potrošnju.

Poslovni modeli koji promiču učinkovito korištenje resursa optimiziraju upotrebu sirovina, vode i energije kroz cijeli proces proizvodnje kako bi smanjili otpad i troškove. Ovi modeli

pomažu u očuvanju prirodnih resursa i smanjenju potrošnje energije, što je ključno za održivu proizvodnju.

Također, poslovni modeli koji koriste zeleni marketing promoviraju proizvode i usluge koji su ekološki prihvatljivi kako bi privukli ekološki svjesne potrošače. "Poslovni modeli koji koriste zeleni marketing promoviraju proizvode i usluge koji su ekološki prihvatljivi kako bi privukli ekološki svjesne potrošače".(Polonsky et al. 2021) Promoviranje ekoloških proizvoda potiče potrošače na održiviju potrošnju.

Konačno, „Poslovni modeli koji uključuju održivu nabavu usredotočeni su na odabir dobavljača koji primjenjuju održive prakse i osiguravaju da nabavni lanci budu ekološki i socijalno odgovorni.“ (Gruchmann & Seuring, 2018) Održiva nabava pomaže u stvaranju odgovornih i transparentnih nabavnih lanaca, što je ključno za održivu proizvodnju. Održiva proizvodnja koristi manje resursa za istu vrijednost ekonomske proizvodnje, a održiva potrošnja smanjuje potrebu za prekomjernom potrošnjom resursa. "Ensure Sustainable Consumption and Production Patterns" Ovo je 12. cilj održivog razvoja koji se fokusira na promoviranje održivih obrazaca potrošnje i proizvodnje.

**Tablica 2 Ključni pokazatelji za 12. cilj održivog razvoja (održiva proizvodnja i potrošnja)**

<b>POKAZATELJ</b>	<b>OPIS</b>	<b>CILJ 2030</b>	<b>NAPREDAK 2024</b>
Stopa reciklaže otpada	Udio komunalnog otpada koji se reciklira u odnosu na ukupnu količinu otpada	70%	50%
Potrošnja vode po glavi stanovnika	Količina vode koju potroši jedna osoba godišnje	1,000 m <sup>3</sup>	1,200 m <sup>3</sup>
Emisije stakleničkih plinova	Ukupne emisije CO <sub>2</sub> ekvivalenata iz proizvodnih i potrošačkih aktivnosti	40% smanjenje	40% smanjenje
Eko-oznake i certifikati	Broj proizvoda sa službenim eko-oznakama ili certifikatima	500.000	300.000

Potrošačka svijest	Udio potrošača koji su svjesni i kupuju održive proizvode	75%	50%
Učinkovitost resursa	BDP po jedinici potrošenih resursa	9 EUR/KG	6 EUR/KG

Izvor: Rad autorice prema podacima Izvještaji UN-a o održivom razvoju: [UN SDG Reports](#) (pristupljeno:01.07.2024.)

Tablica 2 prikazuje ključne pokazatelje za postizanje 12. cilja održivog razvoja, koji se odnosi na održivu proizvodnju i potrošnju. Pokazatelji uključuju stopu reciklaže otpada, potrošnju vode po glavi stanovnika, emisije stakleničkih plinova, broj proizvoda sa službenim eko-oznakama, svijest potrošača o održivim proizvodima i učinkovitost resursa izraženu kao BDP po jedinici potrošenih resursa u eurima. Tablica prikazuje ciljeve za 2030. godinu i trenutni napredak prema tim ciljevima do 2024. godine.

### 3.POSLOVNI MODELI

„Poslovni model opisuje logiku kako organizacija stvara, dostavlja i zadržava vrijednost.“ (Osterwalder i Pigneur 2010) “Poslovni model (engl. business model) jedan je od čimbenika zbog kojeg su određena poduzeća profitabilnija u odnosu na druga (Afuah, 2004). Sva poduzeća, implicitno ili eksplicitno, razvijaju poslovni model koji u osnovi podrazumijeva pretpostavke menadžmenta o tome što kupci žele, na koji način to žele i kako se poduzeće može organizirati da bi zadovoljilo te potrebe kupaca, a da pri tome ostvari profit (Teece, 2010). Pojam poslovni model prvi je put spomenut u akademskom članku iz 1957. (Bellman i sur., 1957) te u naslovu i sažetku članka iz 1960. (Jones, 1960). „Koncept poslovnog modela vuče korijene iz Chandlerove knjige Strategija i struktura iz 1962. Isti autori smatraju da je za razvoj koncepta značajnu ulogu imao Ansoff (1965) koji je istraživao područje korporativne strategije, ali i Andrews (1980) koji je popularizirao koncept poslovne strategije. Međutim, tek u kasnim 1990-im koncept poslovnog modela počinje se češće koristiti te se povezuje s e-poslovanjem i pojavom tzv. nove ekonomije.“ (Wirtz i sur., 2015) „Koncept se počinje češće koristiti u vrijeme pojave Interneta u poslovnom svijetu i snažnog rasta vrijednosti američkih tehnoloških poduzeća na NASDAQ burzi vrijednosnica.“ (Osterwalder, Pigneur i Tucci, 2005). Pojam poslovnog modela razvio se kroz povijest i postao ključan koncept u strategiji i inovaciji. Prvi spomen poslovnog modela može se pratiti sve do kasnih 1950-ih i ranih 1960-ih, kada su različiti autori proučavali kako organizacije stvaraju vrijednost i upravljaju svojim



operacijama. Pojam poslovnog modela i njegova evolucija kroz povijest ima korijene u ključnim radovima i teorijskim doprinosima koji su oblikovali naše razumijevanje i primjenu u praksi.

Povezanost između organizacijske strukture i strategije su ključni faktor u razvoju poslovnih praksi: "Strategija i struktura organizacije su neraskidivo povezane, određujući kako organizacija stvara i zadržava konkurentsku prednost." (Chandler, 1962) "Poslovni model omogućuje organizacijama da razvijaju strategije za rast i diversifikaciju kroz jasnu definiciju kako pretvaraju resurse u vrijednost." (Ansoff, 1965)

Osterwalder, Pigneur i Tucci (2005) istražuju utjecaj tehnoloških inovacija na transformaciju poslovnih modela: "Razvoj interneta i e-poslovanja pokrenuo je revoluciju u poslovnim modelima, omogućujući organizacijama da inoviraju u stvaranju i dostavi vrijednosti." (Osterwalder et al., 2005) "Poslovni model definira aktivnosti organizacije koje doprinose pretvaranju resursa u vrijednost za kupce i organizaciju." (Zott & Amit, 2010)

"U eri Web 2.0, poslovni modeli su se prilagodili novim tehnološkim mogućnostima za stvaranje i distribuciju vrijednosti na internetu." (Wirtz et al., 2015)

„Stoga formalizacija i prikazivanje poslovnog modela u grafičkom obliku nedvojbeno pomaže strateškom menadžmentu da jasno i razumljivo predstavi poslovnu logiku i proces stvaranja vrijednosti svim zainteresiranim dionicima.“ (Fensel, 2001). Nadalje, koncept poslovnih modela uvelike pridonosi analiziranju poslovne logike poduzeća. „Poslovni model predstavlja trenutčan opis vrijednosti koju poduzeće stvara; načina na koji je poduzeće organizirano da bi stvorilo i distribuiralo vrijednost te profitabilnosti koja proizlazi iz stvaranja i distribucije vrijednosti. „ (Milovanović, Srhoj, Krišto, 2016) Poslovni model je ključan za svaku organizaciju jer utvrđuje način na koji ta organizacija stvara, isporučuje i zadržava vrijednost za svoje dionike. „Poslovni model opisuje logiku kako organizacija stvara, dostavlja i zadržava vrijednost." (Osterwalder & Pigneur, 2010). Ovaj koncept ne samo da pomaže organizacijama da razumiju svoje tržište i ciljeve kupaca, već im omogućuje i da se diferenciraju od konkurencije kroz jedinstvenu ponudu vrijedno. Zott i Amit ističu da poslovni modeli omogućuju organizacijama da pretvaraju svoje resurse u vrijednost za kupce i za sebe, što je ključno za dugoročnu održivost i uspjeh. Ovaj aspekt je bitan jer organizacije koje uspješno implementiraju inovativne poslovne modele često postižu veću profitabilnost i dugoročnu konkurentsku prednost (Zott & Amit, 2010). „Digitalna transformacija utječe na razvoj poslovnih modela, naglašavajući kako organizacije koje uspiju prilagoditi svoje poslovne modele novim tehnološkim trendovima često ostvaruju značajne prednosti na tržištu, posebice u kontekstu Web 2.0 i digitalne ekonomije.“ (Wirtz et al., 2015). U konačnici,

poslovni model nije samo teoretski koncept, već ključni alat za strategiju i operativno vođenje organizacija. Kroz pravilno dizajniranje i implementaciju, poslovni modeli pomažu organizacijama da ostvare svoje ciljeve, budu konkurentne na tržištu i održe dugoročnu održivost.

**Tablica 3. Elementi poslovnog modela**

<b>ELEMENT POSLOVNOG MODELA</b>	<b>OPS MODELA</b>
SEGMENTI KUPCA	Definira ciljnu skupinu kupaca i tržište na kojem tvrtka posluje.
PRIJEDLOG VRIJEDNOSTI	Opisuje proizvode ili usluge koje tvrtka nudi svojim kupcima.
KANALI	Način na koji tvrtka distribuira svoje proizvode ili usluge svojim kupcima.
ODNOSI S KLIJENTIMA	Kako tvrtka gradi i održava odnose s klijentima te pruža podršku nakon prodaje.
IZVOR PRIHODA	Način na koji tvrtka zarađuje novac (prodaja, pretplate, oglašavanje itd.).
KLJUČNI RESUSRI	Fizički, financijski, ljudski i intelektualni resursi potrebni za poslovanje.
KLJUČNE AKTIVNOSTI	Glavne radnje i procesi koje tvrtka obavlja kako bi stvorila vrijednost.
KLJUČNA PARTNERSTVA	Vanjski resursi i, dobavljači i partneri koji doprinose poslovnom modelu.
STRUKTURA TROŠKOVA	Financijski i operativni troškovi povezani s poslovanjem.

Izvor: Rad autorice prema Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2010/2014). Stvaranje poslovnih modela: priručnik za vizionare, one koji mijenjaju pravila igre i ljubitelje izazova. Zagreb: Školska knjiga

Tablica 3 predstavlja poslovni model kojeg obuhvaća devet ključnih elemenata koji zajedno definiraju način na koji tvrtka stvara i isporučuje vrijednost svojim kupcima. To uključuje opis vrijednosne ponude, određivanje ciljnog tržišta i kanala distribucije, uspostavu odnosa s kupcima te odabir prihodnog modela za generiranje prihoda. Ključni resursi i aktivnosti su bitni za izvršenje strategije, dok su ključni partneri važni za podršku i integraciju u poslovne procese. Troškovi su inherentan dio svakog poslovnog modela, definirajući financijski aspekt poslovanja i održivost operacija. Integracija i optimizacija ovih elemenata ključni su za uspješnost i dugoročni razvoj svake tvrtke na tržištu.

Poslovni model može se definirati kao dizajnirani okvir koji omogućuje poduzeću da iskoristi percipiranu tržišnu priliku na način koji stvara vrijednost za sve dionike. „Poslovni model još se može promatrati kao sofisticirana iteracija koncepta lanca vrijednosti. Lanac vrijednosti, definiran kao "skup aktivnosti koje se obavljaju kako bi se dizajnirao, proizveo, tržišno predstavio i podržao proizvod", predstavlja ključne faze stvaranja i distribucije vrijednosti unutar organizacije. Sve aktivnosti koje su neophodne za transformaciju inputa u output koji stvara vrijednost za korisnike, smatraju se dijelom lanca vrijednosti. “(Amit i Zott, 2020). „Svaki poslovni model zahtijeva niz ključnih aktivnosti. Ključne aktivnosti predstavljaju najvažnije radnje koje tvrtka mora poduzeti kako bi uspješno poslovala. Kao i ključni resursi, ključne aktivnosti su potrebne za stvaranje prijedloga vrijednosti, dosezanje tržišta, održavanje odnosa s kupcima i ostvarivanje prihoda. Kao što ključni resursi variraju ovisno o vrsti poslovnog modela, tako se i ključne aktivnosti razlikuju. Na primjer, za proizvođača softvera Microsoft, ključne aktivnosti uključuju razvoj softvera, za proizvođača računala Dell, ključne aktivnosti uključuju upravljanje lancem opskrbe, dok za konzultantsku tvrtku McKinsey, ključne aktivnosti uključuju rješavanje problema (Osterwalder i Pigneur, 2010).

### **3.1. SASTAVNI DIJELOVI PLATNA POSLOVNOG MODELA**

Platno poslovnog modela BMC (Business Model Canvas) je alat koji su razvili Alexander Osterwalder i Yves Pigneur kao jednostavan i vizualan način za prikazivanje poslovnog modela. Sastoji se od devet osnovnih elemenata koji zajednički pokrivaju četiri glavna područja poslovanja: kupce, ponudu, infrastrukturu i financijsku održivost. BMC je još jedan iz domene upravljačko-poduzetničkih alata koji ti pomaže na slikovit način vizualizirati ideju i postaviti prava pitanja

**1. Segmenti kupaca (Customer Segments)**-„Segmenti kupaca definiraju različite skupine ljudi ili organizacija koje poduzeće želi dosegnuti i kojima želi služiti. Ključno je razumjeti tko su kupci kako bi se proizvod ili usluga mogli prilagoditi njihovim specifičnim potrebama i željama.“ (Osterwalder & Pigneur, 2010). Organizacija mora svjesno odlučiti koje segmente će posluživati i koje segmente će zanemariti. Nakon donošenja te odluke, poslovni model može biti pažljivo oblikovan uz snažno razumijevanje specifičnih potreba kupaca. „Grupa kupaca predstavlja odvojene segmente ako njihove potrebe zahtijevaju i opravdavaju posebnu ponudu, ako se dosežu putem različitih kanala distribucije, ako zahtijevaju različite vrste odnosa, ako imaju značajno različitu profitabilnost te ako su spremni platiti za različite aspekte ponude.“ (Osterwalder & Pigneur, 2010).

**2. Ponuda vrijednosti (Value Propositions):** Ponuda vrijednosti predstavlja skup proizvoda i usluga koji stvaraju vrijednost za specifične segmente kupaca. To može uključivati inovaciju, performanse, prilagodbu, dizajn, cijenu, brend/status, praktičnost i druge čimbenike koji čine ponudu privlačnom za kupce (Osterwalder & Pigneur, 2010). „Ponuda vrijednosti predstavlja kombinaciju proizvoda i usluga koje stvaraju vrijednost za specifični segment kupaca. Ona je ključni faktor koji motivira kupce da odaberu određeni proizvod ili uslugu. Možemo reći da se ponuda vrijednosti sastoji od pažljivo odabranih proizvoda i/ili usluga koje ispunjavaju potrebe određenog tržišnog segmenta kupaca. Pet ključnih grupa kada se govori o ponudi vrijednosti jesu:

- proizvod,
- cijena,
- pristup,
- usluga
- iskustvo.

