

## ODRŽIVI RAZVOJ I DJELOTVORNOST SREDNJIH I MALIH PODUZEĆA: PRIMJER PODUZEĆA BJELOVARSKO-BILOGORSKE ŽUPANIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

### SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND EFFECTIVENESS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: THE EXAMPLE OF AN ENTERPRISE FROM BJELOVARSKO-BILOGORSKA COUNTY IN CROATIA

Silvije Jerčinović<sup>1</sup>, Mario Bogdanović<sup>2</sup>

**Rezime:** Ovaj rad empirijski ispituje odnos između koncepta održivog razvoja (njegovih osnovnih komponenti) i organizacijske djelotvornosti srednjih i malih poduzeća na primjeru Bjelovarsko-Bilogorske županije u Republici Hrvatskoj. U radu se ispituje odnos između ekološke i tržišne politike poduzeća te bitnih organizacijskih vrijednosti (mjereno pomoću dijela upitnika socijalno odgovornog poslovanja u malim i srednjim poduzećima Europske Komisije), a djelotvornost se ispitala upitnikom percipirane organizacijske djelotvornosti koja mjeri različite aspekte organizacijske uspješnosti.

Uzorak je prema hrvatskoj klasifikaciji obuhvatio  $N=57$  malih i mikro poduzeća (do 50 zaposlenika) te  $N=5$  srednjih poduzeća (od 51 do 250 zaposlenika). Utvrđeno je da je varijabla ekološka politika u pozitivnoj, ali statistički neznačajnoj korelaciji s organizacijskom djelotvornosti ( $r=+0,165$ ;  $p>0,05$ ). U pozitivnim i statistički značajnim korelacijama s organizacijskom djelotvornosti pokazale su se varijable tržišna politika ( $r=+0,543$ ;  $p<0,01$ ) i organizacijske vrijednosti ( $r=+0,590$ ;  $p<0,01$ ).

**Cljučne riječi:** održivi razvoj, ekološke politike, tržišne politike, organizacijska djelotvornost, srednja i mala poduzeća, Republika Hrvatska.

**Abstract:** This paper empirically examines the relationship between the concept of sustainable development (with its basic components) and organizational effectiveness of small and medium-sized enterprises, shown on the example Bjelovarsko-Bilogorska county in Croatia. The relationship between environmental and market policies and important organizational values was tested in this work. (All measuring was done with the help of a questionnaire of European commission about socially responsible business in small and medium-sized enterprises). The effectiveness was tested with a help of a questionnaire about organizational effectiveness which measures different aspects of organizational effectiveness. According to Croatian classification, the sample included  $N=57$  of small and micro enterprises (with up to 50 employees), then  $N=5$  medium-sized enterprises (from 51 to 250 employees).

The conclusion is that the variable of environmental policy is in a positive, statistically insignificant correlation with organizational effectiveness ( $r=+0,165$ ;  $p>0,05$ ). In positive and statistically significant correlations with organizational effectiveness were variables of the market policies ( $r=+0,590$ ;  $p<0,01$ ).

**Key words:** sustainable development, environmental policies, market policies, organizational effectiveness, small and medium-sized enterprises, Republic Croatia.

---

<sup>1</sup> Mr. sc. Silvije Jerčinović, Visoko gospodarsko učilište u Križevcima.

<sup>2</sup> Dr. sc. Mario Bogdanović, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.

## 1. UVOD

U zadnjih dvadesetak godina okolišni i isto tako društveni čimbenici poprimaju sve veći strateški značaj za poduzeća svih veličina. Razlog tome jest zastarjeli linearni koncept potrošnje prirodnih resursa uz posljedicu velikog zagađenja i neujednačene distribucije roba i usluga (Edwards, 2005., p. 51), stoga sve više poduzeća prepoznaje nužnost i značaj integriranja održivog razvoja u strateško planiranje i konkurentske strategije. Dakle, opće održive strategije mogu stvoriti niz sinergijskih učinaka za mala i srednja poduzeća, kao i sustavnu korist za javno dobro (Moor i Manring, 2009. p. 277), odnosno one imaju širok socijalni, ekološki i ekonomski učinak (Epstein, 2008., p. 250). Može se dakle govoriti o tri dimenzije održivosti, onoj ekološkoj, društvenoj i ekonomskoj, koje su međusobno povezane, umrežene i stoga ne djeluju pojedinačno nezavisno već zajednički s međuisnim vezama (Martin i Schouten, 2012., p. 3).

