

# Tvrtke koje ne čine ništa po pitanju održivos

**Kroz svoj holistički pristup Industrija 5.0 želi odgovoriti na izazove klimatskih promjena i ograničenosti resursa planete Zemlje**

BORIVOJE DOKLER  
borivoje.dokler@poslovni.hr

Iako se koncept Industrije 4.0 još nije ni 'zagrijao', EU je donio inicijativu Industrija 5.0 koja je postala nova razvojna paradigma Europe. Kroz svoj holistički pristup industrijskom razvoju s fokusom na cjelokupni industrijski ekosistem, Industrija 5.0 želi odgovoriti na izazove klimatskih promjena i ograničenosti resursa planete Zemlje. U njenom središtu više nije profit već čovjek, koji bi u suživotu s tehnologijom, trebao osigurati model održivog i mirnog življenja.

Koliko su tvrtke spremne za 'zelenu' digitalnu transformaciju i koliko je 'skup' prelazak na poslovanje u skladu s ESG postulatima, upitali smo lidere i stručnjake iz vodećih tehnoloških tvrtki u Hrvatskoj.

## Važnost ESG indikatora

Marko Krištof, savjetnik-ekspert u Fininom Sektoru javnih servisa, kaže kako je EU inicijativa Industrija 5.0 iznimno ambicioznom i sveobuhvatnom plan kojem je cilj značajno ubrzati tranziciju prema otpornom i održivom gospodarstvu. "O ESG-u se u posljednje vrijeme puno govori, no čini mi se da mnogi gospodarstvenici nisu svjesni činjenice da će ESG indikatori vrlo brzo početi utjecati na njihove uvjete financiranja. Financijske institucije imaju obvezu izvještavati o okolišnim, društvenim i upravljačkim aspektima na razini financijskog proizvoda, što će dovesti do toga da će financiranje onih vrsta ulaganja koje npr.

povećavaju emisiju stakleničkih plinova postati znatno skuplje od sličnih ulaganja, koja kroz ESG indikatore to nisu uspjela dokazati. Sva velika poduzeća, a naročito ona koja sudjeluju na tržištu kapitala, već i danas imaju obvezu u svoja godišnja izvješća uključiti i ESG indikatore u sklopu nefinancijskog izvješća, dok će novi regulatorni standardi zahtijevati da svi podaci o održivosti budu strukturirani, strojno čitljivi i provjerljivi. Iako se Direktiva o korporativnom izvještavanju o održivosti primjenjuje od 2025., niz konzultantskih društava već danas nudi različite usluge vezane uz ESG izvještavanje, vjerojatno očekujući da će Ministarstvo financija, kao ministarstvo koje u nacionalno zakonodavstvo treba prenijeti Direktivu, predvidjeti mogućnost da provjeru izvješća o održivosti, osim ovlaštenih revizora, provode i neovisni pružatelji usluga", govori Krištof i nadodaje da spremnost tvrtki na 'zelenu' digitalnu transformaciju, kao i povezani troškovi, ovise o mnogim faktorima, uključujući industriju, veličinu tvrtke, geografsku lokaciju i društvenu svijest. Neki sektori, poput energet-