Kod proizvoda su važne same značajke proizvoda, kvaliteta, marka, jednostavnost za korištenje. Za cijenu je potrebno da je pravedna, vidljiva i razumna. Pristup bi trebao biti cjenovno prihvatljiv i fizički dostupan. Glede usluge potrebno je voditi računa o naručivanju i dostavi. Posljednje, kada je riječ o iskustvu, uključene su emocije, ambijent, zabava, intima, zajednica i općenito okolina poduzeća. “(Javorek, 2023). Koncept prijedloga vrijednosti igra ključnu ulogu u inovacijama poslovnih modela, što je neophodno za tvrtke koje teže održati konkurentnost u dinamičnom tržištu. Ova ideja, fokusira se na sposobnost tvrtke da efikasno definira, stvara i koristi vrijednost. Ovaj pristup, ne samo da jamči opstanak tvrtke u promjenjivom okruženju, već i potiče njezinu trajnu poslovnu uspješnost i konkurentsku

prednost (Gambardella i McGahan, 2010). „Temeljni blok kanala opisuje na koji način tvrtka komunicira i doseže svoje segmente kupaca kako bi isporučila svoj prijedlog vrijednosti. Komunikacija, distribucija i prodajni kanali čine sučelje tvrtke s kupcima. Kanali su dodirne točke s kupcima koje igraju važnu ulogu u iskustvu kupca.“ ( Osterwalder i Pigneur 2010)

**3.Kanali (Channels)-** Kanali opisuju kako poduzeće komunicira s i dopire do svojih segmenata kupaca kako bi isporučilo ponudu vrijednosti. To uključuje prodajne kanale, distribuciju i komunikaciju. Kanali mogu biti vlastiti ili partnerski te direktni ili indirektni (Osterwalder & Pigneur, 2010). „Temeljni blok kanala opisuje kako tvrtka komunicira i doseže svoje segmente kupaca kako bi isporučila svoj prijedlog vrijednosti. Komunikacija, distribucija i prodajni kanali čine sučelje tvrtke s kupcima te su ključne dodirne točke koje igraju važnu ulogu u iskustvu kupca. Također ističu da kanali imaju nekoliko ključnih funkcija, uključujući podizanje svijesti među kupcima o proizvodima i uslugama tvrtke, pomaganje kupcima u procjeni vrijednosne ponude tvrtke, omogućavanje kupcima da kupe određene proizvode i usluge, isporuku vrijednosne ponude kupcima te pružanje podrške kupcima nakon kupovine.“ (Osterwalder i Pigneur, 2010). Kupci i odnosi s kupcima opisuju vrste odnosa koje tvrtka uspostavlja s određenim segmentima kupaca. Tvrtka treba razjasniti vrstu odnosa koju želi uspostaviti sa svakim segmentom kupaca. Odnosi mogu varirati od osobnih do automatiziranih. „Odnosi s kupcima mogu biti motivirani sljedećim čimbenicima: stjecanje kupaca, zadržavanje kupaca te povećanje prodaje („upselling“).“ (Osterwalder i Pigneur, 2010). „Digitalni ekosustavi omogućuju mnogobrojnim partnerima da unutar mreže međusobno djeluju i usklade svoje aktivnosti na dobrobit svih sudionika. Ova platforma ne samo da olakšava implementaciju poslovnih modela, već igra ključnu ulogu i u njihovom razvoju i evoluciji. Kanali su ključna komponenta poslovnog modela koji povezuje tvrtku s njenim kupcima, omogućujući im da dobiju informacije, procijene, kupe i koriste proizvode ili usluge te dobiju potrebnu podršku.“ (Braun i sur. 2021) Optimizacija i pravilna integracija kanala može značajno poboljšati korisničko iskustvo i poslovni uspjeh. Apple koristi vlastite fizičke prodavaonice (Apple Stores) i internetsku prodaju putem svoje web stranice. Osim toga, Apple također surađuje s partnerskim maloprodajnim distributerima koji prodaju Appleove proizvode. Ova kombinacija omogućava Appleu da pruži kontrolirano i dosljedno iskustvo kupcima, bilo da kupuju online ili u fizičkim prodavaonicama.( García-Álvarez, Moreno, 2019). „Apple koristi vlastite fizičke prodavaonice (Apple Stores) i internetsku prodaju putem svoje web stranice. Osim toga, Apple također surađuje s partnerskim maloprodajnim distributerima koji prodaju Appleove proizvode. Ova kombinacija omogućava

Appleu da pruži kontrolirano i dosljedno iskustvo kupcima, bilo da kupuju online ili u fizičkim prodavaonicama.“ (Yoffie, Baldwin, 2018)

Prema Osterwalderu i Pigneuru (2010), kanali imaju nekoliko ključnih funkcija:

- Podizanje svijesti: Informiranje potencijalnih kupaca o postojanju proizvoda i usluga.
- Procjena: Pomaganje kupcima da procijene vrijednost prijedloga tvrtke.
- Kupnja: Omogućavanje kupcima da kupuju proizvode i usluge.
- Isporuka: Dostava vrijednosne ponude kupcima.
- Postprodajna podrška: Pružanje podrške kupcima nakon što su kupili proizvod ili uslugu.

Kanali su ključni element poslovnog modela koji opisuje kako tvrtka komunicira i doseže svoje kupce kako bi isporučila svoj prijedlog vrijednosti. „Kanali predstavljaju sučelje između tvrtke i njenih kupaca te igraju ključnu ulogu u iskustvu kupca.“ (Osterwalderu i Pigneuru 2010)

**4. Odnosi s kupcima (Customer Relationships)-** „Odnosi s kupcima opisuju vrste odnosa koje poduzeće uspostavlja sa specifičnim segmentima kupaca. Ti odnosi mogu biti osobni, automatizirani, asistirani ili zajednički te mogu uključivati podršku, savjetovanje, samoposluživanje ili suradnju zajednice.“ (Osterwalder & Pigneur, 2010). Kupci i odnosi s kupcima opisuju vrste odnosa koje tvrtka uspostavlja s određenim segmentima kupaca. Tvrtka treba razjasniti vrstu odnosa koju želi uspostaviti s svakim segmentom kupaca. Odnosi mogu varirati od osobnih do automatiziranih. „Odnosi kupcima mogu biti motivirani sljedećim čimbenicima:

- Stjecanje kupaca,
- Zadržavanje kupaca,
- Povećanje prodaje („upselling“)

Odnosi s kupcima su vitalni za uspjeh svakog poslovnog modela, igrajući ključnu ulogu u stvaranju i održavanju vrijednosti za kupce.“ ( Osterwalder i Pigneur 2010) Ti odnosi nisu samo transakcijski; oni su složeniji, obuhvaćajući razne interakcije koje tvrtka ima s različitim segmentima svojih kupaca. Stvaranje pozitivnog iskustva kupca putem personalizirane usluge, brze i efikasne podrške te kontinuiranog angažmana ključno je za zadovoljavanje njihovih potreba i izgradnju dugoročne lojalnosti. Ovaj pristup ne samo da potiče stvaranje dugoročnih odnosa, već i omogućava tvrtkama da bolje razumiju svoje kupce i prilagode svoje ponude prema njihovim specifičnim zahtjevima, čime se postiže obostrano korisno partnerstvo. Odnosi s kupcima predstavljaju ključnu komponentu uspješnog poslovnog modela,

fokusiranu na stvaranje dubokih i dugoročnih veza s kupcima. Kako ističe Francis Buttle u knjizi "Customer Relationship Management: Concepts and Technologies", ovi odnosi ne samo da omogućuju tvrtkama da privuku nove kupce i zadrže postojeće, već i da ih kontinuirano angažiraju kroz personaliziranu interakciju i prilagođene usluge. Strategije stjecanja kupaca postavljaju temelj za izgradnju inicijalne privlačnosti i prvog kontakta, dok strategije zadržavanja kupaca usmjerene na održavanje dugoročnih veza kroz redovitu komunikaciju, prilagođene ponude i brzu reakciju na potrebe kupaca. Tehnologije koje podržavaju upravljanje odnosima s kupcima igraju ključnu ulogu u automatizaciji i personalizaciji ovih procesa, što omogućuje tvrtkama da efikasnije upravljaju svojim bazama podataka o kupcima i pruže bolje iskustvo kroz sve kanale komunikacije. Odnosi s kupcima su ključni za uspješnost poslovnog modela, centralni su u stvaranju trajnih i dubokih veza s kupcima. Prema mišljenju Peppersa i Rogersa, autora knjige "The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time", ovi odnosi nisu samo o privlačenju novih kupaca i zadržavanju postojećih, već se temelje na individualnom pristupu i personaliziranoj interakciji s kupcima. Peppers i Rogers naglašavaju važnost razumijevanja specifičnih potreba i preferencija svakog kupca kako bi se pružila relevantna i korisna iskustva koja će produbiti vezu s kupcem (Peppers & Rogers, 2004).

**5. Tokovi prihoda (Revenue Streams)-** Tokovi prihoda su ključni element poslovnog modela, jer predstavljaju načine na koje poduzeće ostvaruje prihod od svakog segmenta kupaca. Oni su neophodni za održivost i rast poduzeća. Prema Osterwalderu i Pigneur (2010), tokovi prihoda obuhvaćaju razne mehanizme kroz koje poduzeće može generirati novčane tokove. Neki od uobičajenih modela prihoda uključuju prodaju imovine, gdje se fizički proizvodi prodaju kupcima, te naknade za korištenje, koje se naplaćuju korisnicima po osnovu korištenja određenih usluga, poput operatera mobilne telefonije koji naplaćuju korištenje mreže. Pretplate su još jedan oblik prihoda, gdje se naplaćuju redovne naknade za pristup proizvodu ili usluzi na određeni period, poput pretplata na časopise ili softver kao uslugu (SaaS) (Osterwalder & Pigneur, 2010). Lizing ili rentiranje uključuje naplaćivanje za privremeno korištenje imovine, primjerice iznajmljivanje automobila ili opreme. Licenciranje podrazumijeva davanje prava korištenja intelektualne svojine za određene naknade, kao što su softverske licence. Naknade za posredovanje odnose se na provizije za posredovanje između dvije strane, primjerice posredničke naknade za transakcije u nekretninama. Oglašavanje je također čest izvor prihoda, gdje poduzeće ostvaruje prihode od oglašavanja trećih strana na svojim platformama, poput oglasa na web stranicama ili u mobilnim aplikacijama (Osterwalder & Pigneur, 2010). "Digitalni ekosustavi omogućuju poduzećima da generiraju

prihode kroz platforme koje povezuju različite korisnike i pružatelje usluga" (Zhao et al., 2022) . Ovi modeli uključuju freemium pristupe, gdje osnovna usluga je besplatna, ali se naplaćuju dodatne premium značajke. Poduzeće može koristiti jedan ili više tokova prihoda kako bi diverzificiralo svoje izvore prihoda i smanjilo rizik. Važno je da tokovi prihoda budu usklađeni s vrijednosnim ponudama i segmentima kupaca kako bi se osigurao maksimalan učinak (Osterwalder & Pigneur, 2010). "Tokovi prihoda mogu biti raznoliki i ovisе o industriji i tržištu na kojem poduzeće posluje" (Vujić, 2014, str. 102). On također ističe važnost prilagođavanja modela prihoda specifičnim potrebama i očekivanjima kupaca, te napominje da "prihodi od oglašavanja često igraju ključnu ulogu u poslovnim modelima digitalnih platformi. "Prihodi se mogu ostvariti putem direktne prodaje proizvoda ili usluga, pretplatničkih modela ili putem licenci za intelektualnu svojinu." "Inovacije u modelima prihoda, poput servitizacije i prijelaza sa prodaje proizvoda na prodaju usluga, postaju sve važnije u globalnoj ekonomiji." (Teece, 2018)

Dakle, tokovi prihoda predstavljaju vitalni element poslovnog modela, omogućujući poduzećima održivost i rast kroz različite mehanizme generiranja prihoda prilagođene specifičnim potrebama i očekivanjima kupaca. Inovativni modeli prihoda, poput digitalnih ekosustava i servitizacije, postaju sve važniji u suvremenom poslovanju, omogućujući poduzećima da zadrže konkurentsku prednost u dinamičnom tržišnom okruženju.

**6. Struktura troškova (Cost Structure)-** „Struktura troškova opisuje sve troškove koji su rezultat provedbe poslovnog modela“ (Osterwalder i Pigneur 2014) . Jedan od devet elemenata platna poslovnog modela, koji se odnosi na sve troškove koje poduzeće ima u svrhu poslovanja i pružanja svoje vrijednosne ponude. Marketinški troškovi obuhvaćaju oglašavanje, promocije, sponzorstva, i digitalni marketing. Efikasna marketinška strategija može povećati vidljivost brenda i privući više korisnika na platformu. „Troškovi koji su rezultat provedbe poslovnog modela opisani su strukturom troškova. To su troškovi stvoreni tijekom kreiranja i isporuke vrijednosti, održavanja odnosa sa kupcima i naplaćivanja prihoda, a definiraju se određivanjem ključnih resursa, ključnih aktivnosti i ključnih partnerstava. Definiranje strukture troškova ovisi o poslovnom modelu kojega poslovni subjekt koristi.“ (Osterwalder i Pigneur, 2014) . Financijska industrija je strogo regulirana, što znači da brokerske kuće moraju stalno ulagati u usklađivanje sa zakonima i regulativama. To uključuje troškove za pravne savjetnike, revizije, i druge usluge vezane uz usklađivanje. Troškovi R&D-a mogu uključivati razvoj novih proizvoda i usluga, testiranje novih tehnologija, i istraživanje tržišnih trendova. Upravljanje strukturom troškova je ključno za postizanje dugoročne održivosti i profitabilnosti . „Najčešći način određivanja strukture troškova kreira



se na temelju zbroja fiksnih i varijabilnih troškova. Fiksni troškovi su oni koje poduzeće ima neovisno o opsegu obavljenog posla i djelatnosti kojom se poduzeće bavi. Primjeri takvih troškova su troškovi uprave, administracije i prodaje, najam prostora ili opreme, režije, bankovni troškovi, plaće 29 zaposlenika, knjigovodstvene usluge i sl.. Varijabilni trošak se odnosi na troškove koji ovise o razini proizvodnje ili izvođenja usluga, a mijenjaju se razmjerno s količinom proizvedene robe ili usluga. Primjeri ovakvih troškova u proizvodnji su troškovi materijala i rada, u prodaji nabavna cijena robe i troškovi vezani za nju, u uslugama troškovi vremena i materijala potrebnih za izvršenje usluga.“ (Lacić, 2021.) Efikasno upravljanje troškovima omogućava smanjenje nepotrebnih izdataka, povećanje operativne efikasnosti, i pružanje konkurentnih naknada za posredovanje.

**7. Ključni resursi (Key Resources)-** „Ključni resursi kao element poslovnoga modela obuhvaćaju imovinu potrebnu da bi poslovni model uspio“ (Osterwalder i Pigneur, 2014) "Resursi omogućavaju poduzeću da kreira i isporuči ponudu vrijednosti, da zahvati tržišta, održava odnos s segmentima kupaca i ostvari prihode. Ključni resursi mogu biti fizički, financijski, intelektualni ili ljudski. Mogu biti u vlasništvu poduzeća, poduzeće ih može posuditi od drugih ili se mogu stvoriti kroz suradnju s ključnim partnerima“. (Osterwalder i Pigneur 2014) " Najpoznatija klasifikacija resursa je na opipljive i neopipljive. Neopipljivi resursi, poput marketing ili operativnih znanja, su slabo mobilni i teški za oponašanje. S druge strane, opipljivi resursi su oni koji se mogu fizički dotaknuti i osjetiti.“ (Grant, 1998.). Drugi autori svrstavaju resurse u slijedeće kategorije: fizički, intelektualni, ljudski, financijski.likuju resurse utemeljene na znanju i resurse utemeljene na posjedovanju. (Fabac, 2002.)



### Slika 3. Svrstani resursi

Izvor: Rad autorice prema Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014). Stvaranje poslovnih modela. Školska knjiga, Zagreb, str. 35

Ljudski resursi su jedan od najvažnijih ključnih resursa u poslovanju. Oni obuhvaćaju sve zaposlenike, od menadžmenta do operativnog osoblja, te njihove vještine, znanja i iskustvo. Kako ističu Osterwalder i Pigneur prema slici 3 , ljudski resursi su ključni za inovacije, pružanje visokokvalitetnih usluga i održavanje konkurentne prednosti na tržištu. Organizacije koje uspijevaju privući, zadržati i razviti talente često postižu bolje poslovne

rezultate i dugoročnu održivost. Intelektualni resursi obuhvaćaju sve nematerijalne resurse koji doprinose vrijednosti organizacije, poput patenata, autorskih prava, zaštitnih znakova, know-howa i drugih intelektualnih svojina. Ovi resursi često predstavljaju konkurentske prednosti jer organizacijama omogućuju inovacije, diferencijaciju proizvoda ili usluga i zaštitu tržišnog položaja. Financijski resursi su vitalni za svaku organizaciju, pružajući temelj za operativno funkcioniranje, podršku investicijama u rast i inovacije te efikasno upravljanje financijskim rizicima. „Ovi resursi omogućuju organizaciji da stabilizira svoje poslovanje, financira operativne troškove te investira u proširenje poslovanja i razvoj novih inicijativa. Financijski resursi su ključni za podršku inovativnim projektima i primjenu novih tehnologija koje mogu značajno unaprijediti konkurentsku poziciju na tržištu. Upravljanje ovim resursima zahtijeva pažljivo planiranje i strategijsko donošenje odluka kako bi se osigurala likvidnost, efikasno upravljanje novčanim tokovima te minimiziranje financijskih rizika. Raznolikost izvora financiranja, uključujući vlastiti kapital, bankovne kredite, izdavanje dionica i partnerske investicije, pruža organizacijama fleksibilnost i mogućnost prilagodbe svojim specifičnim potrebama i ciljevima.“ ( Osterwalderu i Pigneuru 2010)

**8. Ključne aktivnosti-** „KA su stvorena za kreaciju vrijednosnih propozicija. Njih ne treba posebno objašnjavati jer su najmarkantniji dio operacija kompanija, ali treba definirati ono što je najvažnije, ključno u proizvodnji, lancu snabdijevanja, razvoju, marketingu i dr. U području servisa se uspješnost aktivnosti svodi na rješavanje problema klijenata.“ (Pavlek, 2016.) Ključne aktivnosti predstavljaju centralne operacije koje organizacija provodi kako bi stvorila i isporučila svoju vrijednosnu ponudu klijentima. Ove aktivnosti su ključne za ostvarivanje strategijskih ciljeva i podržavanje poslovne strategije organizacije. „Uspješnost izvođenja ključnih aktivnosti ovisi o vještinama, treningu, optimizaciji i racionalizaciji tokova sirovina i materijala te njihova povezivanja u optimalno planiranje izvođenja poslovnog modela.“ (Pavlek, 2016). „Ključne aktivnosti kao element poslovnoga modela daju opis svega što tvrtka mora činiti kako bi njezin poslovni model bio uspješan“ (Osterwalder i Pigneur 2014) Na temelju navedenih izvora, ključne aktivnosti u poslovnim modelima predstavljaju esencijalne operacije koje organizacija provodi kako bi stvorila i isporučila vrijednost svojim klijentima. One su temeljne za ostvarivanje strategijskih ciljeva i podršku poslovnoj strategiji tvrtke. Ove aktivnosti obuhvaćaju sve operativne procese nužne za ostvarivanje ciljeva organizacije, kao što su proizvodnja, lanci snabdijevanja, istraživanje i razvoj, marketing i podrška kupcima.

