

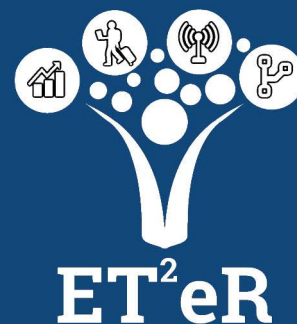


ReECON.4

1.-2. 10. 2024. Biograd n/M

vol. VI, br. 2, 2024.

Veleučilište u Virovitici



Posebno izdanje časopisa

ET²eR

**EKONOMIJA, TURIZAM,
TELEKOMUNIKACIJE I RAČUNARSTVO**

uključuje radove prezentirane na

4. međunarodnoj znanstveno-stručnoj konferenciji „Renewable Economics“

održanoj u Biogradu na Moru, Hrvatska,

od 1. do 2. listopada 2024.

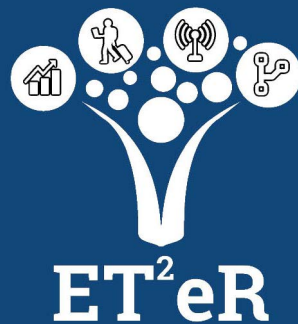


ReECON.4

1-2. 10. 2024. Biograd n/M

vol. VI, no. 2, 2024.

Virovitica University of Applied Sciences



Special issue of journal

ET²eR

**ECONOMICS, TOURISM, TELECOMMUNICATIONS
AND COMPUTER SCIENCE**

Includes papers presented at
4rd International Conference on Renewable Economics

held in Biograd na Moru, Croatia

from 1th to 2nd November, 2024

Impressum

Nakladnik - Publisher:

Veleučilište u Virovitici -
Virovitica University of Applied
Sciences

Uredništvo - Editorial Board:

Dejan Tubić
Željka Kadlec
Siniša Kovačević
Irena Bosnić
Anita Prelas Kovačević
Zrinka Blažević Bognar
Mladena Bedeković
Damir Ribić
Ivan Heđi
Ivana Vidak
Domagoj Karačić
Mato Bartoluci
Oliver Kesar
Željko Požega
Saša Petar
Vlado Halusek
Igor Petrović
Sanela Vrkljan
Đorđije Vasiljević
Viktória Szente
Joanna Pioch
Slagjana Stojanovska

Gavni urednik - Editor in chief:

Dejan Tubić

Izvršni urednik - Executive

Editor: Željka Kadlec

Tehnički urednik - Technical

Editor: Siniša Kovačević

**Adresa uredništva - Address of
the Editorial Board:**

Veleučilište
u Virovitici
Matije Gupca 78, 33000 Virovitica
Tel: +385 33 721 099
Fax: +385 33 721 037
E-mail: urednik@vuv.hr

ISSN 2670-8930

DOI: <https://doi.org/10.70077/et2er>

Naslovnica-Front Page:

Veleučilište u Virovitici/
Virovitica University of Applied
Science

Grafičko oblikovanje-Graphic

Design: Veleučilište u Virovitici/
Virovitica University of Applied
Science

**Godina postavljanja publikacije
na mrežu - Year of release:**

2024. godina/Year 2024.

Učestalost izlaženja časopisa-

Publishing frequency:

Dva puta godišnje/Biannually

ET²eR

Predgovor

”

Poseban broj časopisa „ET²eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo” obuhvaća radove prezentirane na **4. međunarodnoj znanstveno-stručnoj konferenciji ReECON - RENEWABLE ECONOMICS**.

Konferencija je održana u Biogradu na Moru, 1. - 2. listopada 2024. godine u organizaciji Veleučilišta Baltazar Zaprešić i Veleučilišta u Virovitici. Na konferenciji je sudjelovalo 90-tak znanstvenika i stručnjaka iz raznih područja poslovne ekonomije, ruralnog i regionalnog razvoja, informacijskih tehnologija i turizma.

Cilj konferencije je bio zadržati proaktivni pristup u primjeni teorijskih i empirijskih dostignuća kojima će se utjecati na poboljšanje poslovnih procesa, promicanje održivog poslovanja u dinamičnom okruženju, stvaranje ozračja etičnog ponašanja, transparentnosti i odgovornosti te jačanje otpornosti gospodarstva u cjelini uz pružanje dugoročnih održivih smjernica za realni sektor.

U ovom posebnom broju ET²eR-a objavljeno je 7 znanstvenih i 15 stručnih radova. Teme radova su iz područja poslovnog upravljanja, turizma i hotelijerstva, ruralnog i regionalnog razvoja, digitalne tehnologije, javne politike i održivog gospodarskog razvoja.

Časopis „ET²eR“ namijenjen je svima koji žele dati doprinos poticanju i razvijanju primijenjene stručne djelatnosti. Svrha časopisa je upoznavanje šire javnosti s novostima iz navedenih područja i popularizacija struke. Stoga ohrabrujem sve potencijalne autore da prijave svoje radove za objavljivanje.

Časopis je uvršten u bazu Hrčak te ERIH PLUS (European Reference Index for the Humanities and Social Sciences) bazu, čime je postao časopis koji se kategorizira u znanstvene radove druge skupine (a2).

Zahvaljujem se svim sudionicima konferencije, autorima, recenzentima, uredništvu časopisa, lektorima te tehničkom i izvršnom uredniku na trudu i znanju uloženom na kreiranje ovog posebnog broja časopisa „ET²eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo”.

”

Glavni urednik

doc.dr.sc. Dejan Tubić, prof. struč. stud.

Foreword

”

The Special Issue of the journal 'ET²eR – Economics, Tourism, Telecommunications and Computer Science' comprises papers presented at the **4 International Conference on Renewable Economics - ReECON**.

The conference was held on 1. - 2. November 2024 in Biograd na Moru, Croatia, and was organised by the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić and Virovitica University of Applied Sciences. The conference was attended by more than 90 scientists and experts from different areas of business economics, rural and regional development, information technology and tourism.

The goal of the conference was to maintain a proactive approach to the application of theoretical and empirical achievements which can influence improvement of business processes, promote sustainable business activities in a dynamic environment, create a climate of ethical behaviour, transparency, and responsibility, and strengthen the resilience of economy on the whole while providing sustainable long-term guidelines for the real sector.

