

Prof. dr. Dženan Kulović¹

Prof. dr. Kasim Tatić²

KOLIKO JE „ZELEN“ VAŠ BIZNIS?

ULOGA KONCEPTA OZELENJAVANJA BIZNISA U FUNKCIJI IZGRADNJE (ODRŽIVE) KONKURENTSKE PREDNOSTI

Sažetak

Ova rad analizira koncept ozelenjavanja biznisa kao temelja sticanja održive konkurentske prednosti preduzeća. Uvodni dio rada ističe savremeno shvatanje poslovnog uspjeha pri čemu ostvarivanje profita nije primarni imperativ savremenog preduzeća. Kroz opis jedne posve nove uloge menadžera ovaj pristup nudi širu perspektivu u kojoj profit postaje sredstvo, a nikako jedini cilj poslovanja. Koncept ozelenjavanja biznisa razmatra se kroz njegov historijski razvoj, različite nijanse ekološke osviještenosti menadžmenta, te praktične mjere implementacije unutar savremenih organizacija. Posebna pažnja posvećena je standardu ISO 14001, koji predstavlja osnovu za izgradnju konkurentske prednosti preduzeća kroz eko-efikasnost, diferencijaciju proizvoda te razvoj eko-brandinga. Analizom najboljih praksi zaključujemo kako ozelenjavanje biznisa nije samo moralni ili regulatorni zahtjev već strateški imperativ koji sve više postaje osnova izgradnje održive konkurentske prednosti preduzeća.

Ključne riječi: ozelenjavanje biznisa, konkurentska prednost, generičke strategije.

1. UVOD

Posljednjih godina, ako ne već i više od pune decenije, definicija poslovnog uspjeha se polako, ali postojano mijenja, odnosno proširuje sa *koliko novca jedno preduzeće zarađuje*,

¹ Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici, Fakultetska 3, 72.000 Zenica, Bosna i Hercegovina (kontakt autor: dzenan.kulovic@unze.ba).

² Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Trg Oslobođenja-Alija Izetbegović1, 71.000 Sarajevo, Bosna i Hercegovina.

na na koji način preduzeće zarađuje taj novac. Takva promjena u fokusu poslovanja posebno ističe ulogu menadžera zbog tog što upravo oni oblikuju načine na koje se poslovni ciljevi usklađuju s društvenim očekivanjima. Stoga je opravdano kazati kako nijedan posao nije od većeg značaja za naše društvo nego posao menadžera. On određuje hoće li nam naše društvene institucije biti od koristi ili će rasipati naše resurse (Mintzberg, 1990). Tako, od menadžera se zahtjeva proaktivan pristup rješavanju društvenih problema, tj. osim postojanja razloga „za“ i „protiv“ angažiranja preduzeća u društvu, postoje identični razlozi kod uključivanja menadžera u društvene akcije, odnosno socijalno okruženje. U sljedećoj tabeli navode se samo neki.

Tabela 1. Razlozi za i protiv angažiranje menadžera u društvu

Razlozi „za“ angažiranje menadžera u društvu
Preduzeća su: kreatori problema i treba da ih rješavaju, dio su društva, imaju novac za rješavanje problema, partneri u društvu i sa državom, moralni, preduzeća su odgovorna stakeholderima, dužna su razjasniti sopstveni interes, voditi razumnu investicionu politiku itd.
Razlozi „protiv“ angažiranje menadžera u društvu
Svrha poslovanja je: ostvarivanje profita, uključivanje u socijalne programe donosi moć i privilegije, moguć je konflikt interesa, nedostatak eksperata za socijalne programe, društveno angažovanje moglo bi smanjiti ekonomsku efikasnost, treba da imaju svoju autonomiju itd.

Dakle, kako je prikazano u tabeli 1, ova suprotstavljena gledišta jasno pokazuju kako se poslovanje više ne može posmatrati isključivo kroz prizmu profita. Mnoga preduzeća aktivno razdvajaju ekonomsku korist od društvene koristi vjerujući da će zbog toga biti na dobru glasu u lokalnoj zajednici. Iako je istina da sve više preduzeća želi svoje donacije učiniti stratezijskim, mali ih je svoje donacije povezalo s područjima koja im povećavaju održivu konkurentsku prednost. Nema sumnje kako takvi iskoraci uveliko otvaraju prilike za stjecanje konkurentске prednost nad kompanije koje nisu društveno osviještene (Pradeep, Kuckain, 2017). Međutim, veliki broj njih još uvijek nedovoljno primjenjuje svoje posebne prednosti kako bi maksimizirali ekonomsku korist i društvenu korist koju stvara njihovo dobrotvorstvo. Preduzeće treba biti društveno odgovorno u postizanju iznadprosječne profitabilnosti putem uvjerenja da je moguće pronaći konvergenciju (približavanje) između

čisto ekonomske i čistodruštvene koristi (Porter, Kramer, 2002). Upravo iz tog konflikta interesa i očekivanja razvija se koncept „ozelenjivanja biznisa“, koji nastoji uskladiti ekonomske ciljeve s ekološkim i društvenim zahtjevima.

