

KONCEPT ODRŽIVE MALOPRODAJE: STUDIJA SLUČAJA VELIKIH MALOPRODAJNIH LANACA

Dario Dunković¹, e-mail: ddunkovic@efzg.hr
Blaženka Knežević¹, e-mail: bknezevic@efzg.hr
Barbara Kovač¹, e-mail: bkovac@net.efzg.hr

Apstrakt. *Europska maloprodaja prolazi kroz razvojno razdoblje u kojem je potrebno brzo uvoditi i učinkovito provoditi načela cirkularnog gospodarstva i zelenih politika. Promjene u opskrbnim lancima maloprodavača su znakovite i provedena su brojna istraživanja koja prate te transformacije u procesima proizvodnje i na proizvodima. Ono što nedostaje u istraživačkom spektru je koncept održivosti u maloprodaji koja udovoljava ekološkom upravljanju energijom i otpadom prema politici održivosti i zelenilu. U radu će se obraditi teorijska polazišta održivosti s gledišta održivosti maloprodavača i pomoću njih pokušati oblikovati matrica koja sučeljava doprinose globalnog hijerarhijskog pristupa kružnoj ekonomiji 3R (od engl. Reduce, Reuse, Recycle) i pripadajućih empirijskih studija s elementima specifičnog maloprodajnog miksa 5P koji uključuje proizvod, lokaciju, cijene, pakiranje i promociju. Metodom promatranja i uz pomoć studije slučaja fizičkih prodavaonica velikih maloprodajnih lanaca kategorizirat će se njihove zelene aktivnosti i održive prakse prema oblikovanoj 5P-3R matrici proširene za poduhvate u zajednici. Naša studija doprinosi sve većem broju izvora o zelenim praksama i ulaganjima u maloprodaji i opskrbnom lancu. Rezultati otkrivaju da se na tržištu maloprodaje pojavljuju neujednačenosti na planu uvođenja i provedbe zelenih praksi unutar maloprodajnog miksa i da je u nekim dijelovima potrebno uložiti više napora, možda i uz regulatorni poticaj. Provedena kategorizacija može potaknuti buduća istraživanja u pojedinom području maloprodajnog menadžmenta i maloprodaje kao što je utjecaj reciklirajućih svojstava pakiranja na prodajne cijene robe.*

Ključne reči: maloprodavač, održiva maloprodaja, 3R kružna ekonomija, maloprodajni mik.

THE CONCEPT OF SUSTAINABLE RETAILING: A CASE STUDY OF LARGE RETAIL CHAINS

Abstract. *European retail is going through a emerging phase in which it is necessary to quickly introduce and efficiently implement the principles of the circular economy and green policies. Changes in retailers' supply chains are significant and a fair amount of*

¹ Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Trg J. F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb, Hrvatska

research has emerged about these transformations in production processes and products. What is missing in the research arena is the concept of sustainable retail that meets the ecological management of energy and waste according to the policy of sustainability and greening. This paper will deal with the theoretical starting points of sustainability from the point of view of retailers' sustainability and intention to form a matrix that confronts the contributions of the global hierarchical approach to circular economy 3R (Reduce, Re-use, Recycle) and related empirical studies; with elements of the specific 5P retail mix that includes product, place, pricing, packaging, and promotion. By means of an observational method and with the help of a case study of physical stores of large retail chains, their green activities and sustainable practices will be categorized according to the formed 5P-3R matrix extended for contributions to community. Our study contributes to a growing number of sources on green practices and investments in retailing and the supply chain. The results reveal that there are inconsistencies in the retail market in terms of the introduction and implementation of green practices within the retail mix and that in some parts more efforts are needed, perhaps even with a regulatory incentive. The conducted categorization can encourage future research in a particular area of retail management and retail, such as the impact of recyclable packaging features on the prices of merchandise.

Key words: retailer, sustainable retailing, 3R circular economy, retail mix.

JEL klasifikacija (classification): L81, M31, M38

1. Uvod

U težnji za stvaranjem nove vrijednosti za vlasnike, menadžment je odgovoran za zaradu i rast. Međutim, u današnje vrijeme ta odgovornost se proširuje na uvođenje etičkih standarda i doprinos u stvaranju dobrobiti za društvo i okoliš, neovisno o kupcima. Vođenje s primjesom etičnosti kada se odvajaju resursi za dobrobit zaposlenika, koriste obnovljivi prirodni resursi i poboljšava životni prostor u interesu budućih generacija, može se opisati kao posvećenost poduzeća konceptu održivosti. Cilj je u radu primijeniti dokazani teorijski okvir specifično oblikovan za identifikaciju koncepta kružne ekonomije 3R (*od engl. Reduce, Reuse, Recycle*) i maloprodajnog miksa u kako bi se utvrdilo u kojoj mjeri je europska politika održivosti do sada potakla maloprodajni menadžment na poduzimanje inicijativa i razvoj najboljih praksi na planu kružne ekonomije, a koliko je među tim aktivnostima samo marketinški orijentirano zeleno oglašavanje.