Seven scientific and fifteen professional papers are published in this Special Issue of ET²eR. Paper topics are related to areas of business management, tourism and hospitality, rural and regional development, digital technology, public policy, and sustainable business development.

The journal "ET²eR" is aimed at authors who would like to contribute to the promotion and development of applied professional activity. The purpose of the journal is to familiarize the general public with news from the aforementioned fields and to popularize the profession. Therefore, I would like to invite all potential authors to submit their papers for publication.

The journal is included in the Hrčak database and the ERIH PLUS database (European Reference Index for the Humanities and Social Sciences), making it a journal categorized in the second group (a2).

I would like to use this opportunity to thank all the participants in the conference; authors, reviewers, the editorial board of the journal, proofreaders, and the executive and technical editors for their effort and knowledge invested in creating this Special Issue of the journal 'ET²eR – Economics, Tourism, Telecommunications and Computer Science'.

”

Editor in Chief
Dejan Tubić, PhD

Recenzenti - *Reviewers*

Anita Prelas Kovčević

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Neven Garača

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Božidar Jaković

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Damir Ribić

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Željka Kadlec

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Ivana Vidak Teskera

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Danijel Koprivanac

Veleučilište u Rijeci - *University of Applied Sciences of Rijeka*

Rikard Bakan

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Dejan Tubić

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Marta Alić

Tehničko veleučilište u Zagrebu - *Zagreb University of Applied Sciences*

Marijana Špoljarić

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Danijela Vakanjac

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Luka Pravica

Fakultet elektrotehnike i računarstva - *Faculty of Electrical Engineering and Computing*

Zlatko Hanić

Fakultet elektrotehnike i računarstva - *Faculty of Electrical Engineering and Computing*

Milorad Čupurdija

Veleučilište Baltazar Zapešić - *Baltazar Zapešić Polytechnic*

Domagoj Rožac

Veleučilište Baltazar Zapešić - *Baltazar Zapešić Polytechnic*

Sabrina Šuman

Veleučilište u Rijeci - *University of Applied Sciences of Rijeka*

Ivana Lacković

Veleučilište Baltazar Zapešić - *Baltazar Zapešić Polytechnic*

Sendi Deležić

Veleučilište Baltazar Zapešić - *Baltazar Zapešić Polytechnic*

Edita Tolušić

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Mladena Bedeković

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Irena Bosnić

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Zrinka Blažević Bognar

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Matea Petračić

Veleučilište u Karlovcu - *Karlovac University of Applied Sciences*

Martina Kovačević

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Ema Sesvečan

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Martina Jukić

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

Patricija Janković

AREMA Visoka škola za regionalni menadžment - *AREMA College of Regional Management*

Vladimir Šimović

Veleučilište Baltazar Zapešić - *Baltazar Zapešić Polytechnic*

Domagoj Karačić

Ekonomski fakultet u Osijeku - *Faculty of Economics and Business in Osijek*

Ninoslav Gregurić Bajza

Veleučilište Baltazar Zapešić - *Baltazar Zapešić Polytechnic*

Dafne Vidanec

Veleučilište Baltazar Zapešić - *Baltazar Zapešić Polytechnic*

Goranka Majić

Veleučilište Baltazar Zapešić - *Baltazar Zapešić Polytechnic*

Dubravka Maras

Veleučilište Baltazar Zaprrešić - *Baltazar Zaprrešić Polytechnic*

Dafne Vidanec

Veleučilište Baltazar Zaprrešić - *Baltazar Zaprrešić Polytechnic*

Kristijan Čović

Veleučilište Baltazar Zaprrešić - *Baltazar Zaprrešić Polytechnic*

Dražen Čučić

Ekonomski fakultet u Osijeku - *Faculty of Economics and Business in Osijek*

Zlatko Barilović

Veleučilište Baltazar Zaprrešić - *Baltazar Zaprrešić Polytechnic Bedeković*

Sadržaj - *Table of contents*

SADRŽAJ

ZNANSTVENI RADOVI

1	Emocionalna inteligencija i stilovi vodstva <i>Damir Ribić, Sanela Seliš, Klaudija Ahac</i>	1-8
2	Primjena i doprinos održivog razvoja u poslovanju poduzeća <i>Lulić Iva, Kadlec Željka</i>	9-17
3	Povezanost investicija u okoliš i turističke privlačnosti u zemljama EU <i>Ivan Ružić, Petra Stažić, Ema Ružić</i>	18-24
4	Od povezanosti do brenda: Ključna uloga komunikacije u brendiranju <i>Ivana Vidak Teskera, Martina Jukić</i>	25-31
5	Primjena održivog razvoja na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima <i>Kadlec Željka, Čor Matea</i>	32-42
6	Stavovi javnosti u ruralnim područjima o razumijevanju i važnosti koncepta pravedne trgovine <i>Andrea Pavić, Božidar Jaković, Dejan Tubić</i>	43-51
7	Perception of motivation among employed students <i>Ana Skledar Ćorluka, Snježana Kekić, Maja Buljat</i>	52-58

STRUČNI RADOVI

8	Design of PV System Peak Power Adjustment Based on Measured Data <i>Igor Petrović, Danijel Koprivanac, Enes Ciriković, Mario Vražić</i>	59-63
9	Pametni gradovi – ideje, razvoj i rješenja <i>Konstanca Korenčić Kampl, Dubravka Maras, Bruno Raguž</i>	64-71
10	Ususret održivoj budućnosti: ključni trendovi zelenog IT-a <i>Alisa Bilal Zorić, Matija Kalamir</i>	72-80
11	Uloga i funkcije menadžmenta u kulturi: studija slučaja Muzej vučedolske kulture <i>Luka Ivanković, Barbara Franić</i>	81-90