2. KONCEPT OZELENJAVANJA BIZNISA

Ozelenjivanje poslovanja (*greeningbusiness*) predstavlja proces u kojem preduzeća nastoje svoje poslovanje, proizvode i usluge uskladiti s principima održivog razvoja i zaštite okoliša. Ovaj koncept nastaje tek pokraj 20. stoljeća kada koncept održivog razvoja postaje sve izražajniji. Iako začetke savremenih „zelenih pokreta“ nalazimo već sredinom šezdesetih godina prošlog stoljeća, korporativnom sektoru je bilo potrebno gotovo dvije decenije da prihvati principe „ozelenjavanja“ i ugradi ih u vlastite poslovne modele i strategije, čime je nastao i termin „zeleni biznis“ (Čekanavičius, Bazytė, Dičmonaitė, 2014). Suština ovog koncepta ogleda se u prepoznavanju da dugoročna poslovna uspješnost ne može biti odvojena od odgovornog odnosa prema prirodnim resursima, društvu i budućim generacijama. Treba naglasiti da kupci sve više pokazuju zabrinutost zbog utjecaja koji proizvodi imaju na okoliš (Abanyam, Uwameiye, 2019). Stoga, koncept ozelenjavanja biznisa može se posmatrati kroz niz mjera koje smanjuju negativan utjecaj na okoliš i istovremeno donose ekonomsku korist kao što je model ponovne upotrebe resursa na kraju vrijednosnog lanca (Činjurević, Veselinović, Tatić, 2024). Mjere uključuju racionalno korištenje energije, vode i sirovina, optimizaciju procesa proizvodnje, reciklažu i ponovnu upotrebu materijala, smanjenje emisije štetnih plinova i otpadnih voda ili ulaganje u obnovljive izvore energije.

Kako se preduzeća suočavaju sa složenošću svijeta koji se brzo mijenja, prihvatanje održivosti ne predstavlja samo usklađivanje s etičkim načelima, već i strateški imperativ za dugoročni uspješodržive organizacije (Odeyemi, Usman, Mhlongo, Elufioye, Ike, 2024). Održiva organizacija je ona organizacija koja ima sposobnost zadovoljiti svoje sadašnje potrebe bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe (Certo, Certo, 2025). Preduzeća koja usvoje ovaj koncept razvijaju i „zelene proizvode“ koji su energetske efikasniji, manje štetni po okoliš i zdravlje ljudi, te često imaju bolju tržišnu poziciju jer odgovaraju zahtjevima ekološki osviještenih kupaca i potrošača. Time održivost postaje važan element korporativnog imidža i brenda, povećavajući lojalnost kupaca i privlačnost kompanije kao poslodavca (Mangafić, Veselinović, Činjurević, 2025).

Pojednostavljeno kazano, preduzeća koja svode na minimum negativan utjecaj svojih proizvoda na okoliš su zelena preduzeća (Viswanathan, Varghese, 2018). Međutim, uprkos ovom pojednostavljenom gledištu moramo priznati kako suština koncepta zelenog biznisa ostaje prilično nejasna što potvrđuje i raznolikost njegovih definicija koje možemo pronaći u različitim izvorima. Razloga ima mnogo među kojima se ističe činjenica kako se ozelenjavanje biznisa i dalje u velikoj mjeri percipira kao dodatni teret koji povećava troškove ili smanjuje prihoda dok druge razloge uglavnom pronalazimo u pogledu kulturnih, političkih i ekonomskih razlika koji su prisutni među državama (Čekanavičius, Bazytė, Dičmonaitė, 2014).

