

UTICAJ ODRŽIVOG POSLOVANJA NA KONKURENTNOST

Andrea Rodić¹

SAŽETAK

Održivo poslovanje predstavlja savremeni koncept upravljanja koji povezuje ekonomske ciljeve sa društvenom odgovornošću i zaštitom životne sredine. Za razliku od tradicionalnih modela fokusiranih na profit, održivo poslovanje naglašava ravnotežu ekonomskog, društvenog i ekološkog aspekta. Ovaj rad istražuje povezanost između održivosti i konkurentnosti preduzeća, sa posebnim akcentom na Bosnu i Hercegovinu. Kroz teorijsku analizu i empirijsko istraživanje zasnovano na intervjuima sa menadžerima, predstavljeni su rezultati koji ukazuju na to da održive prakse doprinose dugoročnoj konkurentskoj prednosti, jačanju reputacije i povećanju otpornosti. Zaključak rada ističe da se održivost ne smije posmatrati kao trošak, već kao strateška investicija u tržišno pozicioniranje. Posebno se naglašava uloga ESG strategija u pristupu međunarodnim tržištima i investitorima.

KLJUČNE RIJEČI: održivo poslovanje, konkurentnost, ESG, Bosna i Hercegovina

THE IMPACT OF SUSTAINABLE BUSINESS PRACTICES ON COMPETITIVENESS

ABSTRACT

Sustainable business represents a modern management concept that integrates economic goals with social responsibility and environmental protection. Unlike traditional models that focus solely on profit, sustainable business emphasizes a balance between economic, social, and ecological dimensions. This paper explores the relationship between sustainability and corporate competitiveness, with a specific focus on Bosnia and Herzegovina. Through a combination of theoretical analysis and empirical research based on interviews with managers from different sectors, the study highlights how sustainable practices contribute to long-term competitiveness, efficiency, and reputation building. The results indicate that sustainability should not be perceived as a cost, but as an investment in resilience and market positioning. Furthermore, companies adopting ESG (Environmental, Social, Governance) strategies achieve easier access to international investors and markets, confirming sustainability as a crucial determinant of modern competitiveness.

KEY WORDS: sustainable business, competitiveness, ESG, Bosnia and Herzegovina

1 Project Coordinator, UG Nešto Više, BSc in Economics

UVOD

Globalni izazovi kao što su klimatske promjene, iscrpljivanje prirodnih resursa i rast društvene nejednakosti doveli su do promjene paradigme u poslovanju. Preduzeća više ne mogu graditi konkurentnost samo na osnovu cijene i kvaliteta, već se očekuje i odgovorno ponašanje prema zajednici i okolini. Održivo poslovanje postaje integrisani koncept koji povezuje ekonomsku efikasnost sa društvenom odgovornošću i ekološkom ravnotežom.

Savremena istraživanja potvrđuju da kompanije koje primjenjuju održive prakse ostvaruju bolje dugoročne rezultate u pogledu profitabilnosti, otpornosti na tržišne promjene i privlačenja investicija (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2022). Potrošači sve više vrednuju transparentnost, etičnost i brigu za okolinu, dok investitori koriste ESG kriterijume kao ključne pokazatelje održivog rasta.

U kontekstu Bosne i Hercegovine, održivo poslovanje još uvijek se razvija. Iako postoje primjeri velikih kompanija koje primjenjuju međunarodne standarde, mala i srednja preduzeća suočavaju se sa brojnim regulatornim i finansijskim barijerama. Upravo zbog toga, analiza stanja i mogućnosti prelaska na održive modele poslovanja od izuzetne je važnosti.

METODOLOŠKI OKVIR

Ovaj rad se zasniva na kombinovanom istraživačkom pristupu:

1. Teorijska analiza: pregled međunarodne i domaće literature, standarda i regulativa (ISO 26000, GRI, UN Global Compact, EU Green Deal). Analizirani su ključni teorijski modeli održivog poslovanja, uključujući koncept *Triple Bottom Line* (Elkington, 1997) i Porterov model konkurentnosti.
2. Empirijsko istraživanje: sprovedeni su polustrukturisani intervjui sa menadžerima iz različitih sektora u BiH (privatni, međunarodni i nevladini). Intervjui su obuhvatali pitanja o percepciji održivog poslovanja, praktičnim izazovima implementacije i uticaju na konkurentnost.
3. Studije slučaja: analizirani su primjeri kompanija koje primjenjuju održive prakse.