12	Zakonska regulativa obavljanja studentskih poslova putem posrednika <i>Edita Tolušić, Mladena Bedeković, Danijela Vakanjac</i>	91-96
13	Od oskudice radne snage do oskudice poslova: razumijevanje implikacija digitalne transformacije na tržište rada <i>Ines Jemrić Ostojić, Natalija Jurina Babović, Marin Kelava</i>	97-104
14	Klasifikacija dezinformacijskih narativa u kontekstu održivosti <i>Stjepan Lacković, Ines Jemrić Ostojić, Krešimir Jurina</i>	105-114
15	Primjena umjetne inteligencije u upravljanju projektima: analiza potencijala i izazovi <i>Krešimir Jurina, Branimir Kapulica</i>	115-121
16	Korištenje kreativnosti u poslovanju poduzeća <i>Matej Galić, Sandra Mrvica Mađarac, Mirjana Nedović</i>	122-127
17	Jesu li menadžeri spremni na promjene koje donosi Generacija Z ? <i>Matea Lulić, Anita Prelas Kovačević</i>	128-136
18	Pravni okvir zelene javne nabave kao čimbenika održivog razvoja <i>Ninoslav Gregurić-Bajza</i>	137-144
19	Online recenzije kao alat marketinške komunikacije <i>Nikolina Pavičić Rešetar, Ivan Ružić, Patricia Skender</i>	145-152
20	Očuvanje i interpretacija lokalnih jezičnih varijeteta kao cilj kulturne održivosti <i>Mateja Šporčić, Lana Domšić</i>	153-160
21	Kako izbjeći upadanje u zamku Greenwashinga <i>Jelena Benjak</i>	161-169
22	ESG postignuća u regionalnom kontekstu <i>Ana Cvetinović Vlahović, Majda Tafra-Vlahović</i>	170-176

ESG postignuća u regionalnom kontekstu

ESG achievements in the Regional Context

Ana Cvetinović Vlahović¹, Majda Tafra-Vlahović²

¹Veleučilište Baltazar, Zaprešić, Ul. Vladimira Novaka 23, 10290, Zaprešić, acvetinovicvlahovic@bak.hr

²Sveučilište Sjever, Trg Žarka Dolinara 1, 48000 Koprivnica, majda.tafra@gmail.com; mtafravlahovic@unin.hr

Sažetak

Ovaj rad istražuje integraciju okolišnih, društvenih i upravljačkih (ESG) načela u tvrtkama u nekoliko zemalja jugoistočne Europe. Analizira kako se ESG kriteriji provode, s naglaskom na transparentnost, održivost i očekivanja dionika. Korištenjem kvalitativnih upitnika i fokus grupe, rad procjenjuje postignuća tvrtki, razvrstavajući ih prema predanosti ESG načelima u područjima kao što su utjecaj na okoliš, društvena odgovornost i etičko upravljanje. Rezultati ističu značajan napredak, ali i izazove poput regulatornih ograničenja i potrebe za strateškim vodstvom, posebno za mala i srednja poduzeća. Zaključci naglašavaju transformirajuću ulogu ESG-a u poboljšanju održivosti tvrtki i gospodarskom rastu zemalja.

Ključne riječi

ESG (okoliš, društvo, upravljanje), održivost, korporativna transparentnost, jugoistočna Europa, uključivanje dionika

Abstract

The paper explores the integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) principles in the companies in Southeast Europe. It examines how ESG criteria are implemented, focusing on corporate transparency, sustainability, and stakeholder expectations. Utilizing qualitative questionnaires and a focus group, the study assesses the achievements of companies, categorizing them based on their commitment to ESG across areas like environmental impact, social responsibility, and ethical governance. Results highlight notable progress but also point to challenges, such as regulatory limitations and the need for strategic guidance, especially for SMEs. The findings emphasize the transformative role of ESG in enhancing corporate sustainability and regional economic growth.

Keywords

ESG, sustainability, corporate transparency, southeast Europe, stakeholder engagement

Uvod

ESG je skraćenica engleskog naziva Environmental, Social and Governance. Prijevod je: okolišni, društveni i upravljanje. Riječ je o skupu standarda koji mjere utjecaj poduzeća na društvo, okoliš te transparentnost i odgovornost u upravljanju poduzećem. Tvrtke koje strateški provode ESG smjernice za pozitivan učinak na okoliš, društveno i odgovorno upravljanje, vlastitim uspjehom stvaraju sve snažniji okvir za ugradnju održivosti u srž poduzetničkih pothvata. Ovi naponi ne samo da povećavaju reputaciju tvrtki i motiviraju daljnje inovacije, već također doprinose održivijem i pravednijem globalnom gospodarstvu.

U svojoj srži, ESG sažima holistički pristup održivim poslovnim praksama. Za poduzetnike, snalaženje u složenosti ESG-a počinje dubokim razumijevanjem njegovih komponenti i njihove važnosti za poslovne operacije, očekivanja dionika i globalnu agendu održivosti a nastavlja se stalnim učenjem. Obrazovanje za ESG je važno ne samo zato da bi se postigli mjerljivi učinci u integraciji ESG principa u svekoliko poslovanje, već prije svega za to da se opstane na tržištu.

Istraživanja o ESG postignućima kompanija oslanjaju se na nekoliko ključnih teorija koje čine i relevantni okvir za ovo istraživanje. To je prije svega Teorija dionika (Freeman, 1984, Tafra-Vlahović, 2011) koja naglašava važnost uzimanja u obzir interesa svih relevantnih dionika prilikom donošenja poslovnih odluka, što je ključno za uspješnu integraciju ESG praksi. Također je osobito važna Teorija agencije (Jensen & Meckling, 1976) koja ispituje odnose između vlasnika i menadžmenta, posebno u kontekstu upravljanja rizicima vezanima uz ESG inicijative.