Ekonomsko vijeće je 2001. godine u Göteborgu donijelo prvu Strategiju održivog razvoja Europske unije na prijedlog Europske komisije pod naslovom "Održiva Europa za bolji svijet: Strategija Europske unije za održivi razvoj" koja je već nekoliko puta revidirana. Europska komisija je na osnovu toga, počevši od 2004., donijela više akcijskih planova za pojedina područja što se ujedno može smatrati ozbiljnim početkom provedbe suvremene europske politike održivosti koja je sad posvećena razvitku kružne ekonomije kao što su

zero-waste, klimatski neutralno gospodarstvo, eko-dizajn sl., a što su sve segmenti provedbe politike održivog gospodarstva i društva na prostoru Unije.

Održivost se promatra kao ekonomska, društvena i okolišna². Ekonomska održivost odnosi se na sposobnost poduzeća da dugoročno ostvaruje prihod i zapošljavanje. U kontekstu očuvanja okoliša može se opisati kao predanost ekonomskog sustava da proizvede i zapošljava tako da štiti planet i nepovratne prirodne resurse na dobrobit ljudi. U drugom kontekstu, održivost se veže i za konkurentnost poduzeća (engl. sustainable competitive advantage), a podrazumijeva postizanje takvih ishodišta prednosti nad konkurentima koja mogu osigurati razloge da kupci kupuju proizvod tijekom duljeg perioda za razliku od onih koji to mogu samo privremeno³, a riječ je o razlozima koje konkurenti teško da mogu nadmašiti unatoč svim svojim naporima.

Održivost je sve važnija gospodarska, politička i društvena tema⁴ u koju su aktivno uključena poduzeća, regulatori i potrošači. Trgovina i maloprodaja imaju ključnu ulogu u širenju, provedbi i ostvarivanju ciljeva politike održivosti u dva smjera jer posreduju između proizvodnje i potrošnje (npr. ugljični otisak prijevoza robe do mjesta prodaje, odvajanje i odlaganje ambalaže, potrošnja energije u prodavaonicama). U tom pogledu politika održivosti maloprodavačima stvara pritisak sa više strana, uključujući i onaj koji nameće strateško preoblikovanje poslovnih procesa⁵.

Uvođenje upravljanja u maloprodaju prema načelima održivosti ovisi i može imati pozitivan dugoročan učinak na maloprodajno poslovanje samo ako se postigne prihvatljiva isplativost takvih operacija. Pod utjecajem povećane svijesti društva, potrošača i politike, maloprodajne organizacije pronalaze načine kako udovoljiti zahtjevima ekološki neutralnog poslovanja uz istovremeno postizanje planirane stope profitabilnosti⁶. Često u istraživanjima održivosti autori koriste generički 3R koncept kako bi pomoću njega analizirali i pokazali koliko je organizacija uključena u proces smanjenjem resursa, ponovnoj uporabi i doprinosi recikliranju.

Predmet istraživanja su održive prakse u fizičkim prodavaonicama. U radu će se oblikovati matrica koja sučeljava doprinose globalnog hijerarhijskog pristupa 3R i pripadajućih empirijskih studija s elementima specifičnog 5P maloprodajnog miksa koji uključuje proizvod, lokaciju (engl. place), cijene (engl. price), pakiranje i promociju. Metodom promatranja i uz pomoć studije slučaja fizičkih prodavaonica velikih maloprodajnih lanaca kategorizirat će se

² Europska komisija (2016b)

³ Thompson et al. (2021)

⁴ Luceri i Martinelli (2022)

⁵ Dunković et al. (2022)

⁶ Dunković i Kovač (2023)

njihove zelene aktivnosti i održive prakse prema oblikovanoj 5P-3R matrici proširene za poduhvate u zajednici po uzoru na Vadakkepatta i suradnike⁷.

Neke prakse iz obuhvata kružne ekonomije možda se čine važnima i poželjnima u prodavaonicama, međutim, ako su ocjenjene neisplativima vjerojatno neće biti u sklopu ciljeva i zaživjeti kod partnera u opskrbnom lancu i u prodavaonicama. Sasvim je očito i sigurno da nisu samo kupci, nego i tržišno okruženje i regulatorna politika mijenjaju maloprodaju kako bi se približila ciljevima politike održivosti⁸. Bez regulatorne intervencije (npr. dodatne naknade na plastičnu ambalažu) postizanje ciljeva održivosti bilo bi sporadično.

2. Pregled dosadašnjih istraživanja

Oskudna su istraživanja uključenosti maloprodavača u suvremene modele održivosti posebno onaj politički koji uspostavlja Europska unija. Vadakkepatt sa suradnicima definira održivost kao skup ideja, stavova, namjera i ponašanja koji uključuju strateško razmatranje ekonomskih, ekoloških i društvenih resursa za uspjeh sadašnjih i budućih generacija⁹. Drugačije rečeno, maloprodavač usmjeren na održivost, gledajući dugoročno, nadilazi ekonomske interese i počinje voditi brigu o okolišu i društvu kako ne bi ugrozio sadašnje i buduće generacije. Široko je prihvaćen¹⁰ koncept koji održivost promatra kroz 3P model: (P)rofit, (P)lanet i (P)eople, prema tome održivost nadilazi upravljanje okolišem jer se prihvatila i komponenta "ljudi". Održivost se prema tome odnosi i na radno okruženje i dobrobit zaposlenika.