„Uspješnost ključnih aktivnosti direktno povezana s vještinama zaposlenika, njihovim obučavanjem te optimizacijom i racionalizacijom tokova materijala i resursa u optimalno

planiranje poslovnog modela.“ (Pavlek 2016.) Dakle, ključne aktivnosti ne samo da osiguravaju operativnu učinkovitost i konkurentsku prednost, već su i temelj za pružanje visokokvalitetnih proizvoda ili usluga te rješavanje potreba i problema klijenata. Njihova efikasna provedba ključna je za postizanje dugoročnog uspjeha organizacije na dinamičnom tržištu.

**9. Ključni partneri-** Ključna partnerstva predstavljaju mrežu dobavljača i partnera koji omogućavaju neometan rad poslovnog modela. Nekoliko je vrsta ključnih partnerstava prema Osterwalderu i Pigneuru (2014) :

- Strateška partnerstva između poduzeća koji nisu međusobni konkurenti
- Koopetacija: strateška partnerstva između konkurenata
- Zajedničko ulaganje s ciljem razvoja novih poslovnih prilika ili tržišta
- Odnos kupac- dobavljač za osiguravanje pouzdane opskrbe.

Ključni partneri predstavljaju vanjske organizacije, entitete ili pojedince s kojima organizacija surađuje kako bi poboljšala svoje poslovanje, proširila svoj utjecaj na tržištu ili ostvarila druge strategijske ciljeve. Prema Osterwalderu i Pigneuru (2010), ključni partneri igraju ključnu ulogu u jačanju sposobnosti organizacije da stvori i isporuči vrijednost svojim klijentima. Ključni partneri mogu biti raznovrsni, uključujući dobavljače, distributere, tehnološke partnere, alijanse s drugim tvrtkama ili institucijama, kao i strateške saveznike koji doprinose različitim aspektima poslovanja. „Ključna partnerstva kao element poslovnoga modela opisuju mrežu dobavljača i partnera koja omogućavaju rad poslovnog modela“ (Osterwalder i Pigneur 2014) „Prema Paretovom pravilu proizlazi da manji dio kupaca sačinjava većinu prometa. Zato kompanije dijele kupce po važnosti na A., B i C. Po tim kriterijima alociraju aktivnosti. Slično se biraju ključni faktori u cijelom lancu snabdijevanja („supply chain“ ) te se s pojedinim se partnerima stvaraju strateške alijanse. Ne biraju se partneri u nabavi samo po kriteriju nižih cijena, već u alijansu ulaze oni s kojima se ulažu zajednički napor u razvoj, permanentno snabdijevanje, unapređenja u proizvodnji i kanalima.“ ( Pavlek, 2016.) Odabir i upravljanje ključnim partnerima ključni su faktori za uspjeh poslovnog modela, omogućujući organizaciji da iskoristi vanjske resurse i kompetencije kako bi ostvarila svoje poslovne ciljeve i zadovoljila potrebe klijenata.

### **3.2. VRSTE POSLOVNIH MODELA**

Osterwalder i Pigneur u svojoj su knjizi „Stvaranje poslovnih modela“ naveli pet obrazaca poslovnog modela koji su temeljeni na sličnim svojstvima te imaju sličan raspored sastavnih

dijelova, a osim toga imaju i poprilično slično djelovanje (Milovanović, Srhoj, Krišto, 2017., 853):

1. „Rastavljanje poslovnih modela – raščlanjuje se na tri vrste poslovanja koji odgovaraju na tržišne, ekonomske i kulturne zahtjeve: poslovanje orijentirano prema kupcima, poslovanje temeljeno na inovaciji proizvoda te poslovanje temeljeno na infrastrukturi.
2. Poslovni model dugog repa – ovaj poslovni model usmjeren je na prodaju većeg broja proizvoda u manjim količinama. Fokus je na ponudi nišnih proizvoda od kojih se svaki prodaje vrlo rijetko. Primjer poslovnog modela dugog repa su internetske trgovine poput Ebaya i Aliexpressa koji omogućuju golemom broju korisnika da kupuju i prodaju predmete male vrijednosti te predmete koji se rijetko prodaju. Ovaj poslovni model ima male troškove skladištenja i distribucije no potrebna mu je snažna platforma putem koje će se ponuda predstaviti i ponuditi kupcima.
3. Poslovni model višestranih platformi – višestране platforme ili višestрана tržišta postoje već godinama, međutim razvile su se s porastom tehnologije i interneta. Temelji se na spajanju dvije ili više skupina kupaca koje su različite, ali međusobno ovisne. Platforme moraju odgovoriti na pitanja: možemo li privući dovoljan broj korisnika, koja je strana više osjetljiva na cijene, može li se ta strana pridobiti subvencioniranjem i slično. Primjer ovog poslovnog modela je Google čije je središte modela ponuda vrijednosti, odnosno vrlo ciljano tekstualno oglašavanje na internetu diljem svijeta. Googleovi ključni resursi: tražilica, oglašivači i unovčavanje sadržaja koje su kreirale treće osobe.
4. Poslovni model besplatno – Jedan segment kupaca može imati koristi od ponude bez plaćanja, koji je financiran iz drugih elemenata u poslovnom modelu ili iz drugih segmenata kupaca. Postoji tri obrazaca koji omogućuju integriranje besplatnih proizvoda i usluga: besplatna ponuda temeljena na višestranim platformama, odnosno oglašavanje, Freemium model kao osnovni sadržaj bez naknade te model mamca i udice koji se odlikuje privlačnom, cjenovno pristupačnom ili čak besplatnom ponudom koju rezultira kupnjom.
5. Otvoreni poslovni modeli – odnose se na podjelu procesa istraživanja određenog poduzeća s vanjskim partnerima. Suradnja može biti iznutra prema van. Iznutra prema van partnerima izvan poduzeća nude se neiskorištene ideje ili resursi poduzeća te izvana prema unutra (testiranje ideja koje dolaze izvana).“

"Poslovni modeli mogu se klasificirati prema različitim tipovima, uključujući proizvodne modele, modele rješavanja problema, platformne modele i mnoge druge, svaki s svojim karakterističnim načinom stvaranja i pružanja vrijednosti." (Osterwalder & Pigneur, 2010)

"Tipovi poslovnih modela uključuju inovativne modele koji se temelje na tehnološkim

napredcima, modeli usmjereni na korisničko iskustvo i modeli bazirani na ekosustavima koji promiču suradnju između različitih dionika." (Morris, Kuratko & Covin, 2010)

"Suvremeni poslovni modeli sve više prelaze s tradicionalnih na modele temeljene na digitalnim tehnologijama, čime se otvaraju nove mogućnosti za rast i inovacije." (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008) Različiti tipovi poslovnih modela mogu se svrstati u tri osnovne kategorije . „Prva kategorija su poslovni modeli koji rješavaju probleme, gdje organizacije pružaju dijagnostiku i rješenja za složene poslovne izazove, poput savjetodavnih firmi ili istraživačkih institucija. Druga kategorija obuhvaća poslovne modele koji stvaraju vrijednost kroz procese, poput proizvodnih tvornica ili restorana, koji transformiraju ulazne resurse u izlazne proizvode veće vrijednosti. Treća kategorija su poslovni modeli zasnovani na podupirućim mrežama, gdje organizacije facilitiraju interakciju između različitih dionika radi stvaranja vrijednosti. Svaka od ovih kategorija omogućava inovaciju poslovnih modela, posebno kada organizacije prelaze s jedne vrste poslovnog modela na drugu radi prilagodbe tržišnim zahtjevima i optimizaciji poslovnih performansi.“ (Širola,2014) „Pravilno postavljeni poslovni modeli u modernim ekonomskim konceptima definiraju poslovne procese okrenute stvaranju vrijednosti. Takvi procesi proizvedenim proizvodom ili pruženom uslugom za svrhu imaju zadovoljavanje očekivanja kupaca. Uz pravilno postavljene strukture troškova i rizika, koje omogućuju zadovoljavajuće zadržavanje dijela stvorene vrijednosti, u novom se poslovnom ciklusu omogućuje stvaranje novih proizvoda ili usluga uz zadovoljavajuće poslovne rezultate.“ (Teece, 2010.)

#### **4. UTJECAJ POSLOVNE IZVRSNOSTI I DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA ODRŽIVOST POSLOVNIH MODELA**

Poslovna izvrsnost i društveno odgovorno poslovanje ključni su čimbenici koji mogu značajno utjecati na održivost poslovnih modela. Poslovna izvrsnost, koja uključuje kontinuirano poboljšanje procesa, kvalitetu proizvoda i usluga te operativnu učinkovitost, omogućava organizacijama da postignu visoku razinu konkurentnosti i prilagodljivosti na tržištu. Istovremeno, društveno odgovorno poslovanje, koje podrazumijeva etičko ponašanje, ekološku održivost i društvenu angažiranost, stvara dodatnu vrijednost za sve dionike, uključujući zaposlenike, kupce i zajednicu. Jedan od ključnih preduvjeta u postizanju poslovne ili organizacijske izvrsnosti je izvrsno upravljanje poslovnim procesima. Poslovni proces određuje se kao „strukturiran, analitičan među funkcijski skup aktivnosti koji zahtijeva neprestano unaprjeđivanje. Riječ je o aktivnostima s jasno utvrđenim početkom i završetkom, tijekom kojih se u više ili manje stalnim intervalima stvara vrijednost za potrošače.“ (Vukšić,

Hernaus, Kovačić,2008.) „Usmjerenost na poslovnu izvrsnost i izvrsno upravljanje poslovnim procesima, postavlja pred organizacije zahtjev za implementaciju i održavanje odgovarajućeg sustava kvalitete. Oko navedenog postoji „međunarodni konsenzus“ u obliku međunarodnih ISO norma serije 9000 koje „određuju zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom za sve organizacije koje trebaju dokazati svoju sposobnost da dosljedno osiguravaju kvalitetu koja zadovoljava kupca i primjenjive zahtjeve iz propisa kojima je cilj zadovoljstvo korisnika“ (Džambas, Pavletić, Perinić,2010). Poslovna izvrsnost i društveno odgovorno poslovanje ključni su čimbenici koji mogu značajno utjecati na održivost poslovnih modela. Poslovna izvrsnost, koja uključuje kontinuirano poboljšanje procesa, kvalitetu proizvoda i usluga te operativnu učinkovitost, omogućava organizacijama da postignu visoku razinu konkurentnosti i prilagodljivosti na tržištu. Istovremeno, društveno odgovorno poslovanje, koje podrazumijeva etičko ponašanje, ekološku održivost i društvenu angažiranost, stvara dodatnu vrijednost za sve dionike, uključujući zaposlenike, kupce i zajednicu.

#### **4.1. POSLOVNA IZVRSNOST (HRN EN ISO 9004:2018)**

Poslovna izvrsnost se često povezuje s implementacijom normi ISO, posebno ISO 9004, koje pružaju smjernice za održiv uspjeh organizacija. ISO 9004 specifično pruža smjernice koje pomažu organizacijama u postizanju dugoročne održivosti i poboljšanju ukupne učinkovitosti. Ova norma, iako se ne koristi za certifikaciju poput ISO 9001, igra ključnu ulogu u stvaranju strategija koje vode prema poslovnoj izvrsnosti. „Jedan od ključnih preduvjeta u postizanju poslovne ili organizacijske izvrsnosti je izvrsno upravljanje poslovnim procesima.“ (Buvić, 2016) Upravljanje kvalitetom proces je koji prepoznaje i upravlja aktivnostima potrebnima da se dostignu ciljevi kvalitete jedne organizacije (Andrijanić, Buntak i Bošnjak, 2012) „Razdoblje kraja 1970-ih i početka 1980-ih godina je uvelike utjecalo na razvoj moderne znanosti o kvaliteti. Osim koncepta potpunog upravljanja kvalitetom, došlo je do razvoja različitih modela poslovne izvrsnosti. Svrha ovih modela je bila definiranje okvira unutar kojih organizacije mogu na sustavan i strukturiran način usredotočiti svoje razmišljanje i djelovanje po pitanju kvalitete, što bi za posljedicu trebalo imati povećanje organizacijskih performansi.“ ( Buntak , Baković, Mišević, Damić, Buntić,2021). Američko društvo za kvalitetu (ASQ) definira organizacijsku izvrsnost kao niz aktivnosti organizacije usmjerenih stvaranju unutarnjeg okvira standarda i procesa koji su orijentirani uključivanju i motiviranju zaposlenika organizacije za dostavljanje proizvoda i usluga koji će ispuniti zahtjeve kupaca i poslovne zahtjeve organizacije.

Danas postoji niz modela poslovne izvrsnosti, a najpoznatiji su Baldrige Excellence Framework (SAD), European Foundation for Quality Management (EFQM) model izvrsnosti te Demingova nagrada koju dijeli Sindikat japanskih znanstvenika i inženjera.“ .“ (Buntak ,Baković ,Mišević, Damić, Buntić,2021) „Implementacija norme ISO 9004 ključna je za postizanje poslovne izvrsnosti jer pruža smjernice za održiv uspjeh organizacija putem poboljšanja njihovih sustava upravljanja kvalitetom. ISO 9004 omogućava organizacijama da optimiziraju svoje procese, povećaju zadovoljstvo kupaca i poboljšaju konkurentnost na tržištu“ (Buntak, K., Droždek, I., & Klopotan, I., 2016) „Ova norma se fokusira na strateško upravljanje i usmjerenje ka zadovoljstvu svih zainteresiranih strana, uključujući kupce, zaposlenike i društvo u cjelini. Implementacijom ISO 9004, organizacije mogu uspostaviti robusne sustave upravljanja koji su fleksibilni i sposobni odgovoriti na promjene u poslovnom okruženju, čime se povećava njihova otpornost i sposobnost za inovacije (Buntak, K., Margetić, N., & Klopotan, I., 2016)“ „Kao rezultat, organizacije koje primjenjuju ISO 9004 mogu postići viši nivo poslovne izvrsnosti, što se manifestira kroz poboljšanu kvalitetu proizvoda i usluga, povećanu efikasnost operacija i dugoročno zadovoljstvo kupaca. Na taj način, ISO 9004 ne samo da podržava trenutne poslovne ciljeve, već i osigurava održivost i uspjeh u budućnosti.“ (Buntak, K., Droždek, I., & Rašan, I., 2015)

„Norma ISO 9004 daje smjernice organizacijama kako osigurati trajni uspjeh u složenom i zahtjevnom okruženju obilježenom stalnim promjenama, u odnosu na načela upravljanja kvalitetom opisana u normi ISO 9000:2015. Ako se primjenjuju skupno, načela upravljanja kvalitetom mogu osigurati jedinstven temelj za vrijednosti i strategije organizacije.“ (HZN, <https://www.hzn.hr/hr/hrn-en-iso-9000-upravljanje-kvalitetom-43/43#:~:text=HRN%20EN%20ISO%209004%3A2018%20Norma%20daje%20smjernice%20organizacijama,na%C4%8Dela%20upravljanja%20kvalitetom%20opisana%20u%20normi%20ISO%209000%3A2015.>)

**Tablica 4. Prikaz norme HRN EN ISO 9004:2018-HRVATSKI NORMATIVNI DOKUMENT**

<b>HRVATSKI NORMATIVNI DOKUMENT</b>	
<b>OZNAKA:</b>	<b>HRN EN ISO 9004:2018</b>
<b>Naslov (HR):</b>	<b>Upravljanje kvalitetom -- Kvaliteta organizacije -- Upute za ostvarivanje trajnog uspjeha (ISO</b>

	<b>9004:2018; EN ISO 9004:2018)</b>
<b>Naslov (EN):</b>	<b>Quality management -- Quality of an organization -- Guidance to achieve sustained success (ISO 9004:2018; EN ISO 9004:2018)</b>
<b>Područje primjene:</b>	<b>ISO 9004:2018 daje smjernice za unapređenje sposobnosti organizacije da postigne održivi uspeh. Ova uputstva su usklađena sa principima upravljanja kvalitetom datim u ISO 9000:2015. ISO 9004:2018 pruža alat za samoprocjenu kako bi se pregledao stepen do kojeg je organizacija usvojila koncepte u ovom dokumentu. ISO 9004:2018 je primjenljiv na bilo koju organizaciju, bez obzira na njenu veličinu, tip i djelatnost.</b>
<b>Izdanje:</b>	<b>4</b>
<b>ICS:</b>	<b>03.100.70, 03.120.10</b>
<b>HZN TO/PO:</b>	<b>TO 574, Sustavi upravljanja kvalitetom, rizicima, vrijednostima i inovacijama</b>
<b>Oznaka faze:</b>	<b>60.60</b>
<b>Glasilo - rasprava:</b>	<b>6/2017</b>
<b>Glasilo - objava:</b>	<b>4/2018</b>
<b>Broj stranica:</b>	<b>63</b>
<b>Izvornik:</b>	<b>EN ISO 9004:2018 (CEN i ISO)</b>
<b>Zamjenjuje:</b>	<b>HRN EN ISO 9004:2010</b>



Izvor: Rad autorice prema (HZN-u), Hrvatski zavod za norme,

<http://31.45.242.218/HZN/todb.nsf/wFrameset2?OpenFrameSet&Frame=Down&Src=%2FHZN%2Ftodb.nsf%2FNormaSve%2Fc010dcab210a5dcac1258138004091be%3FOpenDocument%26AutoFramed> (01.07.2024.)