Prethodna istraživanja pokazuju da kompanije koje aktivno integriraju ESG strategije u poslovanje često ostvaruju bolju financijsku izvedbu. Tako Eccles et al. (2011) ističu da su kompanije s višim ESG ocjenama privlačnije investitorima. Flammer (2015) pokazuje da kompanije koja pokazuju veći stupanj integracije ESG načela imaju veću stopu inovacija, dok Marquis (2010) naglašava utjecaj društvenih normi na usvajanje ESG praksi. Chatterji i Toffel (2010) istražuju kako reakcije firmi na ESG ocjene mogu oblikovati njihovu reputaciju što je osobito važno na ukupni poslovni uspjeh tvrtke a Dremptic et al. (2020) analiziraju utjecaj veličine firme na ESG ocjene, dok Garcia et al. (2021) ispituju performanse u osjetljivim industrijama. Jayachandran et al. (2013) ukazuju na to kako društvena i ekološka izvedba

utječe na poslovne rezultate. Na kraju, Ioannou i Serafeim (2017) ističu da transparentnost u izvještavanju o ESG performansama poboljšava povjerenje investitora. Ova i brojna druga istraživanja područja poslovnog upravljanja koje se sve do nedavno najčešće zvalo društveno odgovorno poslovanje (Corporate Social Responsibility) ukazuju na to da integracija ESG načela nije samo cilj. To je, prije svega, strateško putovanje koje nudi konkurentsku prednost na današnjem tržištu. Uključuje prepoznavanje i rješavanje utjecaja poslovnih aktivnosti na okoliš, njegovanje kulture različitosti, jednakosti i uključenosti te pridržavanje etičkih praksi upravljanja. (Tafra-Vlahović, 2011).

Učinkovito uključivanje ESG-a ne odnosi se samo na usvajanje najboljih praksi, već i na mjerenje učinka i napretka. Poduzetnici moraju razumjeti značaj uspostavljanja jasnih, mjerljivih ESG metrika i transparentnih mehanizama izvješćivanja. Takve prakse ne samo da olakšavaju unutarnje poboljšanje i odgovornost, već i povećavaju vjerodostojnost i povjerenje među investitorima, kupcima i drugim dionicima.

Izgradnja kompetencija u vezi primjene ESG-a ključna je za opremanje poduzetnika znanjem, vještinama i resursima potrebnim za učinkovito integriranje održivosti u njihovo poslovanje. Postoje različiti putevi stjecanja tih znanja i sposobnosti, uključujući radionice, mentorske programe i suradnju sa stručnjacima za održivost. Usavršavanje menadžerskih sposobnosti za izvrsnost u ESG počinje sveobuhvatnim obrazovanjem o osnovama upravljanja okolišem, društvene odgovornosti i etičkog upravljanja.

Umrežavanje također ima važnu ulogu u jačanju ESG napora, pružajući platformu za razmjenu najboljih praksi, stvaranje strateških partnerstava i dobivanje pristupa investitorima usmjerenim na održivost.. Ove interakcije ne samo da proširuju poduzetnikovo razumijevanje ESG izazova i prilika, već i njeguju zajednicu koja pruža podršku posvećenu zajedničkom rastu i održivom razvoju. Umrežavanjem poduzetnici dobivaju pristup bogatstvu resursa, uključujući investitore, partnere i kupce koji su usmjereni na održivost, a svi su oni ključni za napredak ukupnih ESG inicijativa. Suština je da ESG postane dio korporativne kulture.

Takvi procesi dubinskih promjena u poduzetništvu ne događaju se preko noći. Cilj je ovog istraživanja bio sondirati trenutnu situaciju tog procesa u nekoliko zemalja jugoistočne Europe, uključivo Hrvatsku.

1. Pregled situacije

Zemlje obuhvaćene ispitivanjem u sklopu ovog istraživanja su Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Sjeverna Makedonija, Srbija, Slovenija i Hrvatska. U tim zemljama, od kojih su samo Slovenija i Hrvatska članice EU, te time i podliježu strožim zakonskim uvjetima od ostalih zemalja, tvrtke, kako se doimlje uvidom u javna izvješća i medijski odjek, sve više prepoznaju važnost kriterija okoliša, društvenog učinka i upravljanja (ESG). Ova promjena posebno je relevantna s obzirom na EU Direktivu o izvješćivanju o održivosti poduzeća (CSRD – Corporate Social Reporting Directive) iz 2024 godine, koja nalaže povećanu transparentnost i odgovornost u pogledu praksi održivosti. Zemlje koje se budu na vrijeme uspjele nastoje uskladiti sa standardima EU-a imaju veće prilike privući ulaganja i potaknuti održivi razvoj.

Usvajanje ESG kriterija na području spomenutih zemalja članica i nečlanica EU još je u početnim fazama, s različitim razinama svijesti i provedbe u različitim sredinama. Ukoliko se prati dosadašnje dragovoljno izvješćivanje o održivosti tvrtki u tim zemljama, bjelodano je da one tvrtke koje su dio većih globalnih sustava koji u tome već imaju iskustva u odnosu na buduće integriranje ESG smjernica u poslovanje imaju nešto jasniji smjer od onih koje se time nisu do sada uopće bavile. Bankarski sektor identificiran je kao ključno područje za ESG integraciju, jer pravilna primjena ESG standarda može poboljšati poslovnu vrijednost i održivost.

Kako koautorica ovog rada već dvadeset godina prati održivo poslovanje a posljednjih godina je i članica nekoliko inicijativa za zagovaranje uključivanja ESG smjernica u zemljama obuhvaćenim ovim istraživanjem, uočeno je sve veće prepoznavanju važnosti ESG-a no i nekoliko izazova koji ometaju njegovo široko usvajanje u spomenutim zemljama. (Tafra-Vlahović&Oluić,2016; Tafra-Vlahović&Musa, 2016); Tafra-Vlahović&Pletikosić, 2016). To uključuje nedostatak svijesti o ESG kriterijima, nedostatne regulatorne okvire i ograničen pristup resursima i znanju. Tvrtke se često bore s identificiranjem alata i metodologija potrebnih za pokretanje ESG inicijativa, što može dovesti do nedosljednih praksi i fragmentiranog pristupa održivosti.

Očekuje se da će CSRD, čiji je cilj povećati korporativnu transparentnost u pogledu održivosti, imati značajne implikacije za tvrtke i u zemljama nečlanicama EU jer njezina načela utječu na

poslovanje u širem okruženju. Tvrtke sve više prepoznaju da usklađivanje sa standardima EU-a može povećati njihovu privlačnost za ulagače i poboljšati njihov konkurentski položaj na globalnom tržištu.