Financijski ciljevi kao što su rast prodaje i vrijednost dionice povijesno su bili primarni za maloprodavače, međutim, sada je sve šira potreba uz ciljeve rasta dobiti i prodaje, uključiti i ciljeve održivosti¹¹. Očekuje se konfrontacija financijskih ciljeva s ciljevima održivosti čije postizanje stvara veće operative troškove, tako da se ciljevi održivosti postavljaju kao komplementarni, a oblikuju se tako da povećavaju profit i rast (npr. mnogo veća marža u prodajnoj cijeni organski uzgojene hrane). Veliki hrvatski maloprodajni lanac u svom portfelju identificira samo 9% ekološki osjetljivih kupaca (zelenih kupaca)¹². Proizlazi kako je nizak udio kupaca koji su skloni i mogu si priuštiti skuplja svojstva organske hrane ili stvari s reciklirajućim svojstvima. Kada bi asortiman ekološki prihvatljive hrane (npr. organski uzgojenog povrća) nosio uprosječenu maržu vjerojatno bi profitabilnost kategorije bila ispodprosječna zbog veće stope propadanja zalihe od one konvencionalno uzgojene hrane. Prema

⁷ Vadakkepatt et al. (2021)

⁸ Economist (2023)

⁹ Vadakkepatt et al. (2021)

¹⁰ Elkington (1994)

¹¹ White et al. (2019)

¹² Dunković (2020)

posljednjim prikupljenim podacima iz projekta FUSIONS kojeg je provodila Europska komisija, ispostavilo se kako maloprodavači stvaraju oko 5% ukupne količine otpada hrane, dok na kućanstva otpada oko 53%¹³.

Ograničili smo pregled literature na autore iz regije i zaključiti da su vrlo rijetki radovi na temu održivosti (u) maloprodaje(i) tako da je uvođenje koncepta održivosti nedovoljno istraženo i time nije stvoren pouzdan teorijski okvir za poslovnu zajednicu. Zastupljeni su radovi o provedbi zelene ekonomije u siromašnijim zemljama¹⁴, održivoj logistici u maloprodaji¹⁵, održivosti u maloprodaji tekstilnih proizvoda¹⁶, socijalnim supermarketima kao društvenoj komponenti održivog razvoja trgovine¹⁷, opskrbnom lancu za plasman organskih proizvoda u maloprodaju¹⁸ i zastupljenosti zelenila u prodavaonicama¹⁹. Dostupna su i druga istraživanja na temu održivosti, međutim u drugačijem kontekstu i to kao na dugoročnu otpornost poduzeća, kao na primjer, održivoj konkurentnoj strategiji.

3. Teorija održive maloprodaje

Još su 1970-ih autori McDonald i Puxty tvrdili kako poduzeća više nisu samo instrumenti vlasnika već su dio unutar društva i stoga imaju odgovornosti prema tom društvu²⁰. Takav pristup djelovanju organizacije na njezino vanjsko okruženje podrazumijeva da ne brinu samo vlasnici za aktivnosti organizacije nego i drugi dionici na koje te aktivnosti utječu, kao na primjer, kupci. Održivost nalaže da organizacije i društvo ne smiju koristiti više resursa nego što se može obnoviti²¹. Na primjer, papirna industrija vodi tradicionalnu strategiju sadnje stabala i recikliranja starog papira.

Uvođenje politike održivosti neki su trgovci iskoristili kao novu strategiju za natjecanje na tržištu i marketinško komuniciranje zelenila kao i zadovoljavanje zelene potrošnje²². Na primjer, H&M komunicira kako planira koristiti 100 posto električne energije iz obnovljivih izvora do 2030. i dostići 100 posto ambalaže od recikliranih materijala kako bi izgradili imidž među kupcima da im je stalo do okoliša više nego konkurentima. Slične ciljeve komuniciraju IKEA, Lidl, Starbucks i drugi. Razvoj i provedba politike održivosti zahtijeva

¹³ Europska komisija (2016a)

¹⁴ Đorić (2021)

¹⁵ Pavićević et al. (2023)

¹⁶ Omazić et al. (2017); Kokeza et al. (2022)

¹⁷ Petković et al. (2017)

¹⁸ Gajdić et al. (2021)

¹⁹ Dunković (2020)

²⁰ McDonald i Puxty (1979)

²¹ Aras i Crowther (2008)

²² Caboni i Bruni (2022)

odgovarajuće upravljanje na različitim političkim razinama vlasti, lokalno ili nacionalno²³. Na maloprodavače vlast utječe regulacijom operacija, kao primjerice kada zabranjuje prodaju plastičnih vrećica za jednokratnu upotrebu ili kada nameće odgovornost prema potrošačima za garantni rok na proizvodima²⁴.