Slika 4. daje uvid u Normu HRN EN ISO 9004:2018, izdana od strane Hrvatskog zavoda za norme (HZN), pruža smjernice za unapređenje sposobnosti organizacija da postignu održivi uspjeh. Ova norma je usklađena s principima upravljanja kvalitetom iz norme ISO 9001:2015 i uključuje alat za samoprocjenu kako bi organizacije mogle procijeniti usvajanje koncepata upravljanja kvalitetom. Primjenjiva je na bilo koju organizaciju, bez obzira na veličinu.

## 4.2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

„Društveno odgovorno poslovanje (DOP) ima svoje korijene u sredini 20. stoljeća, kada su tvrtke počele prepoznavati svoju ulogu u društvu šire od pukog ostvarivanja profita. Razvoj DOP-a je osobito ubrzan tijekom 1960-ih i 1970-ih godina, pod utjecajem društvenih pokreta i rastuće svijesti o pitanjima okoliša i socijalne pravde.“ (Carroll, 1999).

„U posljednjim desetljećima, koncept DOP-a se značajno razvio i proširio. Danas, tvrtke širom svijeta prepoznaju da je integracija društvenih, ekoloških i ekonomskih ciljeva u njihove strategije ključna za dugoročni uspjeh. Prema istraživanjima, moderna praksa DOP-a uključuje širok spektar aktivnosti kao što su smanjenje ugljičnog otiska, ulaganje u zajednicu, etičko poslovanje i odgovorno upravljanje resursima“ (Harvard Business Review, 2020). U današnje vrijeme, DOP se sve više integrira u temeljne poslovne strategije tvrtki. Napredak u ovoj oblasti može se vidjeti kroz povećanu transparentnost i odgovornost, što je potaknuto regulativama i pritiskom dionika. Tvrtke sada koriste izvještavanje o održivosti kako bi pokazale svoj napredak u društvenim i ekološkim ciljevima. Primjerice, Global Reporting Initiative (GRI) standardi postali su globalno prihvaćeni okvir za izvještavanje o održivosti (GRI, 2016).

„Postoji sve veća svijest o tome da DOP nije samo moralna obveza, već i poslovna prednost. Istraživanja pokazuju da tvrtke koje usvajaju prakse DOP-a često ostvaruju bolje financijske rezultate, jer privlače lojalne kupce, motiviraju zaposlenike i smanjuju operativne rizike (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014). "Osnovni cilj modernih poduzeća je optimizacija profita i njegova ravnoteža s okolišnim i društvenim elementima utjecaja." (Tudor, 2018) Društvena odgovornost znači da tvrtke ne trebaju samo ostvarivati profit, već i pozitivno utjecati na društvo, dok istovremeno smanjuju negativan utjecaj svog poslovanja. Tvrtke koje prihvaćaju ovu odgovornost shvaćaju da se njihov uspjeh ne mjeri samo financijskim rezultatima, već i utjecajem na ljude i okoliš. Teže stvaranju pozitivnih promjena i doprinosu boljem društvu kroz etičko poslovanje, transparentnost u odnosima s dionicima, poštivanje ljudskih prava i zaštitu okoliša. Na taj način grade snažnu reputaciju, privlače lojalne kupce i talente te stvaraju dugoročnu vrijednost za sve svoje dionike. „Implementacija DOP-a pomaže u izgradnji pozitivne reputacije i snažnog brenda. Tvrtke koje se aktivno bave društveno odgovornim praksama često su bolje percipirane od strane javnosti, kupaca i investitora. Pozitivna percepcija može povećati lojalnost kupaca i privući nove klijente koji cijene održive prakse“ (Porter & Kramer, 2011). DOP može dovesti do poboljšanja operativne učinkovitosti kroz optimizaciju resursa, smanjenje otpada i energetske učinkovitosti. Na primjer, ulaganja u

obnovljive izvore energije ili recikliranje materijala mogu smanjiti operativne troškove i povećati profitabilnost. „Menadžment igra ključnu ulogu u integraciji društveno odgovornog poslovanja (DOP) u poslovne strategije i operacije tvrtke. Menadžeri su odgovorni za postavljanje vizije i ciljeva koji uključuju društvenu odgovornost, te za implementaciju politika i praksi koje podržavaju održivost i etičnost u poslovanju. Uspješan menadžment DOP-a zahtijeva angažman na svim razinama organizacije, od vrhovnog rukovodstva do operativnih timova.“ (Carroll & Shabana, 2010) „Poslovni modeli integrirani s društveno odgovornim poslovanjem usmjereni su na stvaranje sveobuhvatne vrijednosti koja obuhvaća sve dionike, uključujući kupce, zaposlenike, investitore, dobavljače i zajednice. Takvi modeli često potiču inovacije u proizvodima i procesima koji značajno smanjuju negativne utjecaje na okoliš i društvo te promiču održivost. Primjer ovakvih poslovnih modela su oni temeljeni na kružnoj ekonomiji, gdje je cilj minimizirati otpad i maksimizirati upotrebu resursa, čime se postiže smanjenje ekološkog otiska tvrtke.“ (Geissdoerfer et al., 2017).

„Integracija DOP-a u poslovne modele rezultira višestrukim prednostima. U prvom redu, omogućava tvrtkama da odgovore na očekivanja i potrebe svih dionika, čime se jača njihova reputacija i povjerenje zajednice. Nadalje, inovativni pristupi poput kružne ekonomije ne samo da doprinose očuvanju okoliša, već i optimiziraju poslovne procese, što može dovesti do značajnih financijskih ušteda i povećanja konkurentnosti na tržištu.“ (Porter & Kramer, 2011). Održivi poslovni modeli također mogu otvoriti nove prilike za rast i razvoj.

## **5.ODRŽIVOST POSLOVNOG MODELA POVEZIVANJEM PRINCIPA CIRKULARNE EKONOMIJE**

Trenutno u svijetu prevladava model poznat kao linearna ekonomija. Što znači da se sirovine koriste za proizvodnju različitih proizvoda koji se koriste kratko vrijeme, a zatim završavaju kao otpad. Takav način proizvodnje zahtijeva stalnu nabavu novih sirovina za proizvodnju novih proizvoda. Ovaj pristup šteti okolišu i iziskuje velike troškove, kako financijske tako i energetske.

Cirkularna ekonomija djeluje na drugačijim principima. Proizvodi su dizajnirani da imaju dug vijek trajanja, ili barem da ih se može relativno lako popraviti. Kada se više ne mogu koristiti, važno je da se mogu kvalitetno reciklirati, što omogućuje ponovno korištenje sirovina za nove proizvode. Ovaj pristup rezultira znatno manjim količinama otpada i smanjenjem štetnih emisija. Na primjer, staklo iz starih, oštećenih boca može se koristiti za proizvodnju novih staklenih boca, što štedi novac i resurse. „Cirkularna ekonomija građanima će donijeti visokokvalitetne, funkcionalne i sigurne proizvode koji su učinkoviti i pristupačni, traju duže

te se mogu ponovno koristiti, popraviti i reciklirati uz visoku kvalitetu. Niz novih održivih usluga, modeli „proizvoda kao usluge“ i digitalna rješenja povećat će kvalitetu života građana, otvorit će inovativna radna mjesta i modernizirati znanja i vještine.“ (Bogetić, Đorđević, Čočkalović, Đorđević, Bakator, 2021). „Tranzicija EU prema cirkularnoj ekonomiji smanjit će pritisak na prirodne resurse te će potaknuti održivi rast i otvaranje radnih mjesta. Također je preduvjet za postizanje cilja EU-a da do 2050. postane klimatski neutralna i za zaustavljanje gubitka biološke raznolikosti. Novi akcijski plan najavljuje inicijative duž cijelog životnog ciklusa proizvoda. Cilj mu je promicanje dizajna proizvoda, poticanje procesa cirkularne ekonomije, poticanje održive potrošnje te osiguravanje da se otpad sprječava i da se resursi koriste u EU gospodarstvu što je moguće duže.“ ( European Comission [https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan\\_en](https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en) )

## **5.1. CIRKULARNA EKONOMIJA**

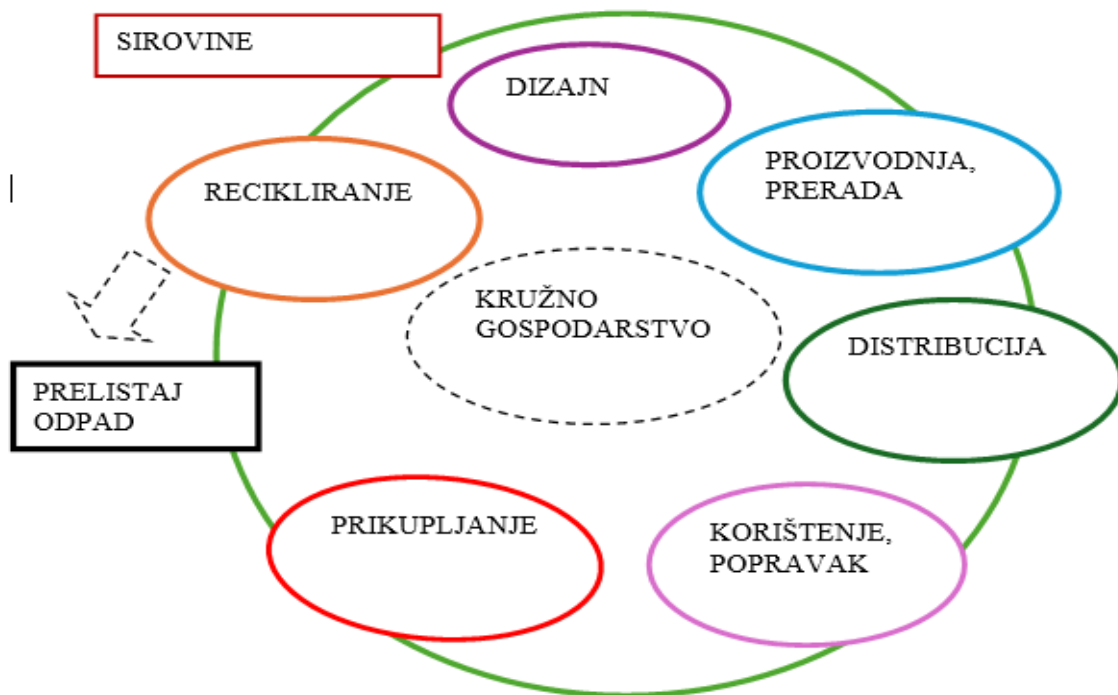
„Cirkularna ekonomija predstavlja novi poslovni model u čijem fokusu je ponovna upotreba materijala u procesu reciklaže, odnosno ponovno preosmišljavanje proizvoda za novu upotrebu. Novi proizvodi koji su nastali od recikliranih materijala prilikom kreiranja moraju imati sljedeće karakteristike: izdržljivi, sposobni za nadogradnju, da imaju mogućnost za ponovnu upotrebu. U tu svrhu poduzeća u svojim proizvodnim procesima moraju da razvijaju inovacije.“ (Bogetić, Đorđević, Čočkalović, Đorđević, Bakator, 2021)

„Standardizacija omogućava poduzećima učinkovitiju proizvodnju, bolju produktivnost i konkurentnost na globalnom tržištu. Danas, poduzeća moraju primjenjivati međunarodne standarde kao imperativ, kao što su ISO 9001, ISO 14001, ISO 45000, ISO 31000 i slični. No, postoje i standardi koji obuhvaćaju područje cirkularne ekonomije i održivog razvoja, kao što su Britanski standard za cirkularnu ekonomiju (BS8001) i Europska direktiva o ekološkom dizajnu. Ti standardi postavljaju standarde za dizajn i komunikaciju proizvoda koji su povezani s energijom te na taj način promiču energetske učinkovitost. BS8001 ima za cilj pomoći organizacijama i pojedincima u implementaciji cirkularnih i održivih praksi u njihovom poslovanju, što uključuje poboljšanje radnih procesa, pružanje više cirkularnih proizvoda i usluga te preoblikovanje cjelokupnog poslovnog modela i vrijednosne propozicije.“ (Bogetić, Đorđević, Čočkalović, Đorđević, Bakator, 2021)

„Definicije cirkularne ekonomije obuhvaćaju ekonomski rast, promoviraju obnovljivu energiju te uključuju koncept "restauracije" i "dopunjavanja" resursa. Ovako formulirana definicija cirkularne ekonomije s obuhvatom navedenih elemenata predstavlja perspektivu

ovog koncepta kao sveobuhvatnog programa zatvaranja kruga ekstrakcije materijala, čime se smanjuje pritisak na životnu sredinu. Cirkularna ekonomija naglašava efikasnost materijala i resursa radi smanjenja negativnog utjecaja na okoliš. Također je važno prepoznati da postoje utjecaji na okoliš koji proizlaze iz faza životnog ciklusa proizvoda, a ne samo iz ekstrakcije sirovina, uključujući utjecaj procesa reciklaže na okoliš.“ (Prendeville, Sanders, Sherry, Costa 2014)

„Cirkularna ekonomija koja je bazirana na tri „R“ principa (reducing, reusing and recycling) nedvosmisleno prikazuje jake veze između životne sredine i ekonomije“ (Heshmati, 2015) Vrijednost se više ne stvara maksimizacijom količine proizvedenih proizvoda, već što duže mogućim održavanjem tih proizvoda na životu (Ritzén, Sandström 2017) „, Novi proizvodi ne gube na vrijednosti jer predstavljaju vrijednost za iduće kupce. Na taj se način nastoji minimalizirati uporaba sirovina, kao i količina neiskorištenog i odbačenog otpada. Vrijednost je stoga dvostruka – kako za kupce tako i za proizvođače. (Governing 2017)



**Slika 4. Faze cirkularne ekonomije**

Izvor: Rad autorice prema članku-Velimir Srca, <https://odgovorno.hr/izazovi-cirkularne-ekonomije-kako-dalje-radi-duljeg-trajanja-velimir-srica/>

Slika 4. prikazuje ciklus cirkularne ekonomije obuhvaća nekoliko ključnih faza koje omogućuju sustavno upravljanje resursima i minimiziranje otpada. Evo osnovnih faza ciklusa cirkularne ekonomije:

**Dizajn proizvoda za dugovječnost i održivost:** Prva faza počinje s dizajnom proizvoda ili usluga na način koji maksimizira njihov vijek trajanja, olakšava popravke i osigurava da se mogu lako razdvojiti na kraju životnog ciklusa radi recikliranja.

**Proizvodnja i prerada:** U ovoj fazi proizvodi se koristeći materijale i resurse koji su odabrani s ciljem minimiziranja ekološkog utjecaja. Procesi proizvodnje također se usmjeravaju prema energetski učinkovitim metodama kako bi se smanjila potrošnja resursa i emisija stakleničkih plinova.

**Distribucija i uporaba:** Nakon proizvodnje, proizvodi se distribuiraju i koriste u skladu s načelima učinkovitosti resursa. To može uključivati pružanje proizvoda kao usluga (npr. dijeljenje automobila ili leasing opreme), što pomaže u produženju njihovog životnog vijeka.