Kriterij „koliko je vaš biznis zelen“ postaje sve utjecajniji faktor kvaliteta proizvoda i procesa. Kada je riječ o utjecaju koji ima na okoliš, sve veći broj preduzeća usklađuje svoje sisteme upravljanja sa zahtjevima standarda ISO 14001, što predstavlja osnovni nivo razmišljanja. Stoga preduzeća sve više uviđaju da na toj osnovi mogu izgraditi konkurentsku prednost i na različite načine nastoje pridobiti pažnju i naklonost tržišta (Ateljević, Kulović, Đoković, Bavčić, 2023). Time se koncept ozelenjavanja biznisa uglavnom svodi na uvođenje EMS prema ISO 14001. „Zeleni biznis“ je termin koji se koristi za poduzetništvo i proizvodnju koji proizilaze iz principa održivog razvoja (Tatić, 2011). Shodno tome nastaju različiti nivoi „nijansi zelenog“ menadžmenta koji ukazuju na razlike u stepenu ekološke osviještenosti i spremnosti preduzeća da svoje poslovanje prilagodi zahtjevima održivog razvoja.

Analizirajući literaturu i najbolje prakse moguće je prepoznati četiri osnovne nijanse koje se simbolično označavaju bojama – od svijetlozelene, koja predstavlja početne i minimalne oblike ekološkog angažmana – pa sve do tamnozelene, koja označava najviši nivo integrisane održivosti u poslovanju. Četiri osnovne nijanse su (Tatić, 2011):

- (1) Zakonski pristup koji je najneosjetljiviji na ekološke probleme sa primarnim fokusom na poštivanje zakonskih propisa. Preduzeća koja se vode ovim pristupom imaju nizak nivo svijesti o važnosti održivog poslovanja;
- (2) Tržišni pristup koji je fokusiran na ostvarivanje konkurentске prednosti preduzeća uzimaju u obzir zahtjeve potrošača. Pritisak tržišta u pogledu osviještenosti potrošača koji nameće izazove preduzećima današnjice;

(3) *Stakeholderski* pristup koji je fokusiran na različite interesne grupe nastojeći balansirati brojne interesne zahtjeve. Nastoje se zadovoljiti preferencije koje iskazuju ključnih *stakeholderi* putem svojih raznovrsnih interesa.

(4) Aktivistički pristup koji je fokusiran na uspostavljanje novih paradigmi poslovanja fundiranim na (disruptivnim) inovacijama. Kreiranje poslovne strategije temeljene na ekološki prihvatljivim ciljevima unutar kojih preduzećstvara dodatnu vrijednost.

Nivo nijanse zelene određuje nivo ekološke svijesti preduzeća pri čemu je cilj obavljati poslovne aktivnosti na način koji će smanjiti degradaciju okoliša i obezbijediti bolji okoliš za buduće generacije (Tatić, 2011). Poslije integracije koncepta ozelenjavanja biznisa unutar poslovnih procesa važno je postići integraciju svih funkcija unutar organizacijske strukture preduzeća. Krosfunktionalna saradnja ima direktan utjecaj na smanjenje troškova i povećanje efikasnosti. Nakon uvođenja različitih okolinskih standarda raste potreba ozelenjavanja biznisa pri čemu je važno razlikovati štetne od korisnih odnosa (Müller, 2004). Dobra upravljačka praksa u preduzećima pokazuje kako se utjecaji na okoliš mogu kontrolisati, rizici smanjiti, a koristi ostvariti ako se uvedu odgovarajući upravljački sistemi i procesi. Dosadašnja praksa i iskustva preduzeća u vezi sa problematikom zaštite okoliša su različita. Neka preduzeća su u tom pogledu jako uznapredovala, a neka tek započinju razmišljati o tom aspektu svog poslovanja (Tatić, 2011). Zbog toga su navedene preporuke podijeljene u tri grupe, te sadrže sljedeće korake za uspostavljanje dobre prakse zaštite okoliša što je predstavljeno u sljedećoj tabeli.

Tabela 2. Preporuke za preduzeća u cilju uspostavljanje dobre prakse zaštite okoliša

1. Preduzeća koja tek počinju unapređivati uticaj na okoliš

Osigurati aktivnu potporu top-menadžmenta preduzeća koje treba upravljati utjecajem preduzeća na okoliš i društvo u kontekstu osnovnih proizvoda i usluga preduzeća.

Izraditi početnu analizu stanja preduzeća u odnosu prema zaštiti okoliša.

Pobrinuti se da top-menadžeri dobije zadatak da u ime uprave bude odgovoran za uvođenje unapređenja.

2. Preduzeća koja žele ostvariti više od osnovnih uslova

Izraditi politiku zaštite okoliša, te je iskomunicirati, posebno zaposlenicima.