PREGED LITERATURE

Koncept održivog poslovanja utemeljen je na ideji integracije ekonomskih, društvenih i ekoloških ciljeva. Elkington (1997) kroz model *Triple Bottom Line* naglašava da kompanije moraju istovremeno ostvarivati profit, čuvati životnu sredinu i doprinositi društvenoj zajednici.

Savremena literatura prepoznaje održivost kao stratešku prednost, a ne samo društvenu odgovornost. Carroll i Buchholtz (2014) naglašavaju da su kompanije dio šireg društvenog sistema i da imaju odgovornost prema zaposlenima, potrošačima, zajednici i investitorima.

ESG (Environmental, Social, Governance) principi operacionalizuju održivost kroz konkretne indikatore: emisije CO₂, ravnopravnost polova, transparentnost upravljanja i sl. Investitori sve više koriste ESG metrike kao kriterijume pri donošenju odluka (GRI, 2023).

Međunarodni standardi, poput ISO 26000 i GRI standarda, postavljaju okvire za izvještavanje i odgovorno poslovanje. EU Green Deal nameće stroge ciljeve klimatske neutralnosti, što direktno utiče i na preduzeća izvan EU, uključujući BiH.

Konkurentnost se danas posmatra kao sposobnost preduzeća da inovira, prilagođava se i stvara dugoročnu vrijednost (Porter, 1985). Uvođenje održivih praksi smanjuje troškove, povećava reputaciju i olakšava pristup tržištima. Preduzeća koja kombinuju profitabilnost i odgovornost imaju veći kapacitet da privuku kvalitetan kadar i izgrade lojalnost potrošača.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Trenutno stanje održivog poslovanja u BiH

Analiza stanja održivog poslovanja u Bosni i Hercegovini pokazuje da se ovaj koncept postupno razvija, ali još uvijek nije u potpunosti integrisan u poslovne strategije većine domaćih preduzeća. Tokom posljednjih nekoliko godina zabilježeni su određeni pomaci, naročito u oblasti korištenja obnovljivih izvora energije, rasta investicija u zelene projekte i povećanja broja kompanija koje objavljuju izvještaje o održivosti u skladu sa međunarodnim standardima. Prema podacima Agencije za statistiku BiH, broj preduzeća koja koriste obnovljive izvore energije kontinuirano raste, od nešto više od 200 u 2020. godini do gotovo 400 u 2024. godini. Sličan trend primjetan je i u pogledu udjela recikliranog otpada, kao i u oblasti zapošljavanja u zelenim industrijama.

Ipak, ovi pozitivni pokazatelji ne mijenjaju činjenicu da održivo poslovanje u BiH još uvijek nije široko rasprostranjeno, niti sistemski podržano. Velika preduzeća, naročito ona sa stranim vlasništvom ili integrisana u međunarodne lance vrijednosti, prednjače u implementaciji ESG praksi jer su pod pritiskom globalnih tržišta i partnera. S druge strane, mala i srednja preduzeća, koja čine više od 95% domaće privrede, suočavaju se sa značajnim ograničenjima. Nedostatak finansijskih sredstava, fragmentisan regulatorni okvir i niska svijest o značaju održivosti čine glavni skup prepreka koje usporavaju proces tranzicije. Ovakva situacija stvara jaz između većih korporacija i malih biznisa, čime se potvrđuje da održivost u BiH još uvijek nije univerzalno prihvaćen standard poslovanja, već više izuzetak nego pravilo.