Zemlje poput Bosne i Hercegovine, Sjeverne Makedonije i Srbije također se kreću prema usvajanju ESG okvira u iščekivanju budućeg članstva u EU. Integracija ESG kriterija smatra se ključnom za ispunjavanje očekivanja međunarodnih investitora i usklađivanje s globalnim trendovima održivosti.

Iako se, dakle, usvajanje ESG kriterija u tvrtkama u zemljama obuhvaćenih ovim radom još uvijek razvija, postoji jasan trend prema većoj svijesti i provedbi ovih standarda. Utjecaj CSRD-a potiče tvrtke da preispitaju svoje strategije održivosti, posebno u svjetlu potrebe za privlačenjem stranih ulaganja i usklađivanjem s propisima EU-a. Suradničke inicijative su ključne su za pokretanje ove promjene i podršku tvrtkama na njihovom putu prema održivosti. Ključno je da dionici – uključujući poduzeća, kreatora politika i civilno društvo – rade zajedno kako bi prevladali izazove i iskoristili prilike koje pruža ova buduća transformacija.

2. Metodologija

Metodologija korištena u ovoj studiji je kvalitativna i uključuje dvostruki pristup: prvo, analiza kvalitativnih upitnika koji su poslani na adrese 23 poduzeća u šest zemalja u kojima se tražila njihova samoprocjena postignuća u području ESG-a te adekvatni dokazi kao što su izvješća o održivosti po međunarodno priznatim standardima kao na primjer Inicijative za globalno izvješćivanje (Global Reporting Initiative - GRI) ili nekim drugim svjetski priznatim metodologijama procjene ESG učinka.

Na upitnike poslana na adrese 23 tvrtke početkom 2024 godine svi su odgovorili, no samo 15 tvrtki je dalo odgovore koji su zadovoljavali minimum kriterija o postojanju i primjeni barem nekih ESG principa u djelovanju poduzeća te je tih 15 tvrtki uzeto za analizu.

Procjenjivano je deset kategorija: Uključenost u održivo poslovanje; Upravljanje i održivost; Etično ponašanje i usklađenost; Uključivanje dionika u strateško planiranje; Izvješćivanje o održivosti; ESG načela (zaštita okoliša, pozitivan učinak na društvo, etično upravljanje) kao kriterij donošenja odluka; Mjerenje zadovoljstva kupaca / potrošača / klijenata; Obrazovanje i obuka zaposlenika; Organizacijska klima i zadovoljstvo zaposlenika: Filantropija i

korporativna društvena odgovornost. Svako je područje ocjenjivano postotkom postignuća 40 do 100% (40 posto je bio minimum za analizu zbog čega nisu uzete u obzir tvrtke koje taj minimum nisu zadovoljile).

Taj je dio istraživanja rezultirao grupiranjem po postignućima u svakom od tri područja ESG: zaštiti okoliša, učinku na društvo te odgovornom i etičnom upravljanju grupiranih u dvije kategorije: maksimalnih ESG postignuća (80 – 100%) i visokih ESG postignuća (60 – 80 %) prema bodovanju selektiranih kriterija iz GRI liste standarda održivog poslovanja.

U nastavku je 5. ožujka 2024 u Zagrebu u hotelu Sheraton na sesiji konferencije održanoj povodom Svjetskog dana poduzetnika provedeno kvalitativno ispitivanje kao modificirana fokus grupa s pet stručnjaka za različita područja ESG procjene: zaštite okoliša, društvenog učinka na zajednicu, pitanje odgovornog i etičnog upravljanja s naglaskom na probleme korupcije, te pitanje odnosa s javnostima i ostalim dionicima. Stručnjaci su izabrani po kriteriju postignuća u različitim segmentima primjene ESG standarda. Svi su stručnjaci bili iz Hrvatske te pozicionirani radno u organizacijama kojima je ESG provedba dio glavne djelatnosti, bilo da je riječ o poslovnoj asocijaciji (HUP) ili nezavisnim konzultantima. Fokus grupa je vođena javno kao panel diskusija prema otvorenim pitanjima o kojima sudionici nisu unaprijed obaviješteni, snimana je, te su na kraju sudionici odgovarali na pitanja prisutnih poduzetnika što je također bilježeno i predstavljalo je bogati materijal u ovom kvalitativnom istraživanju.

3. Analiza postignuća vodećih tvrtki u ESG području

Vodeće hrvatske i regionalne tvrtke pokazale su značajne rezultate u primjeni ESG načela u svom poslovanju. Analiza kvalitativnih upitnika i dodatnog materijala, najčešće izvješća o održivom poslovanju iz prethodnih godina te različitih usvojenih i provođenih politika kao i nekih internih istraživanja, prije svega iz područja upravljanja ljudskim resursima koje su tvrtke priložile, pokazala je da tvrtke često težinu u primjeni ESG načela stavljaju na ona područja djelovanja koja imaju neke direktne i indirektno veze s njihovim osnovnim djelatnostima. To također dokazuje široku primjenjivost principa podijeljene vrijednosti (shared value) kojeg je svojedobno lansirao Michael Porter (Porter&Kramer,

2011) zalažući se za društvene investicije kompanija koje rješavaju društvene probleme koji su istodobno i problemi koji ugrožavaju poslovni uspjeh tih kompanija što je teorijski saželo tada već znakovitu praksu poslovnog sektora u društvenim ulaganjima zamjenjujući prethodno dominantu filantropiju. (Tafra-Vlahović, 2014).

Prema analizi upitnika, CEMEX Hrvatska, Jadranski Galenski Laboratorij (JGL) i Orbico predvode u Hrvatskoj, dok Fortenova grupa, Delta Holding, ProCredit Bank, Ciglana Cerje Tužno, Evrosirovina PA, Promo eko, Aluminij Industrija, Electroteam, Imaco Systemtechnik, Bernarda, Energy Pellets i Varis Lendava predstavljaju lidere u analiziranom području.

CEMEX Hrvatska je prepoznata kao lider u zaštiti okoliša kroz korištenje obnovljivih izvora energije i smanjenje emisija CO₂. JGL integrira održivost u svoju strategiju, ističući se kroz društveno odgovorne projekte i transparentno izvještavanje prema GRI smjernicama. Orbico je poznat po visokim standardima korporativnog upravljanja, uključujući anti-korupcijske mjere i zaštitu zviždača.