Odrediti prioritete i postaviti ciljeve koji će dovesti do poboljšanja.

Osigurati dovoljno sredstava koja će biti potrebna za postizanje navedenih ciljeva.

Pokrenuti program za zaposlenike radi postizanja potrebnog nivoa svijesti među njima, te im osigurati pomoć u provođenju takvog programa.

Komunicirati s drugim tijelima i organizacijama u društvu i zajednici, redovno ih izvještavati i uključiti ih u svoje programe.

3. Preduzeća kojima je cilj daljnje povećanja uspješnosti

Preuzeti obavezu stalnog unapređenja na ovom području.

U procesu razvoja novih proizvoda ili usluga, te pri donošenju strateških odluka uzimati u obzir njihov mogući uticaj na okoliš.

Formalizirati dokumentaciju sistema upravljanja okolišem, te izvršiti njenu verifikaciju od strane renomirane treće strane. Ako je moguće i formalno certificirati sistem upravljanja okolišem po normi ISO 14001 ili EMAS.

Razviti programe za dobavljače, kako bi se poboljšanja uvela u sva područja poslovnog procesa.

Razmjenjivati primjere najbolje prakse s drugima, te biti predvodnik u svom sektoru i zagovornik u angažovanju drugih preduzeća i sektora u ovom području.

Angažovati se u pregovorima s državnom upravom u stvaranju preduslova i infrastrukture na potpun prelazak na koncept održivog razvoja.

Izvor: Tatić, 2011, 172

Dakle, kako je prikazamo u tabeli 2, verificiranje potencijala preduzeća da zadovolji okolinske zahtjeve u pogledu ozelenjavanja biznisa važno je sačiniti dijagnostički pristup. Tržišne i netržišne procjene okoliša su danas jako važne i tražene (Goodstein, 2003). Važno je uključiti domete standarda kvaliteta koji sadrže vrijedne koncepte koje je važno upotrijebiti u poslovanju preduzeća. Sve razlike među preduzećima u pogledu troškova, ili cijena proističu iz stotina aktivnosti potrebnih da se osmisle, proizvedu, prodaju i isporuče njihovi proizvodi ili usluge, kao što su usluge kupcima, montaža finalnih proizvoda i obuka zaposlenih. Ekonomskom analizom menadžerskih odluka vezanih za okolišna pitanja moguće je mjeriti troškove i koristi EMS-a te utvrditi koliko oni utječu na rast ili pad dioničarske vrijednosti. Stvaranje vrijednosti uporedo sa dodatnim smanjenjem negativnog

okolinskog uticaja može se smatrati održivim razvojem sa stanovišta preduzeća što je prikazano u sljedećoj tabeli.

Tabela 3. Menadžerske odluke i vrijednost preduzeća

Odluke	Poslovanje	Investicije	Finansiranje
Faktor vrijednosti	Rast prodaje Profitna marža Poreska stopa	Investicije u obrtni kapital Investicije u fiksni kapital	Trošak kapitala (pozajmljeni i osnivački kapital)
Stvaranje vrijednosti	Slobodni novčani tok		Diskontna stopa
Vrijednost preduzeća	Σ Diskontovani slobodni novčani tok		
Dioničarska vrijednost	Vrijednost preduzeća - Pozajmljeni kapital		

Izvor: Tatić, 2011: 163.

Dakle, kako je prikazano u tabeli 3, vrijednost preduzeća ne stvara se samo kroz prodaju i profit, nego kroz integrisano djelovanje poslovnih, investicionih i finansijskih odluka koje su značajne za dugoročno poslovanje preduzeća. Poslovanje generiše prihode i profit, investicije osiguravaju budući rast, dok finansiranje određuje koliko taj rast i stjecanje vrijednosti košta. Sve tri dimenzije zajedno određuju krajnju vrijednost koju dijele vlasnici kapitala ili investitori. Budući da očuvanje vrijednosti zavisi od sposobnosti preduzeća da upravlja ekološkim rizicima sve se više pažnje posvećuje standardima zaštite okoliša. Kada se govori o utjecaju na životnu sredinu, sve veći broj preduzeća sisteme menadžmenta životnom sredinom usaglašava sa zahtjevima standarda ISO 14001, što predstavlja bazični nivo razmišljanja. Što se tiče utjecaja na društvo u kome posluju (lokalno, regionalno, nacionalno, globalno), preduzeća sve višeshvataju da konkurentsku prednost mogu veoma dobro graditi upravo na tom osnovu, te na različite načine ulažu napore za stjecanje tržišne pažnje i naklonosti (Hadžiahmetović, Kulović, Brdarević, 2009).²³