Tabela 1: Odabrani pokazatelji održivog poslovanja u BiH (2020 – 2024)

Pokazatelj	2020.	2021.	2022.	2023.	2024.
Broj preduzeća koja koriste obnovljive izvore energije	212	265	304	352	398
Udio recikliranog otpada u ukupnom otpadu (%)	8.4	9.2	10.1	11.5	12.8
Broj kompanija koje objavljuju GRI izvještaje	3	5	8	10	12
Nacionalna potrošnja energije iz OIE (%)	27.5	28.1	29.3	30.4	31.2
Zaposlenost u zelenim industrijama (%)	2.1	2.5	2.8	3.3	3.6

Izvor: Agencija za statistiku BiH, 2024.

Studije slučaja iz BiH

Kako bi se bolje razumjela praktična primjena održivih poslovnih praksi u BiH, analizirani su primjeri nekoliko kompanija koje se ističu po integraciji ekoloških, društvenih i upravljačkih principa u svoje poslovanje. Ove studije slučaja pokazuju da održivost može donijeti mjerljive koristi, i to ne samo u domenu reputacije, već i u pogledu efikasnosti i tržišnog pozicioniranja.

Jedan od najznačajnijih primjera je Coca-Cola HBC B-H, koja već godinama primjenjuje međunarodne standarde održivosti. Kompanija je u potpunosti prešla na korištenje energije iz obnovljivih izvora, implementirala strategiju „World Without Waste“ i postigla stopu reciklaže od 98%. Pored toga, značajno je smanjena potrošnja vode u proizvodnim procesima, što pokazuje da održivo poslovanje može generisati direktne uštede i smanjiti negativne uticaje na okolinu.

Drugi primjer predstavlja dm-drogerie markt BiH, koja održivost gradi prvenstveno kroz odgovoran odnos prema potrošačima i zajednici. Kompanija je uvela ekološki prihvatljivu ambalažu, kontinuirano radi na smanjenju upotrebe plastike i razvija društveno korisne projekte na lokalnom nivou. Takav pristup pokazuje da održivo poslovanje može biti i važan instrument jačanja lojalnosti potrošača i kreiranja prepoznatljive reputacije na tržištu.

Posebno zanimljiv primjer je i nLogic Advisory, domaća savjetodavna firma koja se fokusira na edukaciju i podršku malim i srednjim preduzećima u procesu uvođenja ESG standarda. Kroz niz seminara, radionica i mentorskih programa, ova kompanija pruža znanje i alate neophodne MSP sektoru da započne tranziciju ka održivim modelima poslovanja. Upravo ovakvi primjeri pokazuju da se održivost u BiH ne razvija samo u okviru velikih sistema, već da postoji i rastući interes kod manjih, domaćih aktera da se uključe u globalne trendove.

Zajedničko svim analiziranim kompanijama jeste to da su uspjele da održivost pretvore u stratešku prednost, bilo kroz smanjenje troškova, bilo kroz jačanje reputacije i otvaranje pristupa novim tržištima. Njihova iskustva potvrđuju da održivo poslovanje, iako zahtijeva početna ulaganja i promjene u organizacionoj kulturi, donosi dugoročne koristi koje nadmašuju troškove.

Tabela 2. Primjeri održivih inicijativa kompanija u BiH

Kompanija	Ključne inicijative	Rezultati
Coca-Cola HBC B-H	Korištenje energije iz OIE, reciklaža otpada, program „World Without Waste“	98% otpada reciklirano, potrošnja vode smanjena za 8%, 100% energije iz OIE
dm-drogerie markt BiH	Ekološki prihvatljiva ambalaža, društveni projekti u zajednici	Rast lojalnosti potrošača, jačanje reputacije
nLogic Advisory	Edukacija MSP o ESG standardima, finansijsko mentorstvo	Više od 150 edukacija, uključeno preko 200 učesnika samo u 2023.

Empirijska analiza: Intervjui sa menadžerima

Rezultati intervjua sa menadžerima pokazali su da oni održivo poslovanje u prvom redu povezuju sa izgradnjom reputacije i jačanjem povjerenja potrošača. Prema njihovom mišljenju, transparentno poslovanje i ulaganje u ekološke i društvene inicijative direktno utiču na percepciju brenda, što dugoročno doprinosi lojalnosti kupaca i diferencijaciji na tržištu. Pored toga, naglašeno je da se usvajanjem ESG principa otvara lakši pristup međunarodnim partnerima i investitorima, jer globalna tržišta i finansijske institucije sve više zahtijevaju dokaze o održivosti prije uspostavljanja saradnje.