Fortenova grupa integrira ESG načela u sve poslovne procese, fokusirajući se na smanjenje emisija, upravljanje otpadom i poboljšanje životnog standarda zaposlenika. Delta Holding iz Beograda implementira strategiju održivog razvoja kroz zaštitu okoliša i energetske učinkovitost. ProCredit Banka iz Bosne i Hercegovine se ističe svojim sustavom upravljanja zaštitom okoliša i eko financiranjem.

Ciglana Cerje, Tužno je visoko rangirana za zaštitu okoliša, s fokusom na upravljanje otpadom i smanjenje negativnog utjecaja. Evrosirovina PA iz Bitole, pokazuje predanost cirkularnoj ekonomiji i suradnji s nevladinim organizacijama. Promo eko iz Osijeka integrira ESG načela u poslovanje, fokusirajući se na obrazovanje zaposlenika i uključivanje dionika. Aluminij Industrija iz Mostara vodi kroz recikliranje i kružnu ekonomiju, uz redovito izvještavanje o održivosti prema GRI standardima. Electroteam iz Budve je prepoznat po implementaciji ISO standarda i filantropskim aktivnostima. Imaco Systemtechnik iz Usore ističe se uključivanjem dionika i redovitim mjerenjem zadovoljstva kupaca. Bernarda iz Pušćine implementira ISO standarde i prati zadovoljstvo kupaca, dok Energy Pellets iz Delnica posvećuje pažnju obrazovanju zaposlenika i filantropiji. Varis Lendava iz Lendave, integrira ESG načela u poslovnu strategiju i podržava lokalne inicijative.

Iako sve navedene tvrtke pokazuju iznimnu posvećenost ESG načelima, postoji prostor za daljnji napredak. CEMEX Hrvatska može unaprijediti interne

procedure i transparentnost izvješćivanja. JGL treba dodatno educirati zaposlenike o ESG načelima i poboljšati organizacijsku klimu. Orbico može razviti održive strategije i povećati transparentnost izvješćivanja. Fortenova grupa treba unaprijediti internu komunikaciju i kapacitete za inovacije u održivosti. Delta Holding treba naglasiti obrazovanje zaposlenika o ESG principima i poboljšati unutarnju komunikaciju. ProCredit Bank može proširiti metrike zadovoljstva klijenata i angažman u zajednici. Ciglana Cerje Tužno bi mogla formalizirati izvješća o održivosti i educirati zaposlenike o ESG načelima. Evrosirovina PA treba uključiti širi krug dionika u strateško planiranje i formalizirati izvješća o održivosti. Promo eko treba ulagati u edukaciju zaposlenika i osigurati razumijevanje važnosti održivosti. Aluminij Industrija može poboljšati korporativnu kulturu kroz inovacije i nove tehnologije. Electroteam treba formalizirati izvješća o održivosti radi poboljšanja transparentnosti. Imaco Systemtechnik bi trebao razmotriti formalizaciju izvještavanja o održivosti. Bernarda može formalizirati praćenje zadovoljstva zaposlenika i dodatno uključiti dionike u strateško planiranje. Energy Pellets bi trebala nastaviti ulagati u obrazovanje zaposlenika i uključivanje dionika u strateško planiranje. Varis Lendava treba naglasiti edukaciju zaposlenika i formalizaciju izvještavanja o održivosti.

Ključni elementi koji proizlaze iz analize upitnika i rasprave u fokus grupi su slijedeći:

Raznolikost u pristupima ESG integraciji.

Razlike su često rezultat specifičnosti sektora u kojem posluju, veličine poduzeća i lokalnih ekonomskih uvjeta. Tvrtke poput CEMEX-a, Jadranskog Galenskog Laboratorija i Orbica u Hrvatskoj, na primjer, demonstriraju visoku razinu integracije ESG principa, zahvaljujući dugogodišnjoj predanosti i usvajanju međunarodnih standarda izvještavanja, kao što su GRI (Global Reporting Initiative) smjernice.

Utjecaj regulative i globalnih trendova

Direktiva o korporativnom izvješćivanju o održivosti (CSRD) Europske unije ima značajan utjecaj na poslovanje. Dok su Hrvatska i Slovenija kao članice EU-a već obavezne slijediti ove smjernice, ostatak regije koristi ih kao referentni okvir kako bi poboljšali vlastitu održivost i privukli strane investitore.

Izazovi u primjeni ESG principa

Unatoč naporima da se ESG kriteriji integriraju u poslovne strategije, brojne tvrtke se suočavaju s izazovima. Nedostatak svijesti o važnosti ESG-a, ograničen pristup resursima i znanju potrebnom za

implementaciju te nedostatne regulatorne strukture često ometaju proces transformacije. Mali i srednji poduzetnici, posebno u manje razvijenim regijama, često zaostaju zbog ovih izazova, ali i zbog nedostatka strateških vodiča koji bi im pomogli u navigaciji kroz kompleksnost ESG implementacije.

Uloga edukacije i izgradnje kapaciteta

Fokus grupa ističe da je obrazovanje ključno za jačanje kapaciteta u integraciji ESG principa. Menadžeri i zaposlenici moraju biti educirani o prednostima održivih praksi i opremljeni znanjima i vještinama potrebnim za provođenje strategija koje će donijeti pozitivne promjene

Važnost uključivanja dionika u odlučivanje

Uključivanje dionika, uključujući zaposlenike, klijente, dobavljače i lokalnu zajednicu, ključno je za uspješnu primjenu ESG strategija. Participativni pristup osigurava da se uvažavaju različite perspektive i očekivanja, omogućavajući tvrtkama da bolje identificiraju i adresiraju relevantne izazove. Transparentno izvještavanje i komunikacija s dionicima povećavaju povjerenje i lojalnost, što je od iznimne važnosti u današnjem konkurentnom poslovnom okruženju.

Primjeri uspješnih praksi

Tvrtke koje su prepoznate kao lideri u primjeni ESG principa pokazuju kako integracija održivosti može biti uspješna strategija za postizanje konkurentske prednosti.