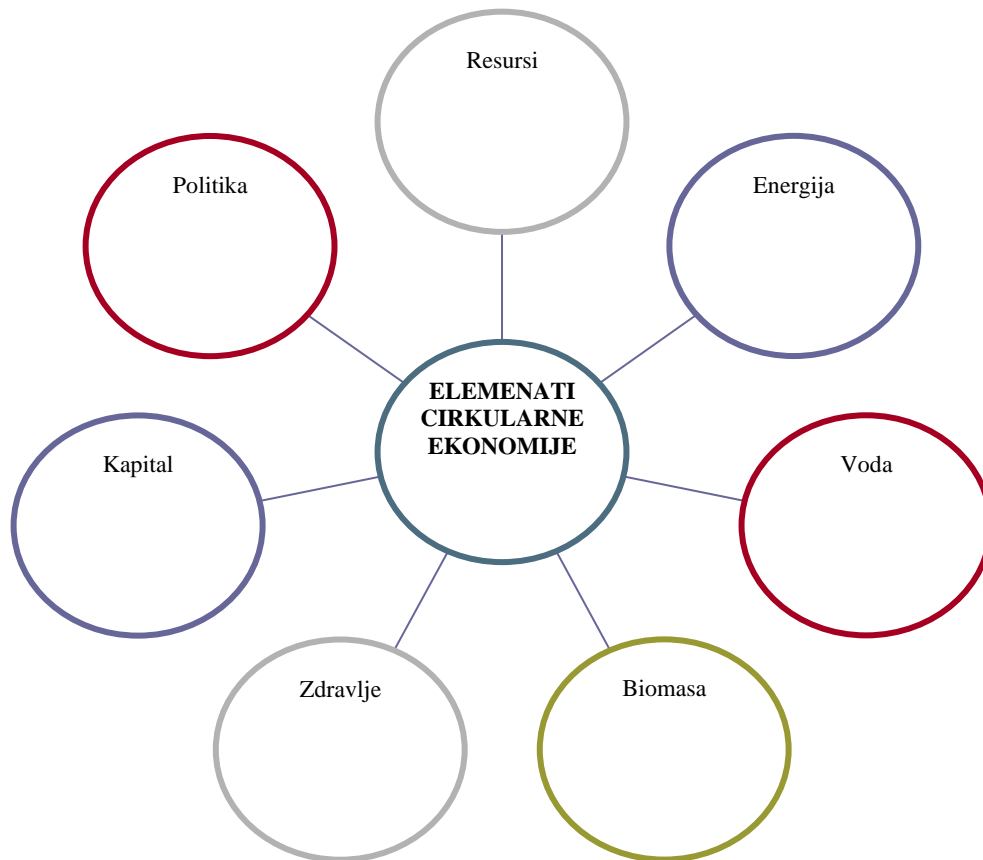
**Kraj životnog ciklusa proizvoda:** Kada proizvod više nije funkcionalan ili ne zadovoljava potrebe korisnika, ulazi u fazu kraja životnog ciklusa. Ovdje se provode aktivnosti poput demontaže, razdvajanja materijala i recikliranja kako bi se maksimizirala ponovna upotreba sirovina i smanjio ukupni otpad.

**Reciklaža i ponovna upotreba materijala:** Materijali dobiveni iz razgradnje proizvoda se recikliraju i ponovno koriste za proizvodnju novih proizvoda ili kao sirovine u drugim industrijama. Ovaj proces zatvara krug i omogućava smanjenje potreba za novim sirovinama iz prirodnih resursa.

Kroz ovaj ciklus, cirkularna ekonomija teži smanjenju ukupnog ekološkog otiska, povećanju ekonomske učinkovitosti i stvaranju održivih poslovnih praksi koje podržavaju dugoročnu zaštitu okoliša. „Implementacija strategije cirkularne ekonomije stoga podrazumijeva odvajanje vremena za istraživanje i benchmarking inovativnih rješenja prije odlučivanja o samoj implementaciji istih. Faza testiranja također je važna radi dodatnog pojašnjenja ideja i prosuđivanja o njihovoj uspješnosti u praksi i to dugoročno gledano. Jednako je važno poslije toga i izdvojiti vrijeme za analiziranje učinka novih procesa, prikupljajući feedback od strane različitih stakeholdera kao i za traženje novih područja poboljšanja. Organizacija time zatvara krug, definirajući novootkrivene probleme u fazi feedbacka.“ (Europska komisija 2017, 26)

Prema podacima prva zemlja koja je formalno prihvatila ovaj koncept i uključila njegove ideje u svoje zakonodavstvo bila je Njemačka, koja je 1996. godine donijela Zakon o zatvorenom ciklusu upravljanja otpadom. Japan je to učinio 2000. godine usvajanjem Zakona o uspostavljanju društva zasnovanog na reciklaži. Najznačajniji napredak u tranziciji prema cirkularnoj ekonomiji dosad ostvarile su NR Kina i Europska unija. NR Kina je 2009. godine

donijela Zakon o promociji cirkularne ekonomije, čime su stvorene pravne i političke osnove te započete aktivnosti usmjerene na promicanje koncepta cirkularne ekonomije.



**Slika 7. Sedam elemenata cirkularnog gospodarstva,**

Izvor: Metabolic <https://www.metabolic.nl/news/the-seven-pillars-of-the-circular-economy/>

Slika 7 prikazuje Cirkularno gospodarstvo koje se temelji se na sedam ključnih elemenata. Prvi je efikasno korištenje resursa, uključujući reciklažu i ponovnu upotrebu materijala, kako bi se smanjila potreba za novim resursima. Drugi element je korištenje obnovljivih izvora energije za smanjenje emisije stakleničkih plinova i očuvanje prirodnih resursa. Treći element je upravljanje vodnim resursima na održiv način kako bi se osigurala dostupnost i kvaliteta vode za buduće generacije. Četvrti element je korištenje bioloških materijala kao obnovljivih resursa za proizvodnju energije, hrane i drugih proizvoda. Peti element je osiguravanje visokih standarda zdravlja i sigurnosti za sve sudionike u gospodarstvu. Šesti element je održavanje financijske stabilnosti i ulaganje u održive projekte koji doprinose dugoročnom razvoju. Sedmi element je uvođenje i provedba politika koje podržavaju ciljeve cirkularnog gospodarstva, uključujući zakonske regulative i poticaje. Svi ovi elementi su povezani s temeljnim načelima pravednosti, otpornosti i transparentnosti, koji osiguravaju da cirkularno

gospodarstvo bude održivo i pravedno za sve sudionike. Prema Metabolic (2019) „Ova svojstva odnose se na način na koji se cirkularna rješenja integriraju s okolinom. Za postizanje održivog cirkularnog modela ključno je pažljivo dizajnirati pojedinačne elemente i osigurati njihovu međusobnu povezanost. To znači da možemo razviti proizvod koji je potpuno reciklabilan i zadovoljava sedam kriterija cirkularnog gospodarstva, ali da bi bio istinski kružan, mora biti:

- **Pravedan** – na primjer, treba biti dizajniran tako da je dovoljno pristupačan da se može distribuirati širom sustava,
- **Transparentan** – važno je znati od kojih materijala je napravljen i jasno razumjeti što se nalazi unutar proizvoda,
- **Otporan** – bitno je prenositi znanje o tome kako proizvod funkcionira i kako se pravilno rastavlja“ (Metabolic, 2019).

Implementacija cirkularne ekonomije zahtijeva suradnju između vlada, industrije i građana kako bi se postigli dugoročni ekološki i ekonomski benefiti. Proaktivno usvajanje cirkularnih principa može doprinijeti smanjenju pritiska na prirodne resurse, promicanju održivog razvoja te jačanju otpornosti ekonomija na globalne izazove poput klimatskih promjena i ograničenja resursa.

## 6. TRANSFORMACIJA POSLOVNOG MODELA PREMA ODRŽIVOM RAZVOJU

"Uspješni poslovni modeli se temelje na preciznoj analizi ciljanih tržišta i sposobnosti tvrtke da optimizira troškove proizvodnje i distribucije, uz istovremeno postavljanje cijena koje odražavaju percepciju vrijednosti kupaca." (McKinsey & Company, 2022) Poslovni model tvrtke predstavlja osnovnu strategiju za postizanje profitabilnog poslovanja. Uključuje planove za proizvode ili usluge koje tvrtka namjerava ponuditi, ciljna tržišta koja želi dosegnuti te procjenu svih očekivanih troškova. Ključne poluge poslovnog modela su postavljanje cijena koje odražavaju vrijednost proizvoda ili usluge na tržištu te upravljanje troškovima kako bi se osigurala konkurentnost i održivost poslovanja. Ova interakcija između cijene i troškova ključna je za definiranje profitabilnosti i dugoročnog uspjeha tvrtke.

"Ključni aspekti poslovnog modela uključuju sposobnost tvrtke da pravilno procijeni i upravlja troškovima, dok istovremeno prilagođava cjenovnu strategiju koja privlači ciljane segmente tržišta." (Forbes, 2021) „Promatrajući sadašnje poslovne modele zaključili su da male inovacije i promjene jednostavno nisu dovoljno učinkovite da bi omogućile poduzećima, industrijama i čitavim ekonomijama kvalitetno društveno odgovorno poslovanje. Nužan je



potpuno novi pristup poslovanju i stvaranju novih vrijednosti.“ (IDOP, <https://idop.hr/inovativni-poslovni-modeli-odrzivosti-konzultantske-kuce-sustainability/>)

Promjena poslovnog modela i stvaranje potpuno novih poslovnih strategija nisu nove ideje. Međutim, zbog postojećih interesnih grupa, poslovni lideri često se drže stava "Zašto popravljati nešto što nije slomljeno". Ipak, s naglim ekološkim, društvenim, političkim i tehnološkim promjenama, nužno je razviti potpuno nove pristupe poslovanju kako bi se istinski podržala održivost i istovremeno otkrile nove poslovne prilike u tom području.

**Tablica 5. Inovativni i održivi poslovni modeli**

<b>INOVATIVNI I ODRŽIVI POSLOVNI MODELI</b>	<b>OPIS MODELA</b>
<b>1. Produženje radnog vijeka</b>	Produženje radnog vijeka proizvoda kroz dizajn, održavanje i popravak kako bi se smanjio otpad.
<b>2. Povrat vrijednosti</b>	Recikliranje materijala i proizvoda kako bi se stvorila nova vrijednost.
<b>3. Proizvodnja uz smanjenje otpada</b>	Minimaliziranje otpada i emisija kroz cijeli proizvodni proces.
<b>4. Zatvoreni krug</b>	Korištenje zatvorenog sustava gdje se otpad jednog procesa koristi kao resurs za drugi.
<b>5. Maksimalna učinkovitost resursa</b>	Optimizacija korištenja resursa kako bi se smanjili gubici
<b>6. Otvorena inovacija</b>	Suradnja s vanjskim partnerima kako bi se potaknule inovacije.
<b>7. Crowdfunding</b>	Financiranje projekata i poslovnih pothvata putem malih doprinosa mnogih pojedinaca.
<b>8. Održivo financiranje</b>	Financiranje projekata koji imaju pozitivan utjecaj na okoliš i društvo.

Izvor: IDOP, <https://idop.hr/wp-content/uploads/2021/11/sustainability-modelbehavior-infographic-hr.pdf> (01.07.2024.)

Tablica 5 prikazuje osam inovativnih i održivih poslovnih modela. Produženje radnog vijeka uključuje dizajn, održavanje i popravak proizvoda kako bi se smanjio otpad. Povrat

vrijednosti odnosi se na recikliranje materijala i proizvoda kako bi se stvorila nova vrijednost. Proizvodnja uz smanjenje otpada minimizira otpad i emisije kroz cijeli proizvodni proces. Zatvoreni krug koristi zatvoreni sustav gdje se otpad jednog procesa koristi kao resurs za drugi. Maksimalna učinkovitost resursa optimizira korištenje resursa kako bi se smanjili gubici. Otvorena inovacija potiče suradnju s vanjskim partnerima za inovacije. Crowdfunding financira projekte i poslovne pothvate putem malih doprinosa mnogih pojedinaca. Održivo financiranje usmjereno je na projekte koji imaju pozitivan utjecaj na okoliš i društvo.

Ovi modeli ne samo da generiraju financijske koristi kroz efikasnije poslovanje, već i doprinose održivom razvoju zajednica te podržavaju temelje piramide kroz osnaživanje manje privilegiranih skupina i pristup resursima. Transformacija poslovnog modela prema održivom razvoju značajno utječe na ekonomske, socijalne i društvene aspekte. Ekonomski gledano, takva transformacija često rezultira dugoročnom uštedom resursa i smanjenjem troškova kroz efikasnije korištenje materijala, energije i ostalih resursa.

## 6.1. UTJECAJ TRANSFORMACIJE NA EKONOMSKU, SOCIJALNU I EKOLOŠKU ODRŽIVOST-STUPOVE ODRŽIVOG RAZVOJA

„Efikasnije korištenje resursa unutar poslovnih modela doprinosi održivosti na više načina. Implementacija cirkularnih ekonomskih modela, koji uključuju ponovnu upotrebu, reciklažu i produženje životnog vijeka proizvoda, smanjuje potrebu za novim resursima i minimizira količinu otpada. Na primjer, prelazak na reciklirane materijale može značajno smanjiti potrebu za proizvodnjom novih plastičnih i sintetičkih vlakana, što zauzvrat smanjuje upotrebu fosilnih goriva i emisije stakleničkih plinova.“ (Ellen MacArthur Foundation, 2021; European Commission, 2020).



**Slika 9** Stupovi održivog razvoja

Izvor: Rad autorice prema izvoru: <https://hrcak.srce.hr/file/95156> (1.07.2024.)

„Takvi poslovni modeli ne samo da doprinose očuvanju okoliša već i stvaraju ekonomske koristi. Smanjenje operativnih troškova kroz efikasnije korištenje resursa može povećati profitabilnost, dok inovativni pristupi poput "proizvod kao usluga" otvaraju nove izvore prihoda i diferenciraju poduzeća na tržištu.“ (Geissdoerfer et al., 2018; Kirchherr et al., 2017). „Ova strategija također smanjuje regulatorne i ekološke troškove, što je dodatna financijska prednost za tvrtke koje je usvoje.“ (Stahel, 2016).

„Prelazak na održive poslovne modele zahtijeva promjene u načinima poslovanja, ali dugoročno pruža značajne ekonomske, ekološke i društvene koristi.“ (Bocken et al., 2016; Lewandowski, 2016).

- **EKONOMSKA ODRŽIVOST**- "Održivi poslovni modeli stvaraju ekonomsku vrijednost smanjenjem potrošnje resursa i otpada, čime se povećava učinkovitost i smanjuju troškovi." (Harvard Business Review) Održivi poslovni modeli stvaraju ekonomsku vrijednost smanjenjem potrošnje resursa i otpada, čime se povećava učinkovitost i smanjuju troškovi. Primjerice, smanjenje potrošnje energije i vode te optimizacija proizvodnih procesa može dovesti do značajnih ušteda.