Usvajanje ovakvih strategija pretpostavlja da fizički kapital može i mora sve više biti zamjenjivan ljudskim kapitalom (Dresner, 2009., p. 87). Iako se strategije održivog razvoj dominatno bave okolišnom problematikom, nije za zanemariti ni njihovu važnost u rješavanju društvenih pitanja s kojima se poduzeća susreću (Papousty, 2008., p. 111). Kako na globalnoj, a tako i na nacionalnoj razini, mala i srednja poduzeća predstavljaju ključan preduvjet uspješnog i vitalnog domaćeg gospodarstva. Doduše, još uvijek je sporno da li se glavni naglasak kod integriranja strategija održivog razvoja u poslovnom sektoru treba odnositi samo na velika poduzeća. Sva veća poduzeća u Republici Hrvatskoj, bez obzira na njihovu gransku pripadnost, potvrdila su neki od vidova ulaganja u ekološki odgovorno ulaganje (Bagić, Škrabalo, Narančić, 2004., p. 43). Razlozi leže u činjenici da su velika poduzeća i veliki konzumenti energenata, i anlogno tome, veliki zagađivači. Međutim, velika poduzeća raspolažu s mnogo više kapitala i sredstva za rad pa se mala i srednja poduzeća suočavaju s problemima kod usvajanja strategija održivog razvoja zbog ograničenja u pogledu ljudskog kapitala, nedostatnih tehničkih i financijskih resursa (Van Berkel, 1999. p. 35). To svakako ne smije sputavati mala i srednja poduzeća da unatoč manjem obimu poslovnih aktivnosti, manjoj potrošnji energije, manjem zagađivanju okoline, manje zaposlenih, s istom ozbiljnošću i ambicioznošću ne doprinese zaštiti okoliša kao i veliki poslovni sustavi.

Problemi u ovom radu definirani su kao problem utvrđivanja povezanosti različitih nezavisnih varijabli koje čine koncept održivog razvoja s organizacijskom djelotvornošću kao zavisnom varijablom. Naime, pojedine varijable održivosti mogu biti u pozitivnim i značajnim korelacijama, a pojedine varijable mogu biti u niskim/ neutralnim i statistički neznačajnim korelacijama ili čak biti u negativnoj povezanosti s organizacijskom djelotvornošću (primjerice, ekološki koja može zbog svojih viših troškovnih zahtjeva smanjivati klasične ekonomske učinke poduzeća u nekom razdoblju).

Stoga je cilj ovog rada bio utvrditi kakva je razina, ali i povezanost varijabli održivog razvoja definirana kao niz različitih politika (politika poduzeća prema zaposlenicima na njihovim radnim mjestima, ekoloških politika, tržišnih politika, politika prema zajednici i organizacijskih vrijednosti) s organizacijskom djelotvornošću poduzeća. Sukladno navedenom, glavna hipoteza ovog rada je da postoje različite povezanosti između pojedinih dijelova (komponenti) koncepta održivog razvoja (kao što su politike prema zaposlenicima, ekologiji, nastupa na tržištu, odnosa prema zajednici i kulture/vrijednosti poduzeća) i organizacijske djelotvornosti.

Sukladno dobivenim rezultatima može se onda zaključivati koje su to politike kao sastavnice koncepta održivog razvoja pozitivno povezane s djelotvornošću, koje su neutralno povezane, te konačno koje su možda i negativno povezane s organizacijskom djelotvornošću.

## 2. ISTRAŽIVANJE ODRŽIVOG RAZVOJA I ORGANIZACIJSKE DJELOTVORNOSTI MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA BJELOVARSKO-BILOGORSKE ŽUPANIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

### 2.1. Metoda istraživanja

Ishodišna točka ovog istraživanja bila je pretpostavka da se koncept održivog razvoj malih i srednjih poduzeća može izmjeriti pomoću razumljivog upitnika. U tu svrhu korišten je upitnik o jačanju razumijevanja društveno odgovornog poduzetništva u malim i srednjim poduzećima Europske