Još jedan benefit na koji su ukazali odnosi se na dugoročne uštede ostvarene kroz racionalnije korištenje resursa, posebno energije i sirovina. Iako inicijalne investicije u zelene

tehnologije mogu biti visoke, menadžeri su saglasni da se ti troškovi vremenom nadoknađuju kroz smanjenje potrošnje, efikasnije procese i bolje upravljanje otpadom. Takođe, održivo poslovanje prepoznato je i kao faktor motivacije zaposlenih, budući da sve veći broj radnika cijeni rad u kompanijama koje demonstriraju društvenu i ekološku odgovornost. Takva organizaciona kultura, kako je istaknuto, pozitivno utiče na produktivnost i smanjuje fluktuaciju kadra.

Ipak, pored navedenih koristi, istraživanje je pokazalo i niz ozbiljnih prepreka koje usporavaju širu implementaciju održivih praksi. Najveći izazov menadžeri vide u visokim početnim troškovima potrebnim za prelazak na zelene tehnologije, poput energetske efikasnosti sistema, obnovljivih izvora energije i reciklažnih kapaciteta. Posebno u sektoru malih i srednjih preduzeća primjetan je nedostatak znanja i edukacije o ESG standardima, što rezultira ograničenim kapacitetom za njihovu primjenu. Dodatni problem predstavlja fragmentisan regulatorni okvir i nedovoljna institucionalna podrška, što stvara neizvjesnost i obeshrabruje privatni sektor da ulaže u održive modele poslovanja. Konačno, značajan broj menadžera i dalje održivost posmatra kao trošak, a ne kao investiciju, zbog čega se ne prepoznaje njen puni potencijal za stvaranje dugoročnih vrijednosti.

Uprkos tim izazovima, menadžeri su gotovo jednoglasni u stavu da će u narednih pet do deset godina održivo poslovanje postati neizostavan uslov za opstanak na tržištu. Posebno je naglašeno da će se ova tranzicija najviše odraziti na kompanije koje posluju ili planiraju da posluju na tržištu Evropske unije, s obzirom na stroge regulatorne zahtjeve koje EU uvodi u oblasti ESG standarda i izvještavanja. Ovaj trend, prema mišljenju ispitanih menadžera, jasno ukazuje da će održivost u doglednoj budućnosti postati ključni faktor konkurentnosti i dugoročne održivosti poslovanja.

DISKUSIJA

Rezultati istraživanja potvrđuju nalaze iz relevantne literature koja održivo poslovanje prepoznaje ne samo kao društvenu obavezu, već i kao ključan izvor konkurentske prednosti. Uspješna implementacija održivih praksi pokazuje da preduzeća koja integrišu ekonomske, društvene i ekološke ciljeve ostvaruju veću dugoročnu stabilnost, jačaju reputaciju i privlače investitore. Ovo je naročito važno u kontekstu globalnih tržišta, gdje ESG standardi postaju neizostavni kriterijumi poslovanja.

Kada je riječ o Bosni i Hercegovini, iako se bilježe određeni pozitivni trendovi, poput povećanja broja preduzeća koja koriste obnovljive izvore energije, rasta zelenih investicija i sve češćeg usvajanja ESG praksi u većim kompanijama, jasno je da zemlja i dalje značajno zaostaje u odnosu na standarde Evropske unije. Najveći napredak uočava se kod velikih multinacionalnih sistema prisutnih na domaćem tržištu, koji zahvaljujući međunarodnim korporativnim politikama implementiraju održive modele poslovanja i izvještavanja. Međutim, mali i srednji biznisi, koji čine okosnicu privrede BiH, ostaju daleko iza ovog trenda.

Identifikovane prepreke su svakako nedostatak znanja i edukacije o ESG principima, visoki početni troškovi uvođenja zelenih tehnologija te fragmentisan i često neusklađen regulatorni okvir, ozbiljno usporavaju tranziciju domaćih preduzeća ka održivim modelima. Ovaj problem posebno dolazi do izražaja u malim i srednjim preduzećima, gdje se održivost često doživljava kao dodatni trošak, a ne kao investicija u buduću konkurentnost.