3. IZGRADNJA(ODRŽIVE) KONKURENTSKE PREDNOSTI

Koncept izgradnje konkurentske prednosti je vrlo suptilan proces koji podrazumijeva kompleksnu ravnotežu između internih sposobnosti preduzeća te vanjskih zahtjeva tržišta. (Ateljević, Kulović, Đoković, Bavčić, 2023). Stoga konkurentska prednost postoji kada preduzeće ima troškovno povoljniju poziciju nego konkurenti, ili raspolaže nekom jedinstvenošću koji kupci traže (Tipurić, 2014). Stjecati konkurentsku prednost znači da preduzeće može proizvesti proizvod uz manje troškove od svojih konkurenata ili može ponuditi proizvod koji njegovi kupci vrednuju više od proizvoda konkurenata (Porter, 1996). Kroz koncept ozelenjavanja biznisa preduzeće razvija proizvode s dodanom ekološkom vrijednošću, što postaje izvor diferencijacije i konkurentske prednosti (Karagülle, 2012). Preduzeća koja implementiraju EMS ostvaruju tržišnu prednost nad konkurentima na dva bazična načina (Ateljević, Kulović, 2015):

- (1) putem niskih troškova proizvoda uz prihvatljiv kvalitet što čini prednost pred ostalim konkurentima koji to ne mogu pružiti kupcima. Kupci će se prikloniti takvoj ponudi i kupovati više i time zauzvrat ostvariti veće profitabilnost proizvođaču.
- (2) putem diferencijacije proizvoda koja se zasniva na izgradnji dodatnih vrijednosti proizvoda koje iako najčešće vode višoj cijeni, vode i višem kvalitetu, kojeg proizvođači najčešće zaštićuju markom. Razvijanje diferencije kao izvora konkurentske prednosti dugoročan je proces koji zahtijeva velika izdvajanja u istraživačko-razvojnu aktivnost.

Kada ovaj model nadopunimo faktorom održivosti dolazimo do modifikovane matrice strategija koje preduzećima stoje na raspolaganju pri postizanju konkurentske prednosti što prikazuje sljedeća slika.

Slika 1. Porterova modifikovana matrica

Konkurentske prednosti	Niski troškovi	Eko-efikasnost	Troškovno vođstvo
	Diferencijacija	Fokusirana diferencijacija	Eko-branding
		Procesi	Proizvodi i usluge
Ključne kompetencije			

Kombinacijom konkurentske prednosti i ključnih kompetencija nastaje modificirana matrica koja uključuje sljedeće strategije (Porter, van der Linde, 1995): Strategija eko-efikasnosti kompanije ima težnju zadovoljavanja proizvodnih potreba uz potrošnju manje okolinskih resursa, (2) Strategija eko-brandinga na temelju okolinskih karakteristika proizvoda postaje sve češća među potrošačima koji imaju razvijenu svijest, (3) Strategija fokusirane diferencijacije preduzeća umjerena je na preduzeća koja ne žele samo učiniti svoje proizvodne procese okolinski efikasnim, već o tome i obavjestiti javnost i (4) Strategija troškovnog vođstva fokus stavlja na smanjenje troškova putem identifikovanja i eliminisanja pokretača troškova. Za preduzeće koje želi unaprijediti performanse u odnosu na konkurente nisu više dovoljni samo standardi. Ako preduzeće želi ocijeniti kvalitet okolinskog sistema, dovoljni kriteriji su ISO 14001, ali ako želi provjeriti efikasnost svog okolinskog sistema, tada mora analizirati i stanovišta *stakeholdera*. Veoma je bitno da je okolinska strategija preduzeća jasna, da motivira kupce da kupuju proizvod preduzeća te da su kupci uvjereni u prednosti proizvoda. Preduzeće svojom održivom okolinskom strategijom dokazuje da je zaista jedno od „zelenih“ (Tatić, 2011).