komisije, Uprave za poduzetništvo (European Commission Directorate-General for Enterprises, 2008.), s 30 čestica. Mjerenje je provedeno na skali od 5 stupnjeva intenziteta (skala u rasponu ocjena od 0-4). Koncept održivog razvoja poduzeća u navedenom upitniku tretiran je kroz različite eksterne i interne politike kao što su: odnos poduzeća prema vlastitim djelatnicima (tzv. politike radnog mjesta odnosno odabrane politike prema ljudskim resursima), odnosu prema ekologiji (politike koje vode računa o različitim aspektima utjecaja na okoliš i ulaganje u ekološku održivost poslovanja poduzeća), načinu nastupa na tržištu (politici prema ključnim stakeholderima), odnosa prema zajednici u kojoj poduzeće posluje te kulturi poduzeća (širenju prihvatljivih i poticajnih vrijednosti prema internim i eksternim stakeholderima). Također pretpostavka je bila da se i organizacijska djelotvornost poduzeća može valjano mjeriti pomoću upitnika percipirane organizacijske djelotvornosti također na skali od 5 stupnjeva intenziteta (skala u rasponu ocjena od 0-4) (Domović, 2000.; Bogdanović, 2011.).

Tako su pomoću upitnika mjerene nezavisne i zavisna varijabla te su nakon utvrđenih pouzdanosti njihovih mjerenja utvrđene njihove deskriptivne karakteristike (aritmetička sredina i standardna devijacija), te su nakon toga utvrđene povezanosti pouzdanih nezavisnih varijabli i njihova statistička značajnost s zavisnom varijablom organizacijske djelotvornosti.

## 2.2. Postupak i ispitanici (uzorak poduzeća) u istraživanju

Upitnici su proslijeđeni menadžmentu ciljnih malih i srednjih poduzeća na njihove elektroničke adrese, te su se tako popunjeni vraćali istraživačima. Prikupljanje podataka obavljeno je tijekom mjeseca ožujka 2012. Ukupno je obuhvaćeno 62 različitih malih i srednjih poduzeća (proizvodne i uslužne djelatnosti) na području Bjelovarsko-bilogorske županije od čega su 60 ispitanika bili glavni menadžeri poduzeća, a 2 ispitanika menadžeri niže razine (operativni menadžeri). Dakle, svako poduzeće svojim je odgovorima reprezentirao njegov menadžer. Struktura obuhvata uzorka prema različitim veličinama poduzeća (mikro, mala, srednja) zadruga prikazana je u tablici 1.

Tablica 1. Struktura uzorka poduzeća s obzirom na organizacijski oblik poljoprivrednih poduzeća

Vrsta poduzeća	Frekvencija	Postotak (%)
Mikro (do 10 zaposlenika)	35	56,5
Malo (od 11-50 zaposlenika)	22	35,5
Srednje (od 51-250 zaposlenika)	5	8,0
UKUPNO	62	100,0

Izvor: rezultati istraživanja.

Iz predočene tablice vidljivo je da su u uzorku dominirala mikro i mala poduzeća s udjelom od ukupno 92%. U nastavku su prezentirani rezultati provedenog istraživanja.

## 3. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

U prvom koraku obrade podataka utvrđivane su pouzdanosti pojedinih mjernih skala (varijabli) kako bi se utvrdilo da li je njihovo mjerenje bilo pouzdano (pouzdanost Cronbach alpha, odnosno pouzdanost interne konzistencije). Utvrđena je pouzdanost jedne zavisne varijable (organizacijske djelotvornosti) te nezavisnih varijabli (koje su zamišljeno tvorile konceptualnu varijablu održivog razvoja). U slučaju da se mjerna skala nije pokazala pouzdanom (Cronbach alpha < 0,60) ona se više nije koristila u daljnjem istraživanju.<sup>3</sup> (Tablica 2.)

Tablica 2. Pouzdanosti mjernih skala (varijabli) u istraživanju

Varijable u istraživanju	Pouzdanost tipa Cronbach alpha
--------------------------	--------------------------------

<sup>3</sup> Ako mjerenje nije bilo pouzdano, nije niti valjano, pa se nije niti dogodilo. Stoga svako korištenje nepouzdanih/ nevaljanih varijabli u daljnjim obradama zapravo je promašeno jer se pouzdano ne zna na što se odnosi takva varijabla.

Organizacijska djelotvornost	Alpha=0,909
Politike radnog mjesta	Alpha=0,164 (nepouzdana varijabla)
Ekološka politika	Alpha=0,874
Tržišna politika	Alpha=0,723
Politike prema zajednici	Alpha=0,574 (nepouzdana varijabla)
Organizacijske vrijednosti poduzeća	Alpha=0,780

Izvor: rezultati istraživanja.