Smatramo da održivost u maloprodaji ima ishodišta u: a) opskrbnom lancu jer tamo nastaju proizvodi, a i dio se njih vraća (npr. staklene boce); zatim u tri elementa kružne ekonomije (3R): b) smanjenju resursa, c) ponovnoj uporabi i d) oporabi; te e) specifičnim projektima namijenjenih stvaranju blagostanja u zajednici (npr. darovanje organski uzgojenog voća za užinu u dječjim vrtićima). Kao i ostala poduzeća, tako i maloprodajna vode poslovanje prema specifično oblikovanim ciljevima marketinškog miksa 4P (od engl. Product, Place, Price, Promotion) kako bi postigli povrat i osigurali rast²⁵. Prema saznanjima iz dosadašnjih radova i studija, vrlo važnu ulogu i prepreku u postizanju ciljeva održivog opskrbnog lanca ima korištenje i upravljanje pakiranjem i povratnom ambalažom proizvoda²⁶. Iz toga razloga, opravdano je proširiti stratešku okosnicu sa tradicionalnog 4P za dodatni "P" (pakiranje) jer se time olakšava podrobnije istraživanje strateške uključenosti maloprodajne organizacije u kružnu ekonomiju koju nameće regulator i priželjkuju kupci.

Smanjenje resursa (prvi „R“ u 3R konceptu kružne ekonomije) označava ciljano smanjenje ulaznog materijala kao što su prirodni resursi, (vanjska) energija i materijal tijekom proizvodnje, zajedno sa smanjenom emisijom i otpadom u opskrbnom lancu. To uključuje primjenu novih tehnologija i procesa za smanjenje negativnog utjecaja proizvodnje i potrošnje na okoliš, ljude i društvo, uz istodobno praćenje financijskog povrata. Na primjer, uvode se redizajnirani deterdženti za pranje rublja koji su nekoliko kilograma lakši smanjenjem plastike u ambalaži i povećanjem koncentracije deterdženta koji su praktičniji (vrjedniji kupcima) i stoga nose veću maržu. U gradnji to može podrazumijevati drvene konstrukcije umjesto čeličnih i betonskih ili korištenje LED rasvjete za smanjenu potrošnju električne energije. *Ponovna uporaba* (drugi „R“) stimulira korištenje proizvoda nakon prvog životnog ciklusa, odnosno inicijalne uporabe prvog potrošača. Ponovna uporaba može nastupiti nakon obnove u novi proizvod (npr. baterije, automobilske gume) ili popravka proizvoda za produljenje njihovog vijeka trajanja (npr. popravak kućanskog uređaja ili bicikla umjesto zamjene novim). Ponovna uporaba ili popularno „second hand“, smanjuje potrebu za proizvodnjom i potrošnjom proizvoda (npr. maloprodavač pruža uslugu dnevnog najma odjeće i modnih

²³ Young (2016)

²⁴ Dunković i Knežević (2024)

²⁵ Levy i Grewal (2023)

²⁶ Omazić et al. (2017); Abbey i Guide (2018); Vadakkepatt et al. (2021); Gajdić et al. (2021); Pavičević et al. (2023); Europska komisija (2024b)

dodataka). Maloprodavači su protagonisti ovog ishodišta jer su u dodiru s potrošačima koji upotrebljavaju i, ako sudjeluju u inicijativi, vraćaju korištene proizvode nazad u opskrbni lanac. U životu, regulatori i poduzeća bihevioralnim metodama potiču potrošače na „zeleno“ ponašanje jednostavnim postupcima kao što je postavljanje označenih posuda za recikliranje u prodavaonicama. Kod potrošača otvorenih za ponovno upotrijebljene i prerađene proizvode maloprodavači mogu tako povećati svoju reputaciju i privlačnost.

Slika 1. Tenisica izrađena od reciklirane plastike.



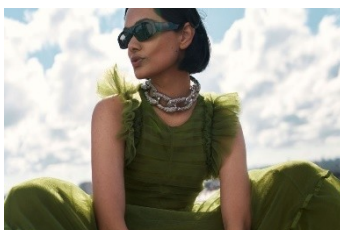
Izvor: news.adidas.com [Pristupljeno: 17/09/24]