Potencijal za unapređenje i inovaciju

Postoji jasan potencijal za daljnji razvoj. Tvrtke bi trebale istražiti nove načine za inovacije u održivosti, primjerice kroz digitalizaciju i korištenje novih tehnologija koje mogu smanjiti utjecaj na okoliš. Osim toga, povećanje ulaganja u edukaciju zaposlenika o ESG načelima te formalizacija izvještavanja i prikupljanja podataka mogu dodatno poboljšati performanse i ugled tvrtke.

Iz analize je vidljivo da su postignuća u integraciji ESG-a značajna, ali da zahtijevaju kontinuirano poboljšanje i prilagodbu promjenjivim zahtjevima tržišta i regulatornih tijela. S obzirom na rastući interes za ESG prakse, tvrtke koje će uspjeti učinkovito integrirati ove principe imat će prednost u privlačenju investitora, kupaca i talenata.

U kontekstu globalne tranzicije prema održivijem poslovanju, integracija ESG načela postaje ključna komponenta korporativne strategije. ESG integracija u šest zemalja srednje i istočne Europe - Hrvatskoj, Srbiji, Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori, Sjevernoj Makedoniji i Sloveniji - predstavlja mješavinu izazova i prilika, naglašavajući potrebu za inovacijom, obrazovanjem i inkluzivnim pristupom.

ESG kao katalizator promjena

ESG integracija nije samo prolazni trend, već suštinski aspekt moderne poslovne filozofije. Ona omogućuje tvrtkama da preispitaju svoje operacije i usvoje prakse koje podržavaju održivost i društvenu odgovornost. Tvrtke koje se ističu u ovom području pokazuju kako ESG može biti katalizator za inovacije i transformacijske promjene u poslovanju.

Raznolikost pristupa i regionalne specifičnosti

Analiza ESG integracije otkriva značajne razlike među tvrtkama u regiji, što često odražava lokalne ekonomske uvjete, regulatorne zahtjeve i razine svijesti o održivosti. Dok su veće korporacije kao što su CEMEX, Jadranski Galenski Laboratorij i Fortenova grupa već dugo posvećene ESG praksama, manjim i srednjim poduzećima često nedostaje kapacitet i resursi za provođenje opsežnih strategija održivosti.

Uspješne tvrtke pokazuju da raznolikost u pristupima ESG integraciji može rezultirati inovativnim rješenjima koja su prilagođena specifičnim potrebama i uvjetima. Na primjer, Fortenova grupa koristi svoje široko prisustvo u različitim sektorima kako bi implementirala održive prakse koje uključuju smanjenje emisija stakleničkih plinova i promicanje održive poljoprivrede.

Regulatorni okviri i njihov utjecaj

Uloga regulative u poticanju ESG integracije ne može se zanemariti. Direktiva o korporativnom izvješćivanju o održivosti (CSRD) postavlja visoke standarde za transparentnost i odgovornost, te se može očekivati njen snažniji utjecaj u budućnosti i na zemlje koje nisu sada članice EU, tim prije što je riječ o zemljama kandidatima koje nastoje regulativu i praksu približiti europskim i svjetskim standardima.

4. Preporuke za buduća istraživanja

Jedno od ključnih područja za buduća istraživanja je analiza utjecaja ESG integracije na financijsku uspješnost tvrtki. Iako postoje indicije da održive prakse mogu poboljšati reputaciju i privući ulaganja, potrebno je više empirijskih studija kako bi se kvantificirao utjecaj na financijske rezultate. Buduća istraživanja trebala bi se usmjeriti na prikupljanje i analizu podataka koji povezuju ESG inicijative s profitabilnošću, troškovima i drugim ključnim financijskim pokazateljima.

S obzirom na to da mala i srednja poduzeća (SME) čine značajan dio gospodarstva, buduća istraživanja trebala bi se fokusirati na analizu specifičnih izazova i prilika za implementaciju ESG-a u ovim tvrtkama. Identifikacija najboljih praksi i razvoj smjernica za SME mogu značajno doprinijeti njihovom održivom

razvoju i konkurentnosti. Istraživanja bi trebala uključivati studije slučaja i intervjuje s menadžerima SME-a kako bi se razumjeli njihovi jedinstveni izazovi i potrebe.

Tehnološke inovacije predstavljaju važan alat za poboljšanje ESG praksi. Buduća istraživanja trebala bi istražiti kako digitalizacija, umjetna inteligencija i *big data* analitika mogu pomoći u prikupljanju, analizi i izvještavanju o ESG podacima. Istraživanja bi trebala obuhvatiti identifikaciju tehnologija koje imaju najveći potencijal za poboljšanje ESG praksi te analizu njihovog utjecaja na učinkovitost i transparentnost poslovanja.

Buduća istraživanja trebala bi se fokusirati na usporedbu ESG praksi u različitim regijama i industrijama kako bi se identificirale najbolje prakse i standardi. Ova istraživanja mogu pružiti vrijedne uvide u globalne trendove i pomoći tvrtkama da prilagode svoje strategije kako bi bile konkurentne na međunarodnom tržištu. Analize bi trebale uključivati usporedbu regulativa, praksi i rezultata u različitim zemljama kako bi se identificirale specifične regionalne prednosti i izazovi.

Edukacija i obuka zaposlenika o ESG principima ključne su za stvaranje organizacijske kulture koja potiče održivost. Buduća istraživanja trebala bi istražiti kako obrazovni programi i inicijative za izgradnju kapaciteta utječu na organizacijsku kulturu i performanse. Istraživanja bi trebala uključivati analizu promjena u ponašanju zaposlenika, stupanj prihvaćanja održivih praksi i utjecaj na motivaciju i angažman zaposlenika.

5. Zaključak

U kontekstu dinamičnog poslovnog okruženja i sve većeg pritiska na održivost, ESG integracija predstavlja ključnu komponentu za dugoročni uspjeh tvrtki u srednjoj i istočnoj Europi. Kroz analizu postignuća tvrtki u Hrvatskoj, Srbiji, Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori, Sjevernoj Makedoniji i Sloveniji, jasno je da postoje značajni pomaci u primjeni ESG načela, ali i brojni izazovi.