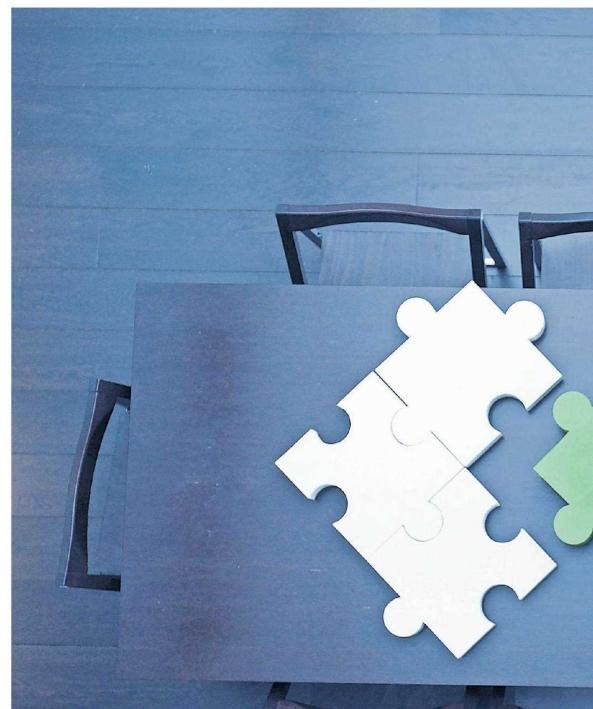
skog i tehnološkog sektora, smatra, vjerojatno će biti spremniji za zelenu digitalnu transformaciju, dok će drugi sektori, poput prehrambene industrije i proizvodnje, možda morati uložiti više napora da bi se prilagodili.

"Tvrtke se sve više suočavaju s pritiscima od strane dionika, investitora i regulatora koji traže veće ulaganje u održivost i zaštitu okoliša. Prijelaz na zeleno poslovanje nije sprint, nego maraton, koji traži dugoročno planiranje i konkretno definirane aktivnosti", napominje savjetnik-ekspert iz Fine i nadodaje da prilagodba ni za koga neće biti besplatna, no uz dobru organizaciju većina aktivnosti može se napraviti internim resursima.

## Novi standardi

Zlatko Šimunec, predsjednik Uprave ADCAM Design Centra, smatra kako je o cijeni na 'zeleni' model poslovanja gotovo nemoguće govoriti, ali da ona sigurno nije mala, no koristi su nemjerljive.

"Cijena će ovisiti o širokom spektru utjecajnih faktora, od same industrije kojom se pojedina tvrtka bavi, do iznosa dosadašnjih ulaganja (kako financijskih tako i organizacijskih) u vlastiti rast i razvoj modela poslovanja. Briga o ESG-u postat će obaveza svakog poslovnog subjekta koji će dugoročno htjeti ostati prisutan na tržištu i to iz nekoliko osnovnih razloga. Prvo, ESG izvještaj podnositi će se na godišnjoj bazi čime će se evaluirati utjecaj poslovnog subjekta na okoliš, njegov doprinos rastu korporativne kulture i doprinos društvu općenito. Koncentriramo li se na tehnički aspekt koji se najviše očituje kroz utjecaj na okoliš svima će biti dostupne informacije koliko proizvod pojedinog poslovnog subjekta ima negativnog utjecaja na okoliš. Potpuno analogno financijskim izvještajima danas, negativni pokazatelji unutar



ESG izvještaja zasigurno će postati diskreditirajući faktor pri tržišnom plasmanu proizvoda. Sukladno tome, svaki će poslovni subjekt težiti smanjenju emisija i općenitog utjecaja na okoliš pri procesu proizvodnje – što će se jednostavno i učinkovito moći pratiti uvođenjem digitalizacije. Drugo, ali ne manje važ-

no, ESG izvještaj postat će važna podloga investitorima u procesu odlučivanja u koju kompaniju uložiti, a u koju ne, zbog toga što kvalitetna ESG politika i strategija garantiraju dugoročnu održivost poslovanja", kaže Šimunec i dodaje kako pitanje spremnosti za zelenu digitalnu transformaciju nije uopće upitno, ali

su potrebna inicijalna sredstva financiranja recimo kroz EU fondove ili poticaje te vlastite uštede. "Pitanje je samo kada će se i kojim tempom to morati napraviti. Dva su izazova,

## Investiranje u 'zelenom'

ESG izvještaj postat će važna podloga investitorima u procesu odlučivanja u koju kompaniju uložiti, a u koju ne



Prijelaz na zeleno poslovanje nije sprint, nego maraton, koji traži dugoročno planiranje

MARKO KRIŠTOF  
savjetnik-ekspert u Fininom Sektoru javnih servisa



onima koje su usmjerene ka društvu i boljitku zajednice jer će o njima ovisiti uvjeti financiranja, investicije i prodaja

## ti bit će zamijenjene zelenijim alternativama



svijest za promjenama i korporativna kultura održivog praćenja razvoja novih tehnologija", konstatira predsjednik Uprave CAD/CAM Design Centra.