Oporaba (recikliranje, treći „R“) obuhvaća pretvaranje materijala ili odbačenih proizvoda koji bi se inače smatrali otpadom u nove materijale ili proizvode. U tome pogledu maloprodavači mogu poticati oporabu pružajući kupcima prikladno mjesto za vraćanje robe na kraju vijeka korištenja, ali isto tako mogu ih i potaknuti da to učine. Adidas je uveo 2015. godine tenisicu Futurecraft Loop (Slika 1.) proizvedene od reciklirane plastike prikupljene iz oceana. U prodavaonicama prikuplja ove iznošene tenisice i od njihovog materijala proizvodi nove. Kupci obično ponesu stare baterije kako bi kupili isti tip novih, a Konzum postavljanjem zelenih kanti uz blagajne pruža kupcima mogućnost odlaganja tih starih baterija. Neki slično rade sa žaruljama, alatom, rezervnim dijelovima. Istraživanje otkriva kako tvrdnje upućene kupcima da će se materijali prikupljeni za recikliranje pretvoriti u nove proizvode, mogu pojačati njihov osjećaj za recikliranje i promijeniti ponašanje prema zelenom²⁷. H&M od 2013. godine provodi globalni program "Let's close the loop" namijenjen prikupljanju iznošene odjeće. Kupci odlažu odjeću u kutije postavljene uz blagajnu i za to dobiju kupon. Odjeća se kasnije pregledava i klasificira ovisno o stanju, je li prikladna za daljnju prodaju kao rabljena odjeća ili će se reciklirati u krpe za pranje ili neki izolacijski materijal. Ovaj maloprodajni lanac eksperimentira sa "Conscious Exclusive" kolekcijom odjeće izrađene od materijala iz otpada (Slika 2.)

²⁷ Europska komisija (2024a)

Mnogo je dokaza u literaturi kako se sudionici opskrbnog lanca međusobno potiču i usklađuju i tako jedni utječu na ponašanje drugih, a tu su glavni proizvođači, maloprodavači i kupci. Zbog svojih velikih nabavnih i prodajnih kapaciteta, moćni maloprodavači mogu svojim zahtjevima više utjecati na promjene kod dobavljača i drugih aktera u tom dijelu opskrbnog lanca. Maloprodavači mogu partnerima pružati novčane i nemonetarne poticaje za promicanje praksi održivosti u svojem lancu opskrbe. Na primjer, Interspar, osigurava prostor na policama za male lokalne poduzetnike pod uvjetom da su proizvodi formulirani s prirodnim sastojcima bez neželjenih kemikalija, potičući ih da ne upotrebljavaju umjetne sastojke (Slika 3.). Time ovaj maloprodajni lanac potiče etičnost odnosno stvara društvenu reputaciju brižnosti za okoliš i istovremeno za male poduzetnike.

Slika 2. Kolekcija izrađena od recikliranog materijala iznošene odjeće



Izvor: [H&M](#) [Pristupljeno: 17/09/24]

Težak zadatak s kojim se suočavaju proizvođači na početku opskrbnog lanca, u provedbi regulacije kružne ekonomije, jest uvođenje i provedba postupaka za nabavu već upotrijebljenih proizvoda iz obrnutog lanca opskrbe²⁸. U tom pogledu maloprodavači stvaraju reputaciju među kupcima pomoću koje bi ih onda lakše motivirali na smanjenje, ponovnu uporabu i recikliranje, a čime bi društvo lakše usvojilo zahtjeve kružne ekonomije. Maloprodavači se informiraju o sklonostima kupaca po pitanju ekološki prihvatljivih i društveno prihvatljivih proizvoda (npr. bez iskorištavanja djece za rad) i mogu dati prednost pri dodjeli prostora na policama ciljanim dobavljačima koji ispunjavaju takve etične standarde. Drugo, mogu si olakšati smanjenje otpada tako da ohrabruju kupce na kupovinu proizvoda koji izgledaju manje privlačno zbog gubitka svježine²⁹ ili proizvode oštećenog pakiranja. I još je drugih načina kako mogu koristiti svoj izravan doticaj s kupcima za provedbu sastavnica politike održivosti u prodavaonicama, kao i promicati društvene i dobrotvorne akcije kao što su sponzorstva lokalne zajednice (npr. osigurati namirnice za doček nove godine na središnjem trgu).

Stvaranje blagostanja u zajednici i u organizaciji kad je riječ o radnicima može se promatrati kroz razvoj njihove karijere u maloprodaji jer

²⁸ Abbey i Guide (2018)

²⁹ Grewal et al. (2019)

specijalizirani trening (npr. za tumačenje obrade podataka), unaprjeđenje vještina i stručnosti, signal je kako radnici nakon toga mogu perspektivno očekivati bolje radne uvjete, odgovornije radno mjesto i biti bolje plaćeni. Maloprodavač može na sličan način pokretati inicijative i izvan organizacije, u zajednici, pružanjem obuke dobavljačima (npr. mladim poduzetnicima kako unaprijediti kvalitetu i što je to što od njih očekuju kupci; lokalnim poljoprivrednim proizvođačima svježeg voća i povrća pružiti savjete kako mogu biti profitabilniji). S vremena na vrijeme neki proizvođači se zbog tržišnih kretanja nađu u poteškoćama i prijeti im propast što je prilika maloprodavaču da preko svog položaja u opskrbnom lancu i resursa pomogne i partneru olakša stabilnost prihoda i stvori njegovu veću privrženost u budućnosti.