Na međunarodnom planu, regulative Evropske unije, prije svega European Green Deal i CSRD direktiva, postavljaju stroge zahtjeve u pogledu izvještavanja, smanjenja emisija i tranzicije na zelenu ekonomiju. Za preduzeća u BiH ovi zahtjevi predstavljaju dvosjekli mač: s jedne strane, oni generišu pritisak i dodatne troškove, naročito za kompanije koje izvoze u EU; s druge strane, njihovo usvajanje otvara mogućnost šire integracije u evropska tržišta i privlačenja međunarodnih investicija. Upravo zbog toga, spremnost domaćih preduzeća da usklade svoje poslovanje sa ESG standardima može se posmatrati kao presudan faktor njihove buduće konkurentnosti i dugoročne održivosti.

Diskusija ovih rezultata ukazuje da održivo poslovanje u BiH još uvijek nije dovoljno razvijeno da bi imalo snažan uticaj na čitavu privredu, ali primjeri pozitivne prakse pokazuju da je promjena moguća. Iskustva većih kompanija jasno ilustruju da implementacija održivih praksi donosi mjerljive koristi: od ušteda u troškovima resursa i energije, preko jačanja povjerenja potrošača, do stvaranja prednosti u međunarodnoj konkurenciji. Time se potvrđuje da održivo poslovanje ne smije biti posmatrano kao namet ili izolovana društvena odgovornost, već kao strateški instrument za dugoročnu otpornost i rast preduzeća.

ZAKLJUČAK

Analiza održivog poslovanja i konkurentnosti u Bosni i Hercegovini pokazuje da, iako postoje određeni pozitivni pomaci, tranzicija ka održivim modelima i dalje napreduje sporo i selektivno. Najveći iskoraci uočeni su kod velikih kompanija koje su integrisane u globalne lance vrijednosti i koje posluju prema međunarodnim standardima. Njihova iskustva potvrđuju da održivost donosi konkretne koristi: od smanjenja troškova kroz racionalnije korištenje resursa, preko jačanja reputacije na tržištu, do lakšeg pristupa međunarodnim partnerima i investitorima.

Nasuprot tome, mala i srednja preduzeća, koja čine većinu privredne strukture u BiH, i dalje značajno zaostaju. Visoki troškovi ulaganja u zelene tehnologije, nedostatak stručnog znanja o ESG standardima i ograničena institucionalna podrška predstavljaju glavne prepreke njihovoj transformaciji. Dodatni problem predstavlja činjenica da održivo poslovanje u BiH još uvijek nije sistemski regulisano, a fragmentisana institucionalna struktura dodatno usporava proces njegove primjene.

Iz navedenog proizilazi nekoliko preporuka: neophodno je donijeti nacionalnu strategiju održivog razvoja usklađenu sa EU politikama, uvesti finansijske podsticaje poput grantova, poreskih olakšica i subvencija za zelene projekte, te organizovati sistematske edukacije menadžera i zaposlenih o ESG principima. Posebnu ulogu treba da ima promocija primjera dobre prakse, jer oni mogu poslužiti kao motivacija i model za mala i srednja preduzeća.

Zaključno, održivo poslovanje ne smije se posmatrati kao dodatni trošak, već kao strateška investicija u budućnost preduzeća i cijele privrede. Kompanije koje na vrijeme prepoznaju ovaj potencijal biće otpornije na tržišne promjene, atraktivnije investitorima i spremnije za integraciju na međunarodna tržišta, čime održivost postaje ključni pokazatelj njihove dugoročne konkurentnosti.

LITERATURA

- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2014). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management*. Cengage Learning.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2022). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Global Reporting Initiative (2023). *GRI Standards*.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- UN Global Compact. (2024). *Ten Principles of the UN Global Compact*. New York: United Nations.
- Wells, P. (2023). *Sustainable business models: Theory and practice*. Routledge.
- European Commission (2021). *The European Green Deal*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en?prefLang=hr