Andreja Dobra, voditeljica ESG projekata u A1 Hrvatska i A1 Makedonija, kaže kako ESG mora postati dio svakog procesa, jednostavno rečeno standard, jer tek zajedničkim djelovanjem možemo dostići ciljeve Zelenog plana EU i UN-ova Programa održivog razvoja. "To nije jednostavan proces jer svatko u lancu mora znati koja je njegova uloga, kako i na koji način on osobno doprinosi ESG ciljevima. Također, za ostvarenje ESG ciljeva kompanije trebaju biti spre-

**60**  
posto

tvrtki ima ciljeve za smanjenje emisija stakleničkih plinova, a 76 posto za smanjenje otpada i poboljšanje upravljanja vodom

mne i na značajnije investicije. Ako im je cilj smanjiti emisije CO2 mogu razmišljati o kupnji energije iz obnovljivih izvora ili da je sami dobivaju od primjerice sunca ili vjetra. Iako je takvo razmišljanje dugoročno jedino ispravno, kratkoročno to znači i značajnije ulaganje", kaže Andreja Dobra i napominje kako će



Sve više tvrtki razvijaju strategije koje uključuju ekološki i društveno osviještene prakse

**BOŽIDAR BAJSIĆ**  
direktor operacija u Editel Adria



Velike korporacije svjesne su izazova, ali i znatnih prednosti poslovanja s ESG postulatima

**BOŽIDAR POLĐUGAČ**  
član Uprave Končara



Prelazak na poslovanje u skladu s ESG postulatima ne mora biti 'skupo'

**ALEXANDER GIEGERICH**  
direktor prodaje i marketinga u Atron grupi

oni koji se neće prilagoditi imati problema s financiranjem koje će im postati skupo ili nedostupno. "Poslovni partneri neće željeti s njima surađivati, a kupci će odbijati njihove proizvode. Za očekivati je i da će imati problema s pronalaženjem kvalificirane radne snage, a i države bi mogle drugačije tretirati one koji posluju neodrživo", smatra Andreja Dobra.

Diana Mudrinić, direktorica Inkubatora za nove tehnologije Trokut Šibenik, kaže kako se Industrija 5.0 se okreće više prema čovjeku, R&D odnosno istraživanje i razvoj se usmjerava prema jednom održivom model svijeta kako bi zapravo bili otporni na klimatske promjene i ostale povezan utjecaje. "Moglo bi se reći da se radi zaokret od isključivo ekonomskih i financijskih vrijednosti prema vrijednostima koje su usmjerene na društvu i boljitak zajednice. Smatram kako se dio promjena već očituju i u poslovnoj kulturi, gdje danas tvrtke sve više služe ljudima, zajednici, a ne sami sebi. Industrija 5.0 je traženje balansa između efikasnosti i produktivnosti priklonom korištenja automatizacije i raznih digitalnih opcija", sma-

tra Diana Mudrinić te napominje kako je industrija je širok pojam te će neke vrste industrije uspjeti u tomu da budu održive, dok neke same po sebi teško da će ući u te gabarite. "Važno je što te industrije rade po tom pitanju, da li ulažu dodatne napore kako bi smanjile svoje negativni utjecaj, na koji način se mogu ti podaci očitati, koja je kvantitativna vrijednost... Takvi podaci su svakako dobar indikator da li se ide u smjeru održivosti budući da će poslovanje koje ne spada u tu kategoriju, u budućnosti biti upitno", smatra direktorica Trokuta Šibenik i poručuje da se u ovom segmentu možemo ugledati na 'zapad', odnosno nordijske zemlje kod kojih se ne kupuju proizvodi koji nisu održivi.