"Tvrtke koje usvajaju održive prakse bilježe značajne uštede u energiji, vodi i sirovinama, što doprinosi poboljšanoj financijskoj performansi." (Svjetski ekonomski forum) Održivo poslovanje također može otvoriti nova tržišta i stvoriti nove poslovne prilike kroz inovacije i razvoj novih proizvoda i usluga. „Ekonomska dimenzija održivog razvoja uključuje niz pokazatelja koji odražavaju standard života ljudi te gospodarska kretanja, trgovinu, financijsko stanje, potrošnju sirovina i materijala, korištenje energije, nakupljanje otpada i gospodarenje njime te prijevoz. Ključni pokazatelji u ovoj dimenziji su bruto domaći proizvod (BDP) per capita, koji se izračunava dijeljenjem nacionalnog BDP-a s brojem stanovnika; udjel investicija u BDP-u; dodatna vrijednost po glavnim sektorima, što uključuje plaće i poreze zaposlenih te bruto operacijski višak; te stopa inflacije, koja se mjeri harmoniziranim indeksom potrošačkih cijena za određenu godinu ili razdoblje. Također, važni su neto tekući račun, koji iskazuje neto stanje izvoza umanjen za uvoz; bruto potrošnja energije po glavi stanovnika; nastajanje i odlaganje komunalnog otpada te industrijskog otpada; nastajanje i odlaganje opasnog otpada; broj uređaja za obradu i odlaganje otpada; te pokazatelji prijevoza putnika i tereta prema načinu transporta. Konačno, izdaci za okoliš uključuju tekuće izdatke i investicijska ulaganja.“ (Črnjar i Črnjar, 2009)

- **EKOLOŠKA ODRŽIVOST (ZAŠTITA OKOLIŠA)** - Prijelaz na održive poslovne modele smanjuje ekološki otisak, ublažava utjecaje klimatskih promjena i čuva prirodne resurse. Održivi

poslovni modeli potiču korištenje obnovljivih izvora energije, smanjenje emisije stakleničkih plinova i promiču recikliranje i ponovnu upotrebu materijala, čime se smanjuje potreba za novim resursima i štetnim utjecajem na okoliš. Tvrtke koje usvajaju ove prakse mogu značajno smanjiti emisije stakleničkih plinova i energetske potrebe, doprinoseći globalnim naporima za borbu protiv klimatskih promjena.“ Osim toga, Svjetski ekonomski forum navodi da "Održivi poslovni modeli ne samo da smanjuju ekološki otisak, već i povećavaju učinkovitost korištenjem recikliranih materijala i smanjenjem potrošnje resursa" . Korištenje recikliranih materijala i dizajn proizvoda za ponovnu upotrebu i recikliranje smanjuje potrebu za vađenjem novih sirovina, čime se štede prirodni resursi i smanjuje degradacija okoliša. Ekološka održivost zahtijeva sveobuhvatan pristup koji uključuje sve aspekte poslovanja, od dizajna proizvoda do kraja njegovog životnog ciklusa. Kroz inovacije i usvajanje održivih praksi, poduzeća ne samo da mogu smanjiti svoj negativan utjecaj na okoliš, već i ostvariti dugoročne ekonomske koristi te pridonijeti globalnoj održivosti. „U industrijskoj i ekološkoj literaturi sve se više afirmira cirkularni model ekonomije koji pomiče granice ekološke održivosti i naglašava princip transformacije proizvoda na način da se uspostavlja veza između ekoloških sustava i ekonomskog rasta. Ova veza se uspostavlja tako što se stvaraju samoodrživi proizvodni sustavi u kojima se materijali koriste iznova nakon iskorištenosti gotovog proizvoda.“ (Genovese, Acquaye, Figueroa, Koh, 2017 ) „U današnjem Svijetu koji je orijentiran prema razvoju, ono što je politički moguće ekološki je pogubno, a što je ekološki nužno je politički nemoguće“ (Wackernagel, Rees, 1996) „Ekološki otisak je sveobuhvatan pokazatelj održivosti koji mjeri koliko brzo trošimo resurse i stvaramo otpad u usporedbi s brzinom kojom ih Zemlja može regenerirati i apsorbirati. Ova mjera uključuje različite aspekte poput korištenja poljoprivrednih površina, šuma, ribolovnih područja, kao i emisije stakleničkih plinova. Kroz ekološki otisak moguće je kvantificirati pritisak koji ljudske aktivnosti vrše na prirodne ekosustave i evaluirati da li živimo unutar kapaciteta planete ili premašujemo njene granice.“ (Wackernagel, Rees, 1996) „Svijet trenutno troši resurse brzinom koja zahtijeva ekvivalent od 1.7 planeta Zemlje za održavanje trenutne razine potrošnje. Ovaj podatak ukazuje na hitnu potrebu za promjenom u načinu upravljanja resursima kako bi se postigla dugoročna održivost i smanjio ekološki otisak.“ (Global Footprint Network 2023)

- **SOCIJALNA ODRŽIVOST**- "Socijalna održivost je ključna komponenta održivog razvoja koja naglašava važnost stvaranja pravednih, uključivih i otpornih društava. Ova dimenzija održivosti fokusira se na osiguranje jednakog pristupa osnovnim resursima, poput obrazovanja, zdravstvene zaštite, stanovanja i zaposlenja, za sve članove zajednice. „Socijalna održivost uključuje procese i sustave koji podržavaju društvenu koheziju, participaciju u društvenim i političkim procesima, kao

i poboljšanje kvalitete života.“ (Dempsey i sur. (2011) „Cilj socijalne održivosti je stvaranje društva koje ne samo da zadovoljava osnovne potrebe svojih članova, već i omogućava njihovu punu participaciju i ostvarivanje potencijala u zdravom i sigurnom okruženju. naglašava da socijalna održivost također uključuje 'kritiku tradicionalnih i novih tema te metoda procjene', čime se osigurava evolucija koncepta i pristupa u istraživanjima i praksi.“ (Colantonio 2010) „Potrebno integrirati socijalnu dimenziju u politike održivog razvoja kako bi se osigurala dugoročna održivost društava .“( Murphy 2012) Da bi se postigla i održavala socijalna održivost, potrebno je promicati socijalnu pravdu, jednake mogućnosti, socijalnu koheziju i uključivost. „Socijalna održivost uključuje procese i sustave koji podržavaju društvenu koheziju, participaciju u društvenim i političkim procesima, kao i poboljšanje kvalitete života.“ (Dempsey i sur. 2011) Karakteristike socijalne održivosti uključuju jednakost i socijalnu pravdu, što podrazumijeva osiguravanje jednakih prava i mogućnosti za sve članove društva te borbu protiv diskriminacije na temelju rase, spola, vjere, dobi, invaliditeta i drugih čimbenika. (Murphy, 2012). „Socijalna kohezija i inkluzivnost su također ključne, jer promiču solidarnost i zajedništvo među različitim skupinama, uključujući marginalizirane i ranjive skupine u društvene, ekonomske i političke procese.“ (Colantonio, 2010). „Kvaliteta života je još jedna bitna karakteristika socijalne održivosti, koja uključuje pružanje pristupa osnovnim uslugama kao što su zdravstvena zaštita, obrazovanje, stanovanje i socijalna skrb te poboljšanje životnih uvjeta i sigurnosti u zajednicama.“ (Dempsey i sur 2011). „ Participacija i angažman građana u donošenju odluka koje utječu na njihov život također su ključni elementi, jer jačaju demokratske procese i transparentnost.“ (Murphy, 2012). „Mjere socijalne održivosti uključuju korištenje indeksa i pokazatelja kao što su Human Development Index (HDI), koji mjeri životni vijek, obrazovanje i prihod po glavi stanovnika, te Gini koeficijent, koji mjeri razinu ekonomske nejednakosti unutar zemlje.“ (Murphy, 2012). „Social Progress Index (SPI) procjenjuje osnovne ljudske potrebe, osnove blagostanja i mogućnosti.“ (Colantonio, 2010). „Politike i programi za postizanje socijalne održivosti uključuju zakonodavstvo protiv diskriminacije te socijalne usluge i sigurnosne mreže koje osiguravaju podršku najranjivijim članovima društva.“ (Dempsey et al., 2011). Kako bi se postigla društvena održivost, važno je osigurati pristup obrazovanju, zdravstvenoj skrbi i drugim osnovnim uslugama koje doprinose dobrobiti svih članova društva. Također, smanjenje nejednakosti i promicanje socijalne pravde ključni su za pravedniju raspodjelu resursa i mogućnosti. Raznolikost i uključenost doprinose stvaranju otpornijih zajednica koje se mogu prilagoditi promjenjivim društvenim uvjetima. Osnaživanje marginaliziranih skupina i njihovo uključivanje u procese donošenja odluka pomaže u izgradnji jačih i otpornijih zajednica, osiguravajući njihovu participaciju i angažman.

## 6.2. ODRŽIVI POSLOVNI MODELI

Accenture je predstavio pet središnjih poslovnih modela cirkularne ekonomije koji omogućuju poduzećima da smanje otpad, optimiziraju korištenje resursa i povećaju ekonomsku vrijednost.

„ **PRVI MODEL, PRODULJENJE VIJEKA TRAJANJA PROIZVODA** , fokusira se na produženje životnog ciklusa proizvoda putem popravka, nadogradnje i preprodaje. Ovaj pristup omogućava smanjenje otpada i povećanje vrijednosti proizvoda kroz duže korištenje. „ Kroz implementaciju ovakvih strategija, organizacije mogu ne samo smanjiti svoj ekološki otisak, već i stvoriti dodatnu ekonomsku vrijednost kroz održavanje i revitalizaciju postojećih proizvoda.“ (Colantonio, 2010). Produljenje vijeka trajanja proizvoda predstavlja ključni element u tranziciji prema održivoj praksi u poslovanju, naglašavajući važnost ekonomskih, ekoloških i društvenih koristi koje proizlaze iz ove strategije.

„**DRUGI MODEL, OPORAVAK SIROVINA**, koristi modularnost i materijale koji maksimiziraju ekonomsku vrijednost povrata proizvoda. To uključuje recikliranje i ponovnu upotrebu materijala kako bi se smanjila potreba za novim resursima.“ (Colantonio, 2010). Oporavak sirovina predstavlja ključnu komponentu u tranziciji prema cirkularnoj ekonomiji, naglašavajući potrebu za inovativnim pristupima u dizajnu proizvoda i upravljanju resursima kako bi se postigla održiva i resursno efikasna proizvodnja.

**CIRKULARNA OPSKRBA JE TREĆI MODEL** koji se temelji na potpuno obnovljivim, biorazgradivim ili reciklirajućim izvorima sirovina. Ovaj model smanjuje ekološki otisak proizvodnje i osigurava održivost resursa. Prema istraživanju koje su proveli autori Davis i Eisenhardt , ovaj model promiče transformaciju tradicionalnih linearnih lanaca opskrbe u zatvorene krugove gdje se materijali i resursi recikliraju ili vraćaju u proces proizvodnje. „Takav pristup ne samo da smanjuje ovisnost o ograničenim prirodnim resursima, već također doprinosi smanjenju ekološkog otiska i stvaranju održivijeg poslovnog okruženja. “ (Davis & Eisenhardt, 2011). Cirkularna opskrba predstavlja napredni poslovni model koji ne samo da odgovara na ekološke izazove, već i pruža konkretne ekonomske prednosti tvrtkama koje su spremne integrirati održivost u svoje poslovne strategije. Primjena ovakvog modela može potaknuti inovacije u proizvodnji i dizajnu proizvoda kako bi se maksimizirala vrijednost materijala kroz njihov životni ciklus.

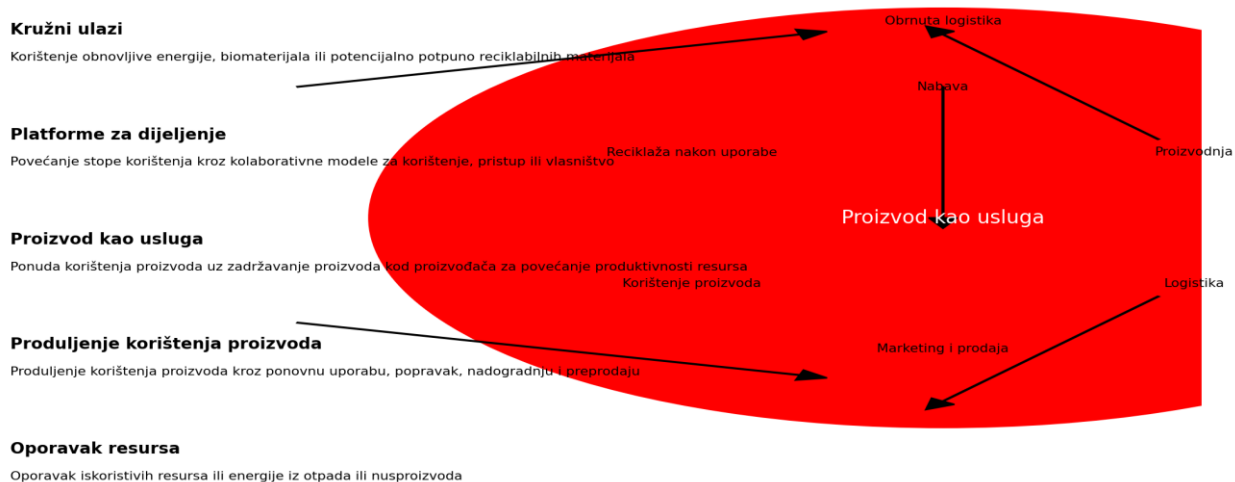
**ČETVRTI MODEL, PROIZVOD KAO USLUGA**, omogućava korisnicima da koriste proizvode putem najma ili plaćanja za korištenje, umjesto da ih kupuju. Ovaj model smanjuje potrebu za vlasništvom i potiče ponovnu upotrebu proizvoda. Proizvod kao usluga je inovativni poslovni model koji transformira tradicionalni način poslovanja, gdje se proizvodi ne prodaju već se koriste kao usluga putem najma ili plaćanja za korištenje. Prema istraživanju Andersen-a i

suradnika, ovaj model potiče tvrtke da zadrže vlasništvo nad proizvodima, omogućujući im da ih nadograđuju, popravljaju i recikliraju nakon što ih korisnici više ne trebaju. „Autori ističu da ovakav pristup ne samo da smanjuje ukupnu potrošnju resursa kroz produljenje vijeka trajanja proizvoda, već i potiče ekonomsku efikasnost kroz bolje upravljanje materijalima i resursima.“ (Andersen et al., 2013). Integracija modela proizvoda kao usluga u poslovne strategije može doprinijeti stvaranju održivog poslovnog okruženja kroz smanjenje otpada i bolje iskorištavanje resursa. Tvrtke koje usvoje ovaj model često ostvaruju konkurentske prednosti kroz bolje upravljanje troškovima, veću fleksibilnost i lojalnost kupaca koji cijene održivost i društvenu odgovornost.

**„PETI MODEL, PLATFORME ZA DIJELJENJE** omogućavaju suradnju kupaca pri korištenju proizvoda, čime se smanjuje broj potrebnih proizvoda i optimizira njihovo korištenje.“ (Accenture, 2014). Platforme za dijeljenje predstavljaju ključni poslovni model unutar cirkularne ekonomije koji omogućuje korisnicima da dijele pristup proizvodima ili uslugama umjesto da ih posjeduju. Ovaj model potiče maksimalno iskorištavanje resursa i smanjenje otpada, te pridonosi stvaranju održivog poslovnog okruženja. Prema istraživanju Botsmana i Rogersa platforme za dijeljenje omogućuju stvaranje zajednica u kojima korisnici mogu dijeliti resurse, smanjujući potrebu za individualnim posjedovanjem i potičući održiviju potrošnju. „Autori ističu da ovakav pristup ne samo da smanjuje ekološki otisak, već i povećava ekonomsku efikasnost kroz bolje iskorištavanje postojećih resursa.“ (Botsman & Rogers, 2010). Stoga, platforme za dijeljenje predstavljaju važan korak prema održivoj ekonomiji, omogućujući učinkovitije korištenje resursa i smanjenje negativnih utjecaja na okoliš. Integracija ovakvih modela u poslovanje može doprinijeti dugoročnoj održivosti i ekonomskom rastu, dok istovremeno zadovoljava rastuće potrebe za održivom potrošnjom i zajedničkim korištenjem resursa.

Ovi modeli cirkularne ekonomije pomažu poduzećima da postignu održivost, smanje troškove i stvore nove izvore prihoda, istovremeno doprinoseći očuvanju okoliša.

## Slika 10. Lanac vrijednosti i strategije kružnog gospodarstva



Izvor: Rad autorice prema izvoru (Peter Lacy, Jessica Long, Wesley Spindler, 2020. The Circular Economy Handbook, Realizing the Circular Advantage)

Slika 10 prikazuje tipični lanac vrijednosti s naglaskom na strategije kružnog gospodarstva. Kružni ulazi uključuju korištenje obnovljive energije i recikliranih materijala. Platforme za dijeljenje povećavaju stopu korištenja kroz kolaborativne modele. Koncept proizvoda kao usluge omogućava korištenje proizvoda uz zadržavanje kod proizvođača, što povećava produktivnost resursa. Produljenje korištenja proizvoda postiže se ponovnom upotrebom, popravkom, nadogradnjom i preprodajom. Oporavak resursa uključuje iskoristivost resursa ili energije iz otpada. Unutar proizvodnog ciklusa, ključni koraci su nabava, dizajn, proizvodnja, logistika, marketing i prodaja, korištenje proizvoda, reciklaža nakon uporabe i obrnuta logistika. Ove strategije integrirane su kako bi se povećala održivost i učinkovitost resursa.