Slika 3. Intersparov program "Startaj Hrvatska"



Izvor: spar.hr [Pristupljeno: 17/09/24]

4. Metodologija

Za potrebe identifikacije pojedinačnih inicijativa politike kruženja koje poduzimaju europski maloprodavači, korištena je kvalitativna metoda studije poslovnih slučajeva maloprodajnih organizacija. Svrha je ove metode pružiti detaljan uvid određenog problema u stvarnom kontekstu. Cilj je studijom obuhvatiti više slučajeva kako bi se pružilo sveobuhvatno razumijevanje o tome u kojoj su mjeri organizacije posvećene i uključene u provedbu politike održivosti odnosno koliko su zastupljene relevantne akcije i marketinške strategije. Jedan od načina prikupljanja podataka i postizanja rezultata pomoću ove metode je tehnika zapažanja poduzetnih akcija³⁰. Nalazi prikupljeni ovom metodom mogu pomoći u opisivanju određenog fenomena, pomoći u

³⁰ Burnard (2024)

informiranju nositelja politike održivosti, mogu potaknuti druge maloprodajne organizacije na poduzimanje istih ili sličnih akcija i mogu se otvoriti nova istraživačka pitanja za daljnje izučavanje ove teme.

Istraživačka studija s više slučajeva uključuje analizu nekoliko slučajeva koji su slične prirode i korisna je kada se žele identificirati sličnosti, razlike i zastupljenost između slučajeva³¹. Prikupljanjem podataka iz svakog pojedinog slučaja može se otkriti dinamika i posvećenost posebnom fenomenu. U obuhvat studije uključeni su vodeći europski maloprodajni lanci.

5. Rezultati i rasprava

Budući da maloprodavači imaju ključnu posredničku ulogu između proizvođača i potrošača automatski imaju odgovornu ulogu u rješavanju problema vezanih za očuvanje okoliša. Više je pitanja vezanih za maloprodavače i održivost kao što su odbačena plastična ambalaža, odjeća i hrana, potrošnja energije i sl.

Nakon utvrđivanja položaja i uloge maloprodavača u konceptu održivosti potrebno je studijom slučaja maloprodajnog sektora, iskustvima i praktičnim primjerima iz prodavaonica i sekundarnim podacima, objasniti funkciju održivog upravljanja u maloprodaji.

U Tablici 1. u Dodatku prikazan je presjek većeg broja inicijativa prikupljenih studijama slučajeva i promatranjem. Presjek otkriva 5P inicijative koji su rezultat privrženosti maloprodavača 3R konceptu kružne ekonomije. Inicijative su na razini europske maloprodaje. Mogu se prepoznati: a) marketinške aktivnosti (npr. postavljanje reciklažnih stanica, zelena kuponizacija); b) zelene investicije (npr. solarne ćelije na krovu prodajnog objekta, oprema za razvrstavanje biootpada); c) zelene inicijative dobavljača (npr. proizvođač nagrađuje kupce njihovog tetrapak pakiranja); a samo tri od 50 identificiranih inicijativa su d) regulatorne prirode (npr. zakonska obveza preuzimanja limenki i plastične ambalaže). Mogu se prepoznati i različiti načini kako menadžment provodi ciljane marketinške aktivnosti: a) stimulacijom (17 je stimulirano različitim nagradama za kupce), b) komunikacijom (11 je aktivnosti gdje oglašavanjem zelenih inicijativa nastoje izgraditi imidž osjetljivosti među kupcima) i c) interakcijom (14 inicijativa ovisi o volji kupaca kao npr. preuzimanje odbačene odjeće ili postavljanje besplatnih punjača za električna vozila uz prodajne objekte); dok su ostale povezane s učinkovitosti operacija (npr. ugrađivanje LED rasvjete ili poduzimanje mjera za smanjenje stakleničkih plinova u proizvodnji i logistici).

Maloprodavačima u Europi (kao uostalom i proizvođačima) postavljaju se vrlo složena i zahtjevna administrativno-regulatorna ograničenja u vezi

³¹ Priya (2021)

ispunjavanja uvjeta kružne ekonomije kao primjerice donošenje Uredbe o ambalaži i ambalažnom otpadu³² koja zabranjuje određene tipove plastične ambalaže i zahtijeva da pakiranja svih proizvoda do 2030. godine moraju biti od materijala koji se može ponovno upotrijebiti ili reciklirati na ekonomski prihvatljiv način. Takve mjere nameću potrebu za promjenama u opskrbnom lancu uz preoblikovanje postrojenja i opreme, a vjerojatno i povećanje troškova koje moraju nadoknaditi većim maržama u prodajnim cijenama. Prema nekim autorima³³ maloprodavači kojima nedostaje kapaciteta i ne uspijevaju unutarnjim operacijama i promjenama u opskrbnim lancima držati korak u provedbi smjernica kružnog gospodarstva, sve više zaostaju u ponudi i smanjuje im se vrijednost za vlasnike.