4. ZAKLJUČAK

Koncept ozelenjavanja biznisa predstavlja nezaobilazan proces savremenog upravljanja i strateškog pozicioniranja preduzeća koji omogućava stvaranja održive konkurentske prednosti. Iako su mišljenja o razlozima uključivanja menadžera u društvene akcije podijeljena postaje jasno da održivost postaje temelj dugoročnog poslovnog uspjeha. Preduzeća koja uspijevaju da razviju zelene proizvode, uvode sisteme menadžmenta zaštite okoliša te ulažu u inovacije ne samo da smanjuju svoj negativan ekološki otisak, nego istovremeno stvaraju temelje za izgradnju održive konkurentske prednosti. Različite nijanse

na kojima počiva zeleni menadžment ukazuju da postoji čitav spektar pristupa – od minimalnog poštivanja zakona do aktivističkog liderstva – koje se temelji na konceptu stalnih inovacija. Međutim, važno je naglasiti kako jedino integrisan pristup, koji povezuje ekonomske, društvene i ekološke dimenzije, može obezbijediti održiv rast i stvaranje vrijednosti za sve zainteresovane strane. Stoga je ozelenjavanje biznisa više od prolaznog trenda: ono je dugoročna poslovna i društvena nužnost.

LITERATURA

- Abanyam, F. E., Uwameiye, R. (2019). Green business best practices for enterprise sustainability in South-South, Nigeria. *International Journal of Business Marketing and Management*, 4(3), 17-25.
- Ateljević, J., Kulović, Dž., Đoković, F., Bavčić, M., 2023. *Business strategy and competitive advantage: A reinterpretation of Michael Porter's work*. New York-London: Routledge.
- Ateljević, J., Kulović, Dž. (2015). *Razumijevanje Michaela Portera: Doprinos strategijskom menadžmentu*. Sarajevo: Perfecta.
- Certo, S., Certo, S. P. (2025). *Moderni menadžment: koncepti i vještine*. Zagreb: MATE
- Čekanavičius, L., Bazytė, R., Dičmonaitė, A. (2014). Green Business: Challenges and Practices. *Ekonomika*, 93(1), 74-88.
- Činjurević, M., Veselinović, L., Tatić, K. (2024). *Menadžerska ekonomija: putovanje jednog menadžera svijetom menadžerske ekonomije*. Sarajevo: Ekonomski fakultet.
- Goodstein, E. S. (2003). *Ekonomika okoliša*. Zagreb: Mate
- Hadžiahmetović, Z., Kulović, Dž., Brdarević, F. (2009). *Savremeni korporativni menadžment*. Sarajevo: Centar za napredne studije
- Karagülle, A. Ö. (2012). Green business for sustainable development and competitiveness: An overview of Turkish logistics industry. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 41, 456-460.
- Mangafić, J., Veselinović, Lj., Činjurević, M. (2025). *Cirkularni poslovni modeli*. Sarajevo: Ekonomski fakultet.
- Mintzberg, H. (1990). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 68(2), 163–176.
- Müller, H. (2004). *Turizam i ekologija*. Zagreb: Masmedia
- Odeyemi, O., Usman, F. O., Mhlango, N. Z., Elufioye, O. A., Ike, C. U. (2024). *Sustainable entrepreneurship*: A

- review of green business practices and environmental impact. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(2), 346-358.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 120-134.
- Porter, M. E., Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
- Pradeep, M. D., Kuckian, A. S. A. (2017). Going green in business — A study on the eco-friendly initiatives towards sustainable development in India. *International Journal of Applied Engineering and Management Letters*, 1(2), 40-50.
- Tatić, K. (2008). *Menadžerska ekonomija*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.
- Tipurić, D. (2014). *Iluzija strategije: Razotkrivanje socijalne zbilje poduzeća*. Zagreb: Sinergija.
- Viswanathan, L., Varghese, G. (2018). Greening of business: A step towards sustainability. *Journal of Public Affairs*, 18(2), 1-6.

HOW „GREEN“ IS YOUR BUSINESS?

THE ROLE OF THE GREENING BUSINESS CONCEPT IN BUILDING COMPETITIVE ADVANTAGE

Abstract

This paper analyzes the concept of greening business as the foundation for achieving sustainable competitive advantage in enterprises. The introductory section emphasizes the contemporary understanding of business success, where profit-making is no longer the primary imperative of modern companies. Through the description of an entirely new managerial role, this approach offers a broader perspective in which profit becomes a means rather than the sole purpose of business activity. The concept of greening business is examined through its historical development, different shades of managerial environmental awareness, and practical measures of implementation within modern organizations. Special attention is devoted to the ISO 14001 standard, which serves as the basis for building competitive advantage through eco-efficiency, product differentiation, and eco-branding. By analyzing best practices, we conclude that greening business is not merely a moral or

regulatory requirement but a strategic imperative that increasingly underpins the development of sustainable competitive advantage in enterprises..

Keywords: *greening business, competitive advantage, generic strategies.*