### Nije lako niti jeftino

Krešimir Paić, direktor Eccos inženjeringa, kaže kako je u posljednje vrijeme sve više prisutan pojam zelene tranzicije i da tvrtke polako osvještavaju nužnost prilagodbe.

"Prelazak tvrtke na poslovanje koje je u skladu s ESG postulatima je 'skup' u smislu vremena i edukacije. Prvi korak jest

razumijevanje zašto je promjena poslovanja ka održivom važnija od profitabilnog poslovanja i edukacija o promjenama koje tvrtka može unijeti u poslovanje. Za početak je dovoljno krenuti i s manjim promjenama koje u konačnici imaju veliki efekt - edukacije zaposlenika o digitalizaciji u svakodnevnom radu, digitalizacija administrativnih procesa pa sve do većih promjena u poslovanju tvrtke - razmišljanje u smjeru koje tehnologije u industriji možemo početi primjenjivati ili unaprijediti kako bi poslovanje bilo klimatski neutralnije. No, s druge strane teško je definirati koje točno promjene su prioritetnije i bitnije pošto zeleno poslovanje nema jasno definirane kriterije za mjerljivost", kaže Paić i nadodaje kako tvrtke koje već posluju zeleno već imaju koristi, iako one možda nisu trenutno vidljive. "Na zeleno poslovanje treba gledati kao na proces koji će se isplatiti dugoročno, ali i koji je nužan. Tvrtke koje ne čine ništa po pitanju održivosti bit će zamijenjene zelenijim alternativama", procjenjuje Paić.

Božidar Polđugač, član Uprave Končara, kaže kako ➤



» je Europska komisija jasna u svom stavu prema postizanju klimatske neutralnosti do 2050. te u posljednjih nekoliko godina ubrzano donosi mjere u cilju ostvarenja tog cilja. "Premda put nije ni lak ni jeftin, a zahtjeva i značajne promjene i prilagodbe poslovnih modela, jasno je da alternative nema pa globalna ekonomija radi sve jači zaokret prema održivosti. Najveće prepreke u prilagodbi i provedbi zelene tranzicije su prije svega financiranje projekata, zamršeni zakonodavni okvir i administracija te značajni financijski izdaci koje tranzicija zahtjeva. S druge strane otvara se prilika za razvoj novih poslovnih modela te razvoj novih proizvoda uz korištenje značajnih europskih sredstava", kaže Poldrugač i napominje kako su velike korporacije, posebno one u energetskom sektoru, itekako svjesne izazova, ali i znatnih prednosti brzog i uspješnog usklađivanja poslovanja s ESG postulatima te u Končaru cijeli proces gledaju kao priliku, a ne prijetnju. "Poslovna strategija koja uključuje brigu o učinkovitom upravljanju, utjecaju na okoliš i društvo, osigurava ekonomsku održivost i konkurentnost poslovanja, povećanje energetske učinkovitosti i smanjenje operativnih troškova. Tvrtke 'ESG iskaznicom' transparentnije će nastupati prema svim svojim dionicima te će ostvariti veću investicijsku atraktivnost. Organizacije koje zadovoljavaju visoke ESG parametre biti će atraktivnije kupcima i ulagačima od onih čiji je ESG rejting niži", konstatira član Uprave Končara.