### 6.3. IMPLEMENTACIJA ODRŽIVIH POSLOVNIH MODEL

Implementacija održivih poslovnih modela predstavlja ključni izazov i priliku za organizacije u suvremenom poslovnom okruženju. Prema stručnoj literaturi, „važnost strateškog pristupa održivosti, naglašavajući potrebu za integracijom održivosti u ključne poslovne funkcije kao što su proizvodnja, nabava, marketing i financije. Ovaj integrirani pristup osigurava da održivost postane sastavni dio poslovne strategije, što može povećati dugoročnu konkurentsku prednost organizacije.“ (Knight i Pye 2007) „Redovito mjerenja i izvještavanja o održivim performansama kao ključnog elementa uspješne implementacije održivih poslovnih modela. Transparentno izvještavanje o postignućima pomaže u izgradnji povjerenja među dionicima i motivira organizaciju na daljnje poboljšanje.“ (Andersen i Skjoett-Larsen 2009)



„Uloga inovacije u proizvodima i uslugama kao ključan faktor u implementaciji održivih poslovnih modela. Razvoj novih proizvoda kao usluga (PSS) može značajno doprinijeti smanjenju potrošnje resursa i generiranju otpada, što je u skladu s ekološkim i društvenim zahtjevima.“ ( Ghisellini i sur. 2016)

„Odabir održivih dobavljača i uspostava dugoročnih partnerskih odnosa ključni su za postizanje inovacija i optimizaciju resursa u lancu opskrbe.“ ( Pagell i Shevchenko 2014)

„Organizacije koje uspješno implementiraju održive poslovne modele često ostvaruju brojne koristi kao što su smanjenje troškova, poboljšana reputacija, veća lojalnost kupaca i zaposlenika te manji ekološki otisak. Ovi skup različitih pristupa i praksi iz stručne literature ukazuje na složenost i potencijal održivih poslovnih modela u današnjem poslovnom svijetu, ističući potrebu za integriranim pristupom, inovacijama i strateškim upravljanjem kako bi se ostvarile konkretne ekonomske, društvene i ekološke koristi.“ ( Elkington 1997) „Konačno, područje inovacija poslovnih modela još uvijek nije u potpunosti jasno te različiti istraživači upućuju na različite dimenzije na osnovi kojih se može inovirati poslovni model, kao što su: stvaranje vrijednosti i strateško usmjerenje, uloga vodstva, organizacijska kultura i mentalni okviri te tehnološki utjecaj. Inoviranje poslovnog modela prvenstveno se ogleda u aktivnostima stvaranja, implementiranja i validiranja novog poslovnog modela, pri čemu se proces stvaranja novog poslovnog modela naziva dizajniranjem poslovnog modela, a modificiranje postojećeg poslovnog modela naziva se rekonfiguriranjem poslovnog modela.“ ( Milovanović, Srhoj, Krišto, 2016) Implementacija ovakvih poslovnih modela može uključivati strategije poput prodaje proizvoda kao usluge (Product-as-a-Service), gdje tvrtke zadržavaju vlasništvo nad proizvodima kako bi ih mogli nadograditi ili reciklirati nakon što ih korisnici više ne trebaju. Ovaj pristup ne samo da povećava ekonomsku efikasnost kroz dugoročnu upotrebu resursa, već i jača odnos s kupcima koji cijene održivost i društvenu odgovornost. Proizvod kao usluga nije samo inovacija u poslovnom modeliranju, već i ključni korak prema održivoj potrošnji resursa i smanjenju ekološkog otiska industrije. Integracija ovakvih strategija može potaknuti dugoročni rast i stabilnost tvrtki, dok istovremeno doprinosi zaštiti okoliša i resursnoj efikasnosti.

## 7. ANALIZA TRENUTNIH TRENDOVA U POSLOVANJU USMJERENI NA ODRŽIVOST

Održivost u poslovanju postaje sve važnija tema, a brojne kompanije širom svijeta implementiraju različite strategije kako bi se uskladile s ekološkim, socijalnim i ekonomskim aspektima održivosti.

Istraživanja i praksa ukazuju na nekoliko ključnih trendova kao što su integracija ESG faktora, cirkularna ekonomija, održivost opskrbnim lancima, energija obnovljivih izvora te digitalizacija i tehnološke inovacije.

Održivo poslovanje je evoluiralo u središnji dio korporativne strategije za mnoge organizacije širom svijeta. Trenutni trendovi u održivom poslovanju uključuju integraciju naprednih tehnologija, povećanje transparentnosti i odgovornosti, te fokus na kružnu ekonomiju i društvenu odgovornost.

**Tablica 6. Ključni trendovi održivog poslovanja povezani s ekonomskim, socijalnim i ekološkim aspektom**

<b>TREND</b>	<b>EKONOMSKI ASPEKT</b>	<b>SOCIJALNI ASPEKT</b>	<b>EKOLOŠKI ASPEKT</b>
<b>INTEGRACIJA ESG FAKTORA</b>	Povećanje dugoročne profitabilnosti; smanjenje financijskog rizika; privlačenje investitora	Povećanje transparentnosti; bolji odnosi s dionicima; bolji radni uvjeti	Smanjenje negativnih utjecaja na okoliš; usklađivanje s regulativom i standardima
<b>CIRKULARNA EKONOMIJA</b>	Smanjenje troškova proizvodnje; kreiranje novih poslovnih modela; poticanje inovacija	Povećanje zaposlenosti u sektorima reciklaže i ponovne upotrebe; razvoj lokalnih zajednica	Smanjenje otpada; efikasnije korištenje resursa; smanjenje emisija CO2
<b>ODRŽIVOST U OPSKRBNIM LANCIMA</b>	Smanjenje rizika u opskrbnom lancu; smanjenje troškova kroz efikasnije procese	Poboljšanje radnih uvjeta kod dobavljača; povećanje transparentnosti; bolji odnosi s dionicima	Smanjenje ekološkog otiska; smanjenje otpada i zagađenja

<b>ENERGIJA IZ OBNOVLJIVIH IZVORA</b>	Smanjenje troškova energije na duži rok; energetska sigurnost; poticanje inovacija	Kreiranje novih radnih mjesta u sektorima obnovljive energije; poboljšanje javnog zdravlja	Smanjenje emisija stakleničkih plinova; smanjenje ovisnosti o fosilnim gorivima
<b>DIGITALIZACIJA I TEHNOLOŠKE INOVACIJE</b>	Povećanje efikasnosti poslovanja; smanjenje operativnih troškova; poticanje inovacija	Poboljšanje kvalitete života kroz pametne tehnologije; veća transparentnost i povjerenje	Optimizacija resursa; smanjenje ekološkog otiska kroz bolje praćenje i kontrolu

Izvor: Rad autora prema dostupnoj relevantnoj literaturi

Iz tablice 6 mogu se iščitati ključni trendovi održivog poslovanja povezani su s ekonomskim, socijalnim i ekološkim aspektima. Ekonomski trendovi uključuju cirkularnu ekonomiju, koja potiče reciklažu i ponovnu upotrebu materijala kako bi se smanjili troškovi i povećala učinkovitost resursa. Socijalni trendovi fokusiraju se na društveno odgovorno poslovanje, uključujući ravnopravnost, etičke radne uvjete i ulaganje u lokalne zajednice. Ekološki trendovi obuhvaćaju smanjenje emisije stakleničkih plinova, korištenje obnovljivih izvora energije i upravljanje otpadom. Ovi trendovi zajedno stvaraju holistički pristup koji osigurava dugoročnu održivost poslovanja i doprinosi globalnim ciljevima održivog razvoja.

„Trenutni trendovi u održivom poslovanju imaju značajan utjecaj na ekonomske, socijalne i ekološke aspekte poslovanja. Jedan od ključnih trendova je integracija ESG faktora (Environmental, Social, and Governance) u korporativne strategije.

Ovo povećava dugoročnu profitabilnost kompanija, smanjuje financijske rizike i privlači investitore. Povećana transparentnost i bolji odnosi s dionicima rezultiraju boljim radnim uvjetima i manjim negativnim utjecajem na okoliš, usklađujući se s regulativama i standardima.“ (KPMG, 2023) .

„Cirkularna ekonomija, koja se temelji na ponovnoj upotrebi, reciklaži i obnovi proizvoda, smanjuje troškove proizvodnje i potiče inovacije. To također stvara radna mjesta u sektorima reciklaže, poboljšava razvoj lokalnih zajednica, smanjuje otpad i emisije CO<sub>2</sub>, te efikasnije koristi resurse.“ (Ellen MacArthur Foundation, 2022) .

„Održivost u opskrbnim lancima je još jedan važan trend. Kompanije smanjuju rizike i troškove kroz efikasnije procese, a poboljšanje radnih uvjeta kod dobavljača i povećanje

transparentnosti jačaju društvene odnose. Ova praksa smanjuje ekološki otisak, otpade i zagađenje.“ (Harvard Business Review, 2023) .

„Prelazak na obnovljive izvore energije smanjuje dugoročne troškove energije i povećava energetske sigurnost. Ovo stvara nova radna mjesta i poboljšava javno zdravlje smanjenjem zagađenja zraka. Ekološki, smanjuje emisije stakleničkih plinova i ovisnost o fosilnim gorivima.“ (International Renewable Energy Agency, 2023) .

„Napokon, digitalizacija i tehnološke inovacije povećavaju efikasnost poslovanja i smanjuju operativne troškove. Tehnološki napredak poboljšava kvalitetu života kroz pametne tehnologije, povećava transparentnost i povjerenje među dionicima. Optimizacija resursa i bolje praćenje i kontrola ekoloških parametara dodatno smanjuju ekološki otisak kompanija.“ (McKinsey & Company, 2023) .

Ovi trendovi pokazuju kako kompanije mogu istovremeno ostvariti poslovni uspjeh i doprinijeti očuvanju okoliša i društvene dobrobiti, te naglašavaju međusobnu povezanost i važnost holističkog pristupa održivosti.

## **7.1. ANALIZA POSLOVNIH MODELA KROZ EKONOMSKE, SOCIJALNE I EKOLOŠKE ASPEKTE NA PRIMJERU KOMPANIJE IKEA**

IKEA je globalno prepoznata kao lider u održivom poslovanju, postavljajući visoke standarde za ekološku odgovornost, socijalnu pravdu i ekonomsku održivost. Kroz inovativne poslovne modele koji uključuju cirkularnu ekonomiju, korištenje obnovljivih izvora energije i održivi dizajn proizvoda, IKEA kontinuirano smanjuje svoj ekološki otisak i promiče dugoročne održive prakse.

Njihova posvećenost transparentnosti, odgovornim nabavnim lancima i podršci lokalnim zajednicama dodatno naglašava njihov holistički pristup održivosti. Kao rezultat, IKEA ne samo da doprinosi očuvanju okoliša, već i poboljšava kvalitetu života svojih zaposlenika i kupaca, demonstrirajući kako održivo poslovanje može biti uspješno i profitabilno.

**Tablica 7. Kompanija Ikea ( ekonomski aspekt i poslovni modeli)**

ASPEKT	PRIMJER POSLOVNOG MODELA	OPIS
<b>EKONOMSKI ASPEKT</b>	<b>CIRKULARNA EKONOMIJA</b>	Kroz program "Buy Back & Resell", IKEA kupuje rabljeni namještaj od kupaca, obnavlja ga i prodaje, smanjujući otpad i povećavajući efikasnost korištenja resursa.
	<b>OBNOVLJIVI IZVORI ENERGIJE</b>	IKEA ulaže u solarne panele i vjetroturbine kako bi postigla energetske pozitivno poslovanje do 2030. godine, čime smanjuje troškove energije i emisije stakleničkih plinova.
	<b>DIGITALIZACIJA I TEHNOLOŠKE INOVACIJE</b>	Korištenje digitalnih alata za planiranje prostora i online prodaje smanjuje operativne troškove i poboljšava korisničko iskustvo.

Izvor. Rad autora prema dostupnoj relevantnoj literaturi ("IKEA Foundation," IKEA Foundation, 2023.)

Iz tablice 2 je vidljivo da IKEA koristi digitalne alate koji omogućuju kupcima da planiraju i vizualiziraju svoje prostore koristeći IKEA proizvode, smanjujući potrebu za fizičkim posjetima trgovinama i potičući odgovornu potrošnju. Unaprjeđenje online prodaje i optimizacija logistike kako bi se smanjili troškovi i ekološki otisak dostave.

**Tablica 8. kompanija Ikea ( socijalni aspekt i poslovni modeli)**

ASPEKT	PRIMJER POSLOVNOG MODELA	OPIS
<b>SOCIJALNI ASPEKT</b>	<b>DRUŠTVENA ODGOVORNOST</b>	IKEA Foundation podržava obrazovne inicijative, ravnopravnost i obnovljive izvore energije, poboljšavajući kvalitetu života u zajednicama širom svijeta.
	<b>RADNI UVJETI I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA</b>	IKEA pruža dobre radne uvjete, podršku za razvoj karijere i ravnotežu između privatnog i poslovnog života, što povećava zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika
	<b>PRISTUPAČNOST</b>	Filozofija "Democratic Design" kombinira funkcionalnost, kvalitetu, održivost i pristupačnost, omogućujući širokoj populaciji pristup kvalitetnom namještaju.

Izvor: Rad autora prema dostupnoj relevantnoj literaturi ("IKEA Foundation," IKEA Foundation, 2023.)

Tablica 3 prikazuje kako Ikea podržava inicijative koje promiču obrazovanje, ravnopravnost i obnovljive izvore energije u zajednicama širom svijeta kao i ulaganja u lokalne zajednice kroz projekte koji potiču održivi razvoj i poboljšanje kvalitete života.

**Tablica 9. Kompanija Ikea ( ekološki aspekt i poslovni modeli)**

ASPEKT	PRIMJER POSLOVNI MODELA	OPIS
<b>EKOLOŠKI ASPEKT</b>	<b>Obnovljivi Izvori Energije</b>	Korištenje solarnih panela i vjetroturbina smanjuje emisije stakleničkih plinova i energetske ovisnost o fosilnim gorivima.
	<b>Održivi Materijali</b>	IKEA koristi FSC certificirano drvo i reciklirane materijale u proizvodnji svojih proizvoda, smanjujući ekološki otisak i potrebu za sirovinama.
	<b>Programi Reciklaže i Eko-dizajn</b>	Dizajn proizvoda omogućava lako rastavljanje i reciklažu na kraju životnog vijeka, potičući odgovornu potrošnju i smanjenje otpada.

Izvor: Rad autora prema dostupnoj relevantnoj literaturi ("IKEA Foundation," IKEA Foundation, 2023.)

Kombiniranjem cirkularne ekonomije, upotrebe obnovljivih izvora energije, održivih opskrbnih lanaca, eko-dizajna, društvene odgovornosti i digitalizacije, IKEA demonstrira kako održivo poslovanje može biti uspješno i profitabilno. Tablica 4 ilustrira kako različiti aspekti održivosti pomažu IKEA-i da smanji ekološki otisak, poboljša društvene uvjete i postigne dugoročni ekonomski rast. „IKEA radi na prelasku na kružno poslovanje i pronalazimo nove načine da kružni način vama učinimo praktičnijim i relevantnijim. Jedan od načina razvoj je novih proizvoda i usluga kojima ćemo ti omogućiti da namještaj održavaš, popraviš i prosljediš kad ti više ne treba.“ IKEA, <https://www.ikea.com/hr/hr/this-is-ikea/climate-environment/prelazak-na-kruzno-poslovanje-pub40dc71c0> )

Podaci o klimatskom otisku godišnje se pregledavaju i ažuriraju kako bi se uzeli u obzir novi podaci i činjenice. Najveći klimatski otisak IKEA-e dolazi od materijala korištenih u proizvodima. Da bi se ograničili kritični učinci klimatskih promjena na ljude, planetu i poslovanje, povećanje temperature mora se ograničiti na 1,5°C. Da bi se to postiglo, globalne

emisije stakleničkih plinova moraju se prepoloviti do 2030. godine u usporedbi s 2010. godinom - što se može postići uglavnom kroz drastično smanjenje emisija stakleničkih plinova, kao i uklanjanjem CO<sub>2</sub> iz atmosfere boljim upravljanjem šumama i poljoprivredom. Najkasnije do 2050. godine ovaj kombinirani učinak mora doseći neto nultu emisiju.



## 9. ZAKLJUČAK

Zaključak ovog istraživanja naglašava ključne aspekte transformacije poslovnih modela prema održivom razvoju, s posebnim osvrtom na društveno odgovorno poslovanje. Analizirajući temeljne koncepte održivosti i poslovne izvrsnosti prema normi ISO 9004:2018, istraživanje je potvrdilo da organizacije koje uspješno integriraju održivost u svoje poslovne modele ne samo da doprinose zaštiti okoliša i društvenoj zajednici, već i ostvaruju dugoročne ekonomske prednosti.

Implementacija principa cirkularne ekonomije pokazala se kao ključni faktor u postizanju održivosti poslovnih modela, potičući smanjenje resursne potrošnje i povećanje recikliranja resursa. Studije slučaja, poput analize kompanije IKEA, jasno pokazuju kako integracija ekonomskih, socijalnih i ekoloških aspekata u poslovne modele može donijeti konkurentsku prednost i podržati dugoročnu održivost poslovanja.

Međutim, proces transformacije nije bez izazova. Organizacije se suočavaju s potrebom za promjenama u operativnim procesima, prilagodbama u lancu opskrbe te educiranjem zaposlenika o važnosti održivog poslovanja. Izazovi poput inicijalnih investicija, nedostatka svijesti ili regulativnih pritisaka zahtijevaju promišljen i sustavan pristup kako bi se dugoročno osigurala održivost.