Zbog niskih pouzdanosti u nastavku ovog rada se ne koriste dvije nepouzdanе varijable. To su: politike radnih mjesta ( $\alpha=0,164$ ) i politike prema zajednici ( $\alpha=0,574$ ) jer se one zbog nepouzdanosti nisu mogle opravdano uključiti u daljnju analizu. U drugom koraku utvrđeni su osnovni deskriptivni podaci (aritmetičke sredine i standardne devijacije) pouzdano izmjerenih varijabli te su prikazani u tablici 3.

Tablica 3. Aritmetičke sredine, standardne devijacije pouzdanih varijabli održivog razvoja i organizacijske djelotvornosti malih i srednjih poduzeća Bjelovarsko-bilogorske županije

Pouzdanе varijable	Aritmetička sredina (M)	Standardna devijacija (s)
Organizacijska djelotvornost	3,26	0,55
Ekološka politika	3,44	0,60
Tržišna politika	3,38	0,55
Organizacijske vrijednosti poduzeća	3,53	0,67

Izvor: rezultati istraživanja

U predočenoj tablici 3. vidljive su prosječne vrijednosti (aritmetičke sredine) i mjere varijabiliteta između poduzeća (standardne devijacije). Vrijednosti aritmetičkih sredina interpretirane su tako da su vrijednosti  $M > 3,50$  natprosječne, od  $3,00 < M < 3,49$  prosječne, a  $M < 3,00$  ispodprosječne. Ovakva interpretacija ocjena na skali gdje je  $M_{\max}=4,00$  ponuđena je zbog poznate organizacijske činjenice da viši manageri (dominantni ispitanici u ovom istraživanju) u pravilu daju pozitivniju (bolju) ocjenu poduzeću kojim rukovode od svojih djelatnika. Zavisna varijabla organizacijske djelotvornosti tako je utvrđena na prosječnoj razini ( $M=3,26$ ;  $s=0,55$ ). Nezavisne varijable ekološke politike ( $M=3,44$ ;  $s=0,60$ ) te tržišna politika ( $M=3,38$ ;  $s=0,55$ ) pokazala se također prosječna, a na donjoj granici natprosječnog rezultata utvrđena je varijabla organizacijske vrijednosti poduzeća ( $M=3,53$ ;  $s=0,67$ ). Navedene bi varijable ako se utvrdi pozitivna i značajna korelacija s kriterijem (organizacijskom djelotvornosti) trebale biti i na višoj razini, budući da su dominantni ispitanici bili najviši menadžeri koji uobičajeno vrlo visoko vrednuju postignuća svog poduzeća.

Konačno u trećem koraku da bi se utvrdio značaj varijabli za uspješnost malih i srednjih poduzeća u Bjelovarsko-bilogorskoj županiji u RH provedena je korelacijska analiza (visine korelacija i njihova statistička značajnost), što je prikazano u tablici 4.

Tablica 4. Korelacije varijabli održivog razvoja i percipirane organizacijske djelotvornosti malih i srednjih poduzeća Bjelovarsko-Bilogorske županije u RH.

	Ekološka politika	Tržišna politika	Vrijednosti poduzeća
<b>Percipirana djelotvornost</b>	$r=0,165$ ; $p=0,20$ (statistički neznačajna korelacija, $p > 0,05$ )	$r=0,543$ ; $p=0,000$ (statistički značajna korelacija, $p < 0,01$ )	$r=0,590$ ; $p=0,000$ (statistički značajna korelacija, $p < 0,01$ )

Izvor: rezultati istraživanja

Napomena: U tablici je naveden Pearsonov koeficijent korelacije i korišteno je dvosmjerno testiranje (engl. 2-tailed) značajnost korelacije.

Iz tablice 4. razvidno je da ekološke politike nisu statistički značajno povezane s organizacijskom djelotvornošću, vjerojatno iz razloga jer ekološka ponašanja za istraživanja mala i srednja poduzeća predstavljaju dodatni trošak što nije zanemarivo ako se uzme u obzir opća krizna situacija hrvatskog gospodarstva. Također valja spomenuti da menadžerska struktura u malim i srednjim poduzećima često nije dovoljno educirana i/ili informirana o programima ekološke učinkovitosti/održivog razvoja koje se primjenjuju, obično na dobrovoljnoj bazi. Isto tako, vrlo često primjena održivih strategija predstavlja za vlasnike ili managere u ovoj skupini poduzeća dodatni trošak, koji zbog očitih gospodarskih razloga mnogi danas smatraju luksuzom ili jednostavno suvišnom i bespotrebnom investicijom. To je očito u suglasju i na tragu provedenih istraživanja u Republici Hrvatskoj (Bagić, Škrabalo, Narančić, 2004., p. 41-45.). Statistički značajnim korelatima organizacijske djelotvornosti pokazali su se varijable: tržišna politika ( $r=0,543$ ;  $p<0,01$ ) i organizacijske vrijednosti poduzeća ( $r=0,590$ ;  $p<0,01$ ). Stoga bi u kontekstu unaprjeđenja djelotvornosti malih i srednjih poduzeća naglasak trebalo davati na:

- a) tržišnu politiku s elementima: iskrenost i kvaliteta prema klijentima; jasnoća i točnost informacija u vezi proizvoda i usluga.; redovito plaćanje dobavljača; konstruktivni dijalog s poslovnim partnerima; zadovoljavajuće rješavanje pritužbi od strane kupaca, dobavljača i poslovnih partnera; suradnja s drugim poduzećima na području odgovornog poduzetništva. Kvaliteta tržišnih odnosa postaje tako omiljeni medij kroz koji se prenose etička načela održivog razvoja. Kvaliteta ovih procesa prenosi vrijednosti društvene solidarnost i promiče društvenu kvalitetu života (Barthel i Ivanaj, 2007., p. 80);
- b) organizacijske vrijednosti s elementima: jasne vrijednosti poduzeća i jasna pravila ponašanja; angažiranost u prijenosu navedenih vrijednosti stakeholderima; osviještenost kupaca u pogledu pravila ponašanja i vrijednosti poduzeća; osviještenost i edukacija zaposlenika u bitnim vrijednostima i pravilima ponašanja (organizacijska socijalizacija). Sve kategorije dionika valoriziraju krajnji ishod poduzeća koji načelno predstavlja njihovo zadovoljstvo/nezadovoljstvo koje s vremenom prerasta u stavove i vrijednosti prema poduzeću kao i navike kupnje proizvoda i usluga poduzeća. Neželjene nuspojave kao što su društveni problemi ili zagađenja uvjetuju negativnu reakciju ili nezadovoljstvo (Isaksson, Garvare, 2003., p. 650), te formiraju stavove koji su negativnog hedonskog tona. Percipirana pozitivna i negativna iskustva stvaraju vrijednosni sustav koji može imati dugoročni utjecaj na djelotvornost poduzeća. Provedeno istraživanje je pokazalo da postoji pozitivna povezanost vrijednosti i ishoda poduzeća, pa može biti riječ o uvjetnom zadovoljstvu zaposlenika s obzirom na poslovne politike koje definiraju njihov radni, ali ne nužno i ekonomski status u istraživanim poduzećima. Svakako da su vrijednosti za definiranje poduzeća prema vanjskim dionicima, na način da ne samo tržišne politike, nego u dobroj mjeri i interne vrijednosti poduzeća mogu predstavljati pozitivan imidž koji se često povezuje s lojalnošću kupaca.

Dakle nezavisne varijable koje su u značajnim korelacijama s kriterijem trebalo bi u kontekstu unaprjeđenja organizacijske djelotvornosti malih i srednjih poduzeća poticati i održavati na visokoj razini.

#### 4. ZAKLJUČAK

Ovaj rad empirijski je ispitao odnos između koncepta održivog razvoja i njenih osnovnih komponenti i organizacijske djelotvornosti malih i srednjih poduzeća na primjeru Bjelovarsko-Bilogorske županije u Republici Hrvatskoj. Mjerenje je provedeno upitnicima te su za pouzdano izmjerene nezavisne varijable (komponente koncepta održivog razvoja s  $\alpha>0,60$ ) utvrđeni korelati organizacijske djelotvornosti. Utvrđeno je da ekološke politike nisu značajno povezane s organizacijskom djelotvornošću ( $r=0,165$ ;  $p>0,05$ ), vjerojatno iz razloga jer ekološka ponašanja za istraživanja mala i srednja poduzeća predstavlja dodatni trošak što nije zanemarivo ako se uzme u obzir opća krizna situacija hrvatskog gospodarstva kao i zbog nesklonosti vlasnika ili menadžera da dobrovoljno apliciraju programe održivog razvoja kao instrumenta mogućeg povećanja opće konkurentnosti poduzeća. Statistički značajnim korelatima organizacijske djelotvornosti pokazali su se

varijable: tržišna politika ( $r=0,543$ ;  $p<0,01$ ) i organizacijske vrijednosti poduzeća ( $r=0,590$ ;  $p<0,01$ ). Stoga bi u kontekstu unaprjeđenja djelotvornosti malih i srednjih poduzeća naglasak trebalo davati na:

- a) tržišnu politiku s elementima: iskrenost i kvaliteta prema klijentima; jasnoća i točnost informacija u vezi proizvoda i usluga; redovito plaćanje dobavljača; konstruktivni dijalog s poslovnim partnerima, zadovoljavajuće rješavanje pritužbi od strane kupaca, dobavljača i poslovnih partnera; suradnja s drugim poduzećima na području odgovornog poduzetništva. Svaki pristup održivog razvoja slijedi logiku kvalitetnog odvijanja tržišnih procesa.
- b) organizacijske vrijednosti s elementima: jasne vrijednosti i pravila ponašanja; angažiranost u prijenosu navedenih vrijednosti stakeholderima; osviještenost kupaca u pogledu pravila ponašanja i vrijednosti poduzeća, osviještenost i edukacija zaposlenika u bitnim vrijednostima i pravilima ponašanja u kontekstu organizacijske socijalizacije.

Pozitivni i statistički značajni korelati tržišnih politika i organizacijskih vrijednosti s organizacijskom djelotvornosti predstavljaju potencijal stvaranja pozitivnog imiđa među svim dionicima. Pozitivan imiđ implicira lojalnost i povjerenje koji ima za krajnji ishod kontinuiranost i solidnost partnerstva između poduzeća i potrošača, dobavljača, vlasnika, potencijalnih investitora i društvene sredine u kojoj poduzeće djeluje. Na taj način stvara se pretpostavka za „win-win“ situaciju, primjeren tržišni status poduzeća koji rezultira prihvatljivim stopama profitabilnosti, a ostali dionici, naročito oni koji ne ovise izravno o stanju na tržištu, mogu očekivati koristi u vidu punjenja lokalnih proračuna, društveno odgovornog ponašanja i vrlo vjerojatno očekivanog većeg povećanja svjesnog ekološkog djelovanja malih i srednjih poduzeća na istraživanom području.

Temeljem istraženog nezavisne varijable tržišne politike i organizacijske vrijednosti poduzeća, koje su u statistički značajnim korelacijama s kriterijem trebali bi u kontekstu snaženja organizacijske djelotvornosti poticati i održavati na visokoj razini. Ekološka politika iako je u niskoj pozitivnoj korelaciji s kriterijem organizacijske djelotvornosti nije se pokazala statistički značajnom te stoga ne pokazuje veći značaj u kontekstu unaprjeđenja organizacijske djelotvornosti malih i srednjih poduzeća u Bjelovarsko-bilogorskoj županiji u RH.

## 5. LITERATURA I IZVORI

1. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2004.), Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, AED, Zagreb.
2. Barthel, P., Ivanaj, V. (2007.), Is Sustainable Development in Multinational Enterprises a Marketing Issue?, In: *Multinational Business Review*, Vol. 15 Iss: 1 p. 67 – 88.
3. Bogdanović, M. (2011.), Organizational Climate and Organizational Efficacy in Croatian Manufacturing Enterprises, In: *International Journal of Management Cases/Vignali, Gianpaolo (ur.)-Darwen, Lancashire, UK: Access Press UK, 2011., p. 185-190.*
4. Domović, V. (2000.), Odnos između školskog ozračja i učinkovitosti škole, doctoral dissertation, Zagreb: Filozofski fakultet.
5. Dresner, S. (2009.), *The Principles of Sustainability*, Earthscan, London.
6. Edwards, A. R. (2005.), *The Sustainable Revolution*, New Society Publisher, Gabriola Island.
7. Epstein, M. J. (2008.), *Making Sustainability work*, Greenfield Publishing Limited, Sheffield.
8. Isaksson, R., Garvare, R. (2003.), Measuring sustainable development using process models, In: *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18 Iss: 8 p. 649 – 656.
9. Martin, D., Schouten, J. (2012.), *Sustainable Marketing*, Prentice Hall, New Jersey.
10. Moor, S. B., Manring, S. L. (2009.), Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation, In: *Journal of Cleaner Production* 17 p. 276–282.
11. Online document: Questionnaire for strengthening the understanding of social responsible business in small and middle enterprises: An initiative of the European Commission Directorate-General for Enterprises [Accessed 12 April 2008].
12. Papousty, C. (2008.), *Ethics, CSR & Sustainability*, Social Responsible Publishing, Portsmouth.
13. Van Berkel, C.W. M. (1999.), Cleaner Production: A profitable road for sustainable development of Australian industry, In: *Clean Air*, Volume 33, No 4, p. 33-38.