David Burcar, direktor tvrtke Vanado, ističe kako nema sumnje da su tvrtke spremne i svjesne potrebe za digitalnom transformacijom, a one koje nisu jednostavno bi mogle propasti. "Danas je nemoguće biti konkurentan bez digitalizacije procesa proizvodnje, nabave, prodaje i ostalih poslovnih procesa. S druge strane prelazak nije jednostavan i ni jeftin. Digitalizacija poslovnih procesa najčešće podrazumijeva nadogradnju ili kupovinu novih softverskih rješenja. Osim toga važna je i nadogradnja strojeva i opreme koja može komunicirati sa softverom kako bi sve podatke iz proizvodnje imali u realnom vremenu i kako bi pravovremeno mogli



**Tehnologije i prakse koje podržavaju održivost postaju sve dostupnije i naprednije**

**BRIGITA KOVAČEVIĆ**  
direktorica prodaje i marketinga tvrtke Intera

donositi odluke u smjeru poboljšanja i optimizacije parametara proizvodnje. ESG postulati jasno definiraju smjer u kojem trebamo ići koji su nam ciljevi. Zaštita okoliša, odgovorno društveno ponašanje i upravljanje nešto je bez čega nas nema u budućnosti", ocjenjuje Burcar i dodaje da će industrija, s obzirom na dinamično vrijeme u kojem živimo i po pitanju velikih oscilacija u cijenama energenata, rješenja koja se nude za energetske učinkovitost i obnovljive izvore energije, uspjeti postati potpuno održiva.

#### Opasnost greenwashinga

Brigita Kovačević, direktorica prodaje i marketinga tvrtke Intera, ističe kako uvođenje ESG faktora u proizvodnju donosi mnoge benefite, ali da treba obratiti pozornost i na greenwashing, marketinšku tehniku koju neke firme koriste kako bi zbunile i za-



**Uzor nam mogu biti nordijske zemlje u kojima se ne kupuju proizvodi koji nisu održivi**

**DIANA MUDRINČ**  
direktorica inkubatora za nove tehnologije  
Trokut Šibenik

varale potrošače kako su ekološki osvješteni tvrtke a zapravo to nisu. "Primjeri greenwashinga uključuju korištenje riječi poput 'ekološki prihvatljivo' ili 'zelena tehnologija' bez da se to može potvrditi, reklamiranje proizvoda kao 'održive' bez relevantnih certifikata ili uporaba ambalaže koja se čini ekološki prihvatljivom, iako nije biorazgradiva ili ne može se reciklirati. Stoga, kako bi se izbjegao greenwashing, važno je da tvrtke koriste transparentne i potvrđene informacije o svojim održivim praksama i proizvodima, koristeći relevantne certifikate i standardne prakse. Potrošači također trebaju biti oprezniji pri kupnji proizvoda koji se predstavljaju kao održivi, te provjeriti jesu li te tvrdnje istinite", kaže direktorica prodaje i marketinga tvrtke Intera i dodaje kako je industrija vrlo složen i dinamičan sektor te joj postizanje potpune samoodrživo-



**Dugoročno je to jedino ispravno, a kratkoročno to znači i značajnije ulaganje**

**ANDREJA DOBRA**  
voditeljica ESG projekata u AI Hrvatska i AI  
Makedonija

sti može biti izazovno. "Mnoge tvrtke u industriji teže postati sve održivije i smanjivati svoj utjecaj na okoliš. Također, tehnologije i prakse koje podržavaju održivost postaju sve dostupnije i naprednije, što olakšava napredak prema samoodrživosti. Potpuna samoodrživost može se teško postići, ali postoji mogućnost da industrija postane vrlo održiva i smanji svoj utjecaj na okoliš. Kako bi se postigla održivost u industriji, tvrtke moraju biti spremne na značajne promjene u načinu na koji posluju i pristupaju proizvodnji. To može uključivati prelazak na obnovljive izvore energije, smanjenje emisije štetnih plinova i stvaranje održivih proizvodnih procesa koji ne zagađuju okoliš. Uz to, održivost u industriji zahtijeva suradnju svih dionika, uključujući tvrtke, vladine organizacije, akademsku zajednicu i potrošače", kaže Brigita Kovačević.