Integracija ESG Principa kao Standarda

Razvoj ESG standarda nije samo regulatorni zahtjev već i strateški alat za povećanje konkurentske prednosti. Tvrtke koje su uspjele integrirati ove principe u svoje poslovne modele, poput Fortenova grupe i ProCredit Bank, pokazuju da ESG može biti snažan katalizator za inovacije i reputaciju. Njihova predanost održivosti, transparentnosti i etičkom upravljanju postavlja primjer drugim organizacijama u regiji. Uspjeh ovih

tvrtki naglašava važnost sveobuhvatnog pristupa koji uključuje sve aspekte poslovanja, od operativnih procesa do odnosa s dionicima.

Povezanost ESG-a s održivim razvojem

Postizanje održivog razvoja je glavni cilj ESG integracije. ESG principi omogućuju tvrtkama da smanje svoj negativni utjecaj na okoliš, poboljšaju društvene uvjete i uspostave odgovorno upravljanje. Ovo istraživanje pokazuje da, iako su mnoge tvrtke postigle značajan napredak, postoji potreba za daljnjim radom na poboljšanju standarda, posebno u malim i srednjim poduzećima (SME). Mnoga od tih poduzeća još uvijek se bore s identificiranjem ključnih faktora za uspješno provođenje ESG strategija, što ukazuje na potrebu za dodatnom podrškom i smjernicama.

Izazovi u primjeni ESG-a

Iako su mnoge tvrtke prepoznale važnost ESG-a, još uvijek postoje brojni izazovi u njegovoj primjeni. Među njima su nedostatak resursa, nedovoljna svijest o važnosti održivih praksi, te složenost regulative koja može biti problem za manje tvrtke. Ovi izazovi ističu potrebu za jačanjem kapaciteta i razvojem vještina koje će omogućiti učinkovitije provođenje ESG praksi.

Potencijal za unapređenje i inovacije

Unatoč izazovima, postoji značajan potencijal za unapređenje ESG integracije kroz inovacije i prilagodbu strategija. Uvođenje novih tehnologija, poput digitalizacije i automatizacije, može pomoći tvrtkama da efikasnije prate i izvještavaju o svojim ESG postignućima. Tvrtke mogu iskoristiti ove tehnologije za poboljšanje transparentnosti, smanjenje troškova i optimizaciju operativnih procesa. Inovativni pristupi također mogu uključivati suradnju s akademskim institucijama, konzultantima za održivost i drugim relevantnim dionicima kako bi se razvile prilagođene strategije koje će zadovoljiti specifične potrebe organizacije.

Uloga edukacije i izgradnje kapaciteta

Edukacija i izgradnja kapaciteta su ključni za učinkovitu primjenu ESG-a. Kroz obrazovne programe, radionice i mentorstvo, zaposlenici mogu steći potrebna znanja i vještine za provođenje ESG strategija. Poseban naglasak treba staviti na razvoj lidera koji će promicati kulturu održivosti unutar organizacija. Kroz stalno usavršavanje, menadžeri mogu bolje razumjeti složenost ESG izazova i prilika te implementirati inovativna rješenja koja će potaknuti dugoročni rast i stabilnost.

Literatura

- [1] Benkovic, S. (2023). „ESG Adoption in the Banking Sector of Western Balkan Countries“, (https://www.researchgate.net/publication/376563203_ESG_Adoption_in_the_Banking_Sector_of_the_Western_Balkan_Countries)
- [2] 2. Chatterji, A.K., & Toffel, M.W. (2010). "How Firms Respond to Being Rated." *Strategic Management Journal*.
- [3] 3. Drempetic, S., Klein, C., & Zwergel, B. (2020). "The Influence of Firm Size on the ESG Rating." *Sustainability*.
- [4] 4. Eccles, R.G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2011). "The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance." *Management Science*.
- [5] 5. Flammer, C. (2015). "Does Corporate Social Responsibility Lead to Superior Financial Performance? A Regression Discontinuity Approach." *Management Science*.
- [6] 6. Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*
- [7] 7. Garcia, A.S., Mendes-Da-Silva, W., & Orsato, R.J. (2021). "Corporate Sustainability in Sensitive Industries: A Study on the Performance of Firms." *Journal of Business Ethics*.
- [8] 8. Ioannou, I., & Serafeim, G. (2017). "The Effect of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance." *Management Science*.
- [9] 9. Jayachandran, S., Kalaiganam, K., & Eilert, M. (2013). "Sustainable Value Creation: The Role of Corporate Social Responsibility." *Journal of Marketing*.
- [10] 10. Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). „Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure.“ *Journal of Financial Economics*.
- [11] 11. Marquis, C. (2010). "Social Movements and the Evolution of Corporate Social Responsibility." *Business & Society*.
- [12] 12. Porter, M.E., Kramer, M.R. "Creating Shared Value." *Harvard Business Review* 89, nos. 1-2 (January–February 2011): 62–77.
- [13] 13. Tafra-Vlahović, M. (2017) „Business Impact in the Education Sector: The Case of Oil&Gas Company MOL“, *International journal of management cases*, 17 (2014), 1; 45-61
- [14] 14. Tafra-Vlahović, M. (2011), „Održivo poslovanje, Koncept, upravljanje, komunikacija“, VŠPU Baltazar Adam Krčelić, Zaprrešić
- [15] 15. Tafra-Vlahović, M., Oluić, Z. (2016), *Montenegro: The World Guide to Sustainable Enterprise, Volume 3, Europe, Montenegro*, Wayne Viser (ur.). Sheffield: Greenleaf Publishing, str. 173-180
- [16] 16. Tafra-Vlahović, M., Musa, I. (2016), *Bosnia and Herzegovina, The World Guide to Sustainable Enterprise, Volume 3, Europe*, Wayne Viser (ur.), Sheffield: Greenleaf Publishing, str. 44-50
- [17] 17. Tafra-Vlahović, M., Pletikosić, M. (2016), *Croatia, The World Guide to Sustainable Enterprise, Volume 3 – Europe*, Wayne Viser (ur.). Sheffield: Greenleaf Publishing, str. 57-63