U skladu s tim, preporuke za praksu uključuju kontinuirano praćenje i prilagodbu poslovnih strategija prema novim ekonomskim, socijalnim i ekološkim zahtjevima. Važno je da organizacije nastave razvijati svoje poslovne modele u skladu s najboljim praksama društveno odgovornog poslovanja, što će im osigurati ne samo podršku zajednice i potrošača, već i dugoročnu stabilnost i rast na tržištu.

U konačnici, integracija održivosti u poslovne modele nije samo nužnost za odgovor na globalne izazove poput klimatskih promjena i resursne krize, već i prilika za stvaranje vrijednosti i dugoročnog prosperiteta, istovremeno doprinoseći boljem društvenom i ekološkom okruženju za sve.

LIBRARIAN

Sveučilište  
Sjever



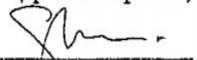
SVEUČILIŠTE  
SJEVER

### IZJAVA O AUTORSTVU

Završni/diplomski/specijalistički rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MARINA SINJERI (*ime i prezime*) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog diplomskog/specijalističkog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom TRANSFORMACIJA POSLOVNIH MODELA PREMA ODRŽIVOM RAZVOJU (*upisati naslov*) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(*upisati ime i prezime*)

  
(*vlastoručni potpis*)

Sukladno članku 58., 59. i 61. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti završne/diplomske/specijalističke radove sveučilišta su dužna objaviti u roku od 30 dana od dana obrane na nacionalnom repozitoriju odnosno repozitoriju visokog učilišta.

Sukladno članku 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.

## LITERATURA

1. Milički, J. i Sudarević, A. (2023). Školska knjižnica – središnje mjesto edukacije za održivi razvoj. Novi uvez, XXI (39), 95-100. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/305334> (13.05.2024.)
2. Milovanović, Z. (2024). Nekonvencionalni izvori energije - održiv razvoj i korištenje. Zbornik Međunarodnog Kongresa O Procesnoj Industriji – Processing, 22(1) Preuzeto od <https://izdanja.smeits.rs/index.php/ptk/article/view/7962> (13.05.2024.)
3. Jalšenjak B., Krkač K.: Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost, MATE/ZŠEM, Zagreb, 2016., str. 252-279
4. Ministarstvo zaštite okoliša i energetike: <https://www.mzoip.hr/hr/klima/odrzivi-razvoj.html> , datum pristupa: 13.05.2024.)
5. Črnjar M., Črnjar K.: Menadžment održivoga razvoja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji Sveučilišta u Rijeci, Glosa, Rijeka, 2009.
6. „NAČELA I PREPORUKE OPSTOJNOG RAZVOJA REPUBLIKE HRVATSKE“ Rogošić, 2015- <https://mega-media.hr/j-rogosic-opstojnim-razvojem-do-snaznije-i-bolje-hrvatske/> datum pristupa: 13.05.2024. )
7. Fetahagić, M., 2008: Indikatori održivosti - cjeloviti pristup, Tranzicija 9 (19-20), 135-146
8. Svetlačić, R., Primorac, D., Kozina, G., n.d., Sustainable development as a strategic guiding principles, <https://bib.irb.hr/datoteka/833076> (15.05.2024)
9. Lončar, J. (2019). Globalizacija i/ili održivi razvoj?. Geografski horizont, 65 (2), 7-16. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/239739> (15.05.3034.)
12. MVP ( <https://mvep.gov.hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi/globalne-teme/odrzivi-razvoj/22706> PRISTUPLJENO (15.05.2024.)
13. HUP (<https://www.hup.hr/ciljevi-odrzivog-razvoja-2030> , pristupljeno (16.05.2024.)
14. Lewandowski, M., 2016. Circular Economy: A Business Model Perspective. Business Strategy and the Environment.
15. Geissdoerfer, M., Pieroni, M. P., Pigosso, D. C., & Soufani, K. (2020). Circular business models: A review. Journal of Cleaner Production, 277, 123741.
16. Moreno, M., De los Rios, C., Rowe, Z., & Charnley, F. (2019). A conceptual framework for circular design. Sustainability, 11(6), 1586.
17. Bocken, N. M. P., Allwood, J. M., Willey, A. R., & King, J. M. H., 2011. Eco-Design and Its Implementation in Business. Journal of Cleaner Production.

18. Benjaafar, S., Li, Y., & Daskin, M. (2019). Carbon footprint and the management of supply chains: Insights from simple models. *IEEE Transactions on Automation Science and Engineering*, 16(1), 99-116. doi:10.1109/TASE.2018.2796520.
19. Polonsky, M. J., Vocino, A., Grau, S. L., & Garma, R. (2021). The impact of general and carbon-related environmental knowledge on attitudes and behaviour of US consumers. *Journal of Marketing Management*, 37(1-2), 38-61. doi:10.1080/0267257X.2021.1872743.
20. Gruchmann, T., & Seuring, S. (2018). Explaining logistics social responsibility from a dynamic capabilities perspective. *Sustainability*, 10(12), 4542. doi:10.3390/su10124542.
21. Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030. <https://www.odraz.hr/wp-content/uploads/2020/09/globalni-ciljevi-odrzivog-razvoja-izvjestaj-za-2016-i-2017-%20odraz-2%20.pdf> (PRISTUPLJENO 20.05.2024)
22. Izvor: <https://sdgs.un.org/goals/goal12>
23. UNESCO. (2015). *Globalization and Cultural Diversity*. UNESCO Publishing.
24. World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press.
25. United Nations. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations.
26. Friedman, T. L. (2005). *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*. Farrar, Straus and Giroux.
27. UNEP (2021). "The Globalization of Environmental Degradation". United Nations Environment Programme.
28. Global Environmental Change (2023). "Impact of Globalization on Environmental Sustainability". *Global Environmental Change journal*.
29. United Nations. (2019). "Izvešće o ciljevima održivog razvoja 2019". United Nations Publications.
30. European Environment Agency. (2023). *Environmental policy in Sweden - A review*. [Online] Dostupno na: <https://www.eea.europa.eu/> (PRISTUPLJENO 20.05.2024.)
31. Norwegian Ministry of Climate and Environment. (2022). *Annual Report on Sustainable Development*. Oslo: Norwegian Ministry of Climate and Environment.
32. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). *Finland: Towards Sustainable Development Goals*. Paris: OECD Publishing.

33. The Washington Post. (2023). Challenges in U.S. Environmental Policy. [Online] Dostupno na: <https://www.washingtonpost.com/> (PRISTUPLJENO 25.05.2024.)
34. BBC News. (2023). Environmental Challenges in Brazil. [Online] Dostupno na: <https://www.bbc.com/news> (PRISTUPLJENO 35.05.2024.)
35. World Bank. (2022). Environmental Challenges and Policies in Russia. Washington, DC: World Bank Publications.
36. STATISTA <https://www.statista.com/statistics/268168/globalization-index-by-country/> (PRISTUPLJENO 26.05.2024.)
37. United Nations, <https://hlpf.un.org/countries/austria/voluntary-national-reviews-2024> (PRISTUPLJENO 26.05.2024.)
38. Afuah, A. (2004). Business Models: A Strategic Management Approach. New York: McGraw-Hill Education.
39. Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, 43(2-3), 172-194.
40. Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. R., & Ricciardi, F. M. (1957). On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Level Decision Model. RAND Corporation.
41. Jones, M. C. (1960). Communication Models for the Study of Mass Communication. Institute of Communication Research, University of Illinois.
42. Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies. Industrial and Corporate Change, 11(3), 529-555.
43. Ansoff, I. H. (1965). Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill.
44. Andrews, K. R. (1980). The Concept of Corporate Strategy. Homewood, IL: Irwin.
45. Wirtz, B. W., Schilke, O., & Ullrich, S. (2015). Strategic Development of Business Models: Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet. Long Range Planning, 48(2), 93-107.
46. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. Communications of the Association for Information Systems, 16(1), 1-25.
47. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley.)
48. Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. MIT Press

54. Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.
56. Wirtz, B. W., Schilke, O., & Ullrich, S. (2015). Strategic Development of Business Models: Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet. *Long Range Planning*, 48(2), 93-107.
57. Brozović, V., Hrastić, F., Meštrović, L., Bilić, H., Naletina, D. i Petljak, K. (2019). Ekonomija dijeljenja: Poslovni model budućnosti? . *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 17 (1), 33-61. <https://doi.org/10.22598/zefzg.2019.1.33> (PRISTUPLJENO 30.05.2024.)
58. Morić Milovanović, B., Srhoj, S. i Krišto, T. (2016). POSLOVNI MODELI KAO KONCEPCIJSKI OKVIR PRISTUPA DIZAJNU POSLOVANJA SUVREMENIH PODUZEĆA. *Ekonomika misao i praksa*, 25 (2), 535-563. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/171476> (30.05.2024.)
59. Amit, R., & Zott, C. (2020). *Business Model Innovation Strategy: Transformational Concepts and Tools for Entrepreneurial Leaders*. Wiley.
60. Braun, E., Fung, H. & Varma, V., 2021. The Role of Digital Ecosystems in Business Model Development. *Journal of Digital Business Models*, 5(2), pp. 15-30.
61. García-Álvarez, M. T. & Moreno, B. (2019). Zara's Supply Chain Management Model. *Journal of Business Research*, 101, pp. 230-239.
62. Yoffie, D. B. & Baldwin, E. (2018). *Apple Inc. in 2018*. Harvard Business School Case Study
63. Buttle, F. (n.d.). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*
64. Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*.
65. Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A. *Upravljanje poslovnim procesima : organizacijski i informacijski pristup*. Zagreb : Školska knjiga, 2008, str. 17.
66. Lacić, D., (2021) *Kalkulacija i struktura cijene*. Dostupno na: <https://plaviured.hr/kalkulacija-i-struktura-cijene/> (pristupljeno: 9. svibnja 2024.)
67. Pavlek, Z. (2016.) *Na čemu počiva uspjeh poslovnog modela Canvas?*, [https://www.zvonimirpavlek.hr/wp-content/uploads/2017/03/Pavlek-CanvasST\\_6\\_2016.pdf](https://www.zvonimirpavlek.hr/wp-content/uploads/2017/03/Pavlek-CanvasST_6_2016.pdf) (pristupljeno 9. svibnja 2024.)
68. Zrilić, N., & Širola, D. (2014). Socijalno poduzetništvo–nova mogućnost zapošljavanja mladih u Hrvatskoj. *Zbornik veleučilišta u Rijeci*, 2(1), 59-76.

69. Džambas, I., Pavletić, D., Perinić, M. Upravljanje dokumentima u elektronskom obliku u sustavu upravljanja kvalitetom na TF Rijeka. *Engineering Review (Rijeka)*. 30, 1(2010), str. 1
70. Andrijanić, I.; Buntak, K.; Bošnjak, M. (2012). *Upravljanje kvalitetom s poznavanjem robe*. Zagreb: Visoka poslovna škola Libertas
71. Buntak, K., Droždek, I., & Klopotan, I. (2016). *Pregled razvoja revizija norme ISO 9004 i njen utjecaj na razvoj norme ISO 9001*. 17. međunarodni simpozij o kvaliteti "Kvaliteta čini razliku", Zadar.
72. Buntak, K., Droždek, I., & Rašan, I. (2015). *The interdependence of structural competence, organizational maturity, and competitiveness*. III International Conference, Vrnjačka Banja.
71. HRVATSKI ZAVOD ZA NORME, <https://www.hzn.hr/hr/hrn-en-iso-9000-upravljanje-kvalitetom-43/43#:~:text=HRN%20EN%20ISO%209004%3A2018%20Norma%20daje%20smjernice%20organizacijama,na%20C4%8Dela%20upravljanja%20kvalitetom%20opisana%20u%20normi%20ISO%209000%3A2015> . (PRISTUPLJENO 25.05.2024)
72. Carroll, A. B. (1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
73. Harvard Business Review. (2020). *The Truth About CSR*. Retrieved from [Harvard Business Review](#).
74. Global Reporting Initiative (GRI). (2016). *GRI Standards*. Retrieved from GRI.
75. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance*. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
76. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
77. Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). *Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees*. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
78. Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
79. Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). *The Circular Economy – A New Sustainability Paradigm?*. *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768.
80. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

81. Bogetić, S., Đorđević, D., Čočkalović, D., Đorđević, L., & Bakator, M. (2021). Cirkularna ekonomija i izazovi globalnog tržišta The circular economy and global market challenges. *Ecologica*, 28(101), 65-71.
82. European Commission. "Circular Economy Action Plan." ([https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan\\_en](https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en)) (PRISTUPLJENO: 25.06.2024)
83. Prendeville, S., Sanders, C., Sherry, J., Costa, F.,: Circular economy: is it enough. EcoDesign Centre, Wales, 4 p., 2014. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/profile/Sharon\\_Prendeville/publication/301779162\\_Circular\\_Economy\\_Is\\_it\\_Enough/links/5727a2be08aef9c00b8b4ddd.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sharon_Prendeville/publication/301779162_Circular_Economy_Is_it_Enough/links/5727a2be08aef9c00b8b4ddd.pdf)
84. E-modul 1: Cirkularna ekonomija i lanac opskrbe hranom Listopad 2021 [https://traincefood.si/wp-content/uploads/2021/12/TCF\\_Module-1\\_Chapter1.1\\_uni\\_hr.pdf](https://traincefood.si/wp-content/uploads/2021/12/TCF_Module-1_Chapter1.1_uni_hr.pdf) (pristupljeno: 25.05.2024.)
85. Heshmati, A.,: A Review of the Circular Economy and its Implementation, IZA Discussion Papers, No. 9611. 2015. Dostupno na: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/130297/1/dp9611.pdf>
86. Governing. 2017. „4 Key Stages of the Circular Economy“. <http://www.governing.com/topics/transportation-infrastructure/4-key-stages-of-the-circular-economy.html> (26. svibnja 2024.)
87. Ritzén, Sofia. Gunilla Ölundh Sandström. 2017. “Barriers to the Circular Economy – integration of perspectives and domains”. *Procedia CIRP* 64: 7-12. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/> (26.05.2024.)
88. Lewandowski, M. (2016). Designing the business models for circular economy—Towards the conceptual framework. *Sustainability*, 8(1), 43.
89. Global Footprint Network. (2023). *National Footprint and Biocapacity Accounts 2023 Edition*. Retrieved from . <https://www.footprintnetwork.org/> (27.05.2024.)
- Stahel, W. R. (2016). The circular economy. *Nature*, 531(7595), 435-438.
90. Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308-320
91. Črnjar, M., Črnjar, K. (2009). *Menadžment održivog razvoja: ekonomija, ekologija, zaštita okoliša*. Udžbenici Sveučilišta u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji..



92. Genovese, A., Acquaye, A. A., Figueroa, A., Koh, S. L.: Sustainable supply chain management and the transition towards a circular economy: Evidence and some applications. *Omega*, 66, 344-357 pp., 2017.
93. Wackernagel, M., & Rees, W. E. (1996). *Our Ecological Footprint: Reducing Human Impact on the Earth*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.
94. Dempsey, N., Bramley, G., Power, S., & Brown, C. (2011). The social dimension of sustainable development: Defining urban social sustainability. *Sustainable Development*, 19(5), 289-300. doi:10.1002/sd.417
95. Colantonio, A. (2010). Social sustainability: A review and critique of traditional versus emerging themes and assessment methods. In Horner, M., Price, A., Bebbington, J., & Emmanuel, R. (Eds.), *Sustainable Communities: Skills and Learning for Place Making* (pp. 31-45). London: Taylor & Francis.
96. Murphy, K. (2012). The social pillar of sustainable development: A literature review and framework for policy analysis. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 8(1), 15-29.
96. Accenture. (2014). *Circular Advantage: Innovative Business Models and Technologies to Create Value in a World without Limits to Growth*. Retrieved from Accenture.com.
97. Davis, J. P., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rotating leadership and collaborative innovation: Recombination processes in symbiotic relationships. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 159-201. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0001839211428131> (20.06.2024.)
98. Anderson, D. E., Vogel, E. K., & Awh, E. (2013). Selection and storage of perceptual groups is constrained by a discrete resource in working memory. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 39, 824–835. <http://dx.doi.org/10.1037/a0030094> (20.06.2024.)
99. Botsman, R. & Rogers, R. (2010). *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. HarperBusiness.
100. "The shift to renewable energy sources is not only a response to regulatory pressures but also a strategic move to mitigate risks associated with fossil fuel dependency." (International Renewable Energy Agency, 2023)
101. "The integration of ESG factors into corporate strategies is essential for long-term sustainability and risk management. Companies that excel in ESG practices tend to outperform their peers financially." (KPMG, 2023)
102. IKEA GROUPE, <https://www.ikea.com/hr/hr/this-is-ikea/climate-environment/prelazak-na-kruzno-poslovanje-pub40dc71c0> (20.06.2024)