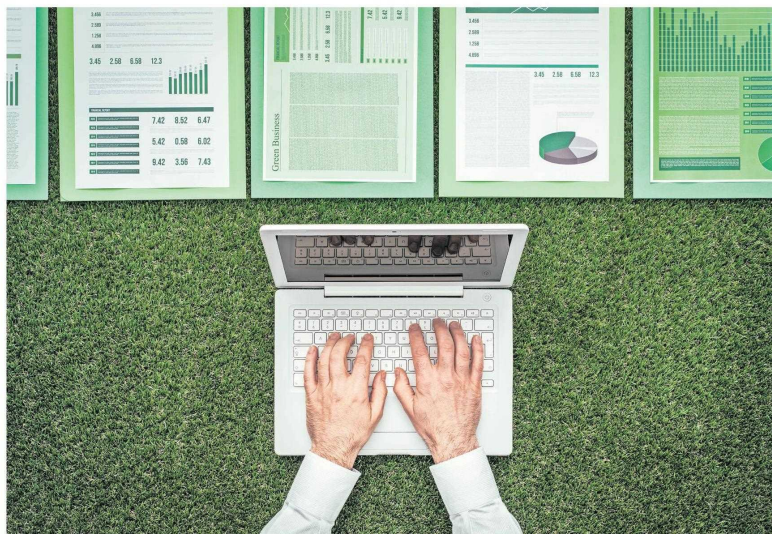
**Danas je nemoguće biti konkurentan bez digitalizacije procesa proizvodnje i ostalih poslovnih procesa**

**DAVID BURCAR**  
direktor tvrtke Vanado

Predsjednik Uprave Elektro-ničkih računara Marko Emer navodi kako u poslovanju više ne postoji B2B ili B2C, danas je fokus na H2H (Human to Human), odnosno (što) čovjek (može učiniti) za čovjeka. "Kada se u javnom prostoru u Hrvatskoj počelo intenzivnije govoriti o pametnim industrijama, odnosno industriji 4.0, često se povlačila teza da je poanta četvrtle industrijske revolucije u potpuno informatiziranim sustavima proizvodnje gdje su skladišta potpuno prazna, kupci zadovoljni, a tvornica ima nula troškova.

No, mi smo i tada upozoravali na činjenicu da živimo u zemlji u kojoj administrativni trošak nije prepoznat kao uteg koji guši konkurentnost ili, slikovito rečeno, da se gušimo u papirima. Ne čudi da EU svim mehanizmima želi pokrenuti i ostvariti zelenu tranziciju, ojačati svoje tržište kako bi bilo samodostatno i samoodrživo, no u domaćem se javnom prostoru premalo govori o tome da Unija, u čitavom procesu, vidi SME sektor kao ključan kodač u gospodarskom napretku", smatra Emer i kaže kako se o Industriji 5.0 paušalno govori kao o suradnji robota ili umjetne inteligencije i čovjeka, odnosno svojevrsne 'koopetitive', kombinacije konkurencije i suradnje, zbog čega je percepcija da je riječ o velikim proizvodnim industrijama gdje će roboti obavljati složene procese, a ljudi ostati bez posla. "Ne sumnjam da će prilagodba na industriju 5.0 biti izazovna, podsjećam da je i kod prve postojao otpor zbog straha od gubitka radnih mjesta. Dogodilo se upravo suprotno.