Maloprodavači vode poslovanje prema maloprodajnoj strategiji, specifičnoj strategiji za maloprodajne organizacije³⁴. U njoj je objašnjeno kao će se menadžment nositi s elementima maloprodajnog miksa kod provedbe operativnih i strateških odluka. Menadžment ima ciljeve i poželjno je da u strukturu ciljeva uključi u one vezane za provedbu kružnog ekonomije jer jedino tako se zelena nastojanja mogu i provesti. Uvođenje održivih praksi u poslovanje nije više samo odrednica konkurentne prednost nego i regulatorna obveza. Nužno je da strateški i operativni menadžment ustaljeno uvodi slojevite 3R inicijative i procjenjuje njihovo djelovanje na maloprodajni miks (npr. favoriziranje proizvoda s recikliranim svojstvima u ponudi utječe na asortiman ili veća zastupljenost hrane iz organskog uzgoja povećava razinu cijena u prodavaonici). Uvođenje zelenih praksi povećava troškove³⁵ stoga slaba kontrola i prekomjerna privrženost menadžmenta ciljevima održivog razvoja može dovesti do negativnih učinaka na postizanje financijskih ciljeva.

Doprinos rada u kategorizaciji otvara nove horizonte za buduća istraživanja jer svaki oblik interakcije 3R koncepta i maloprodajnog miksa 5P može biti tema istraživanja. Neki dijelovi matrice su vrlo slabo istraženi, kao na primjer, kako ponovna uporaba (engl. Reuse) utječe ne cijene i troškove. Ovo je važno područje jer ako se kupce aktivnije uključi da sudjeluju u ovoj ćeliji matrice, mogli bi proći po povoljnijim cijenama.

6. Zaključak

Maloprodajne organizacije se suočavaju s novim izazovima jer održavanje konkurentne prednosti i reputacije zahtijeva više nego postizanje financijske uspješnosti. Očekivanja potrošača, ulagača i zajednice proširuju se na odgovorno poslovanje koje uključuje načela kružne ekonomije i doprinosi

³² Europska komisija (2024b)

³³ Fredriksson et al. (2024)

³⁴ Levy i Grewal (2023)

³⁵ Levy i Grewal (2022); Dunković (2020)

očuvanju okoliša. Kroz inovacije u proizvodima, procesima, digitalizaciji i poslovnim modelima, maloprodavači imaju priliku smanjiti potrošnju resursa, uštedjeti neobnovljive materijale te značajno smanjiti emisije stakleničkih plinova. Istovremeno, spremnost na sve strože regulatorne zahtjeve postaje ključna za dugoročnu održivost i konkurentnost.

Zelene inicijative maloprodavača ključne su za pretvaranje zelenih stavova potrošača u održivo ponašanje. Istovremeno, manje osjetljivi i angažirani potrošači mogu biti motivirani kroz stimulatívne programe, edukaciju i prilagodbu ponude. Studija slučaja je pokazala da održivo pakiranje i proizvodi bez pakiranja imaju značajan potencijal za smanjenje negativnog utjecaja na okoliš te stvaranje održivog društva. Ovaj pristup zahtijeva ravnotežu između okolišnih i finansijskih ciljeva, što predstavlja izazov, ali i priliku za inovacije.

Veliki europski maloprodajni lanci često nadilaze regulatorne zahtjeve, aktivno surađujući s dionicima opskrbnog lanca i lokalnim zajednicama kako bi postigli više i ušli u zonu društvene odgovornosti. Njihova predanost održivosti ogleda se u usvajanju kodeksa ponašanja koji obuhvaćaju zaštitu okoliša, sigurnost proizvoda i dobrobit potrošača. Ovi koraci ne samo da poboljšavaju reputaciju, već omogućuju izgradnju povjerenja i jačanje odnosa s partnerima i kupcima.

Maloprodajni sektor se pozicionira kao ključni akter u provedbi održivosti, ne samo kroz vlastite prakse već i kroz utjecaj na opskrbni lanac, regulatore i širu zajednicu. Ovo istraživanje naglašava važnost strateškog pristupa koji integrira zelene inicijative s ekonomskom isplativošću, čime se otvaraju nove prilike za inovacije i razvoj konkurentskih prednosti. Daljnja istraživanja trebala bi se usmjeriti na kvantificiranje utjecaja specifičnih zelenih inicijativa na poslovanje, kao i na istraživanje dugoročnih koristi održivih praksi u maloprodaji.

Literatura:

Abbey, J. D. i Guide, D. R. (2018), "A Typology of Remanufacturing in Closed-Loop Supply Chains" *International Journal of Production Research*, Vol. 56, No. 1-2, Pp. 374–384. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1384078>

Aras, G. i Crowther, D. (2008), "Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability" *Management Decision*, Vol. 46, No. 3, Pp. 433-448. <https://doi.org/10.1108/00251740810863870>

Burnard, K. J. (2024), "Developing a robust case study protocol" *Management Research Review*, Vol. 47, No. 2, Pp. 204-225. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2021-0821>

Caboni, F. i Bruni, R. (2022), "Exploring Augmented Reality Applications for Sustainable Retailing", u: Luceri, B. i Martinelli, E. (ed.) (2022), *Managing Sustainability: Perspectives* https://doi.org/10.1007/978-3-031-12027-5_8

Dunković, D. (2020), *Poslovno upravljanje u trgovini, 2. izdanje*, Ekonomski fakultet, Zagreb.