Nakon početnog opiranja, čovjek je ipak prepoznao prednosti tehnoloških rješenja jer mu automatizacija kroz digitalizaciju omogućuje da radi ono što trenutno ne može nijedan stroj – kreativno razmišlja i do-



**14**  
posto

tvrtki u potpunosti primjenjuje održive prakse u svim aspektima poslovanja, prema izvješću Accenturea





**Prvi korak jest razumijevanje zašto je promjena poslovanja ka održivom važnija od profitabilnosti**

**KREŠIMIR PAIĆ**  
direktor Eccos inženjeringa

nosi inovativna rješenja”, kaže predsjednik Uprave Elektroničkih računa koji smatra da je tržište spremno, ali da tvrtke u Hrvatskoj još uvijek nisu u potpunosti spremne prihvatiti da svako njihovo djelovanje, čak i ono na mikro razini kada ispisuju dokument koji je nastao na računalu, ostavlja ekološki otisak te da digitalna transformacija više nije pitanje izbora, ona



**Ne sumnjam da će prilagodba na industriju 5.0 biti izazovna, tako je bilo i kod prve**

**MARKO EMER**  
predsjednik Uprave Elektroničkih računa

je neizbježna, neophodna i nezaobilazna.

#### **Tvrtke sve odgovornije**

Božidar Bajsić, direktor operacija u Editel Adria d.o.o., kaže kako broj tvrtki koje su spremne za ‘zelenu’ digitalnu transformaciju varira ovisno o industriji, veličini tvrtke i njezinim ciljevima. “Sve više tvrtki prepoznaje važnost održivosti i društve-



**Digitalna transformacija nije upitna, pitanje je samo kada će se i kojim tempom napraviti**

**ZLATKO ŠIMUNEC**  
predsjednik Uprave CAD/CAM Design Centra

ne odgovornosti u svojem poslovanju te razvijaju strategije koje uključuju ekološki i društveno osviještene prakse. Prema izvješću tvrtke Accenture iz 2021. godine, 60 posto tvrtki ima ciljeve za smanjenje emisija stakleničkih plinova i 76 posto tvrtki ima ciljeve za smanjenje otpada i poboljšanje upravljanja vodom. Međutim, samo 14 posto tvrtki u potpunosti primjenju-

je održive prakse u svim aspektima poslovanja. Što se tiče ‘skupog’ prelaska na poslovanje u skladu s ESG tu se mnoge tvrtke suočavaju s kratkoročnim troškovima uvođenja održivih praksi. Ali dugoročno gledano, tvrtke koje primjenjuju održive prakse mogu uštedjeti novac na energiji i sirovinama, povećati produktivnost, poboljšati brend i privući nove kupce, navodi Bajsić.

Alexander Giegerich, direktor prodaje i marketinga u Atron grupi, slaže se s Bajsićem kako ne postoji jednoznačan odgovor na pitanje koliko su tvrtke spremne na zelenu transformaciju jer to ovisi o brojnim čimbenicima. “Neke tvrtke već su značajno napredovale u prelasku na održivo poslovanje i u tome vide priliku da se diferenciraju od konkurencije i uspiju dugoročno. Druge su još u ranim fazama ili se još nisu ni počele baviti ESG postulatima”, smatra Giegerich i kaže kako treba naglasiti da prelazak na poslovanje u skladu s ESG po-

### **Prilika za razvoj i financiranje**

**Otvara se prilika za razvoj novih poslovnih modela te razvoj novih proizvoda uz korištenje značajnih europskih sredstava**

stulatima ne mora biti ‘skupo’. Zapravo, mnoge inicijative za održivost, kao što je prelazak na obnovljivu energiju ili smanjenje otpada i emisija, mogu rezultirati dugoročnim uštedama. “Međutim, može biti potrebno kratkoročno ulaganje da bi se izvršile potrebne promjene, a mogu postojati i dodatni troškovi povezani s provedbom održivih praksi i pridržavanjem ekoloških i društvenih standarda. Od svog osnutka 1980. godine, Atron Grupa se posvetila fokusiranju na dugoročne prednosti održivog poslovanja i poduzimanju potrebnih koraka za postizanje pozitivnih promjena. Stoga je ATRON grupa već u mogućnosti ponuditi održiva rješenja u skladu s ESG postulatima u industriji javnog prijevoza”, ističe direktor prodaje i marketinga u Atron grupi. ♦