Dunković, D. i Knežević, B. (2024), "Consumer Guarantees and Warranties in Sustainable Consumption", u: Družić, G. i Beg, M. (ed.), *Conference Proceedings of the 5th International Conference on the Economics of the Decoupling (ICED) (2024)*, Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti i Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Pp. 25-42. doi: drive.google.com/file/d/1i94ZnABW3voWW_Vas7I1dJa_-_sOvu1g/view

Dunković, D. et al. (2022), "Material well-being as sustainable consumption driver: Results of European studies" *Entrepreneurial Business and Economics Review*, Vol. 10, No. 4, Pp. 125-141. <https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100408>

Dunković, D. i Kovač, I. (2023), "Premijske i ekonične linije privatnih marki uz standardne privatne marke u prodavaonica" *Suvremena trgovina*, Vol. 48, No. 5, Pp. 38-43. doi: issuu.com/st-1-2015-online/docs/suvremena-trgovina-5-2023/ 28

Đorić, Ž. (2021), "Zelena ekonomija i održivi razvoj u zemljama Zapadnog Balkana", *Ekonomске идеје и пракса*, Vol. 41, Pp. 67-91

Economist (2023), *Turning talk into action: retail's path to sustainability*, <https://impact.economist.com/sustainability/circular-economies/turning-talk-into-action-retails-path-to-sustainability> [Pristupljeno: 08/09/24]

Elkington, J. (1994), "Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development" *California Management Review*, Vol. 36, No. 2, Pp. 90–100. <https://doi.org/10.2307/411657466>

Europska komisija (2016a), *Food Use for Social Innovation by Optimising waste prevention Strategies*. <https://cordis.europa.eu/project/id/311972/reporting> [Pristupljeno: 16/09/24]

Europska komisija (2016b), *Sustainable development in the European Union*, <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/7745644/KS-02-16-996-EN-N.pdf> [Pristupljeno: 16/09/24]

Europska komisija (2024a), *Ecodesign for Sustainable Products Regulation: The new regulation will improve EU products' circularity, energy performance and other environmental sustainability aspects*, https://commission.europa.eu/energy-climate-change-environment/standards-tools-and-labels/products-labelling-rules-and-requirements/ecodesign-sustainable-products-regulation_en [Pristupljeno: 17/09/24]

Europska komisija (2024b), *Prijedlog Uredbe Europskog parlamenta i Vijeća o ambalaži i ambalažnom otpadu*, https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:de4f236d-7164-11ed-9887-01aa75ed71a1.0009.02/DOC_1&format=PDF
[Pristupljeno: 16/09/24]

Fredriksson, C. et al. (2024), "Trending Seaweed: Future Opportunities in Retail?", u: Bäckström, K. et al. (ed.), *The Future of Consumption How Technology, Sustainability and Wellbeing will Transform Retail and Customer Experience*, Palgrave MacMillan, New-York, Pp. 145-158 https://doi.org/10.1007/978-3-031-33246-3_9

Gajdić, D. et al. (2021), "Preliminary Research about Producers' Perceptions of Relationship Quality with Retailers in the Supply Chain of Organic Food Products in Croatia", *Sustainability*, Vol. 13, No. 24, 13673. <https://doi.org/10.3390/su132413673>

Grewal, L. et al. (2019), "The Self-Perception Connection: Why Consumers Devalue Unattractive Produce", *Journal of Marketing*, Vol. 83, No. 1, Pp. 89–107 <https://doi.org/10.1177/0022242918816319>

Kokeza, G. et al. (2022), "Business of textile industry companies in crisis conditions: The impact of the COVID-19 pandemic", *Tekstilna industrija*, Vol. 70, No. 3, Pp. 4-15. <https://doi.org/10.5937/tekstind2203004K>

Levy, M. i Grewal, D. (2023), *Retailing management, 11th ed.*, McGraw-Hill, New York.

Luceri, B. i Martinelli, E. (2022) "The Evolution of the Sustainability Mindset in Retailing and Service Management", u: Luceri, B. i Martinelli, E. (ur.), *Managing Sustainability: Perspectives From Retailing and Services*, Springer, Cham, Switzerland, Pp. 1-8. https://doi.org/10.1007/978-3-031-12027-5_1

McDonald, D. i Puxty, A. G. (1975) "An inducement-contribution approach to corporate financial reporting", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 4, No. 1-2, Pp. 53-65 [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(79\)90007-2](https://doi.org/10.1016/0361-3682(79)90007-2)

Omazić, M. A. et al. (2017) "Razvoj koncepta održivog razvoja u modnoj industriji – pregled literature", *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 15, No. 2, Pp. 165-177. <https://doi.org/10.22598/zefzg.2017.2.165>

Pavićević, A. et al. (2023), "Održivo preduzetništvo i logistika u sektoru maloprodaje", *Ecologica*, Vol. 30, No. 110, Pp. 231-238. <https://doi.org/10.18485/ecologica.2023.30.110.9>

Petković, G. et al. (2017), "Socijalno usmerene inicijative u trgovini i turizmu - primeri Srbije i Hrvatske" *Ekonomika preduzeća*, Vol. 65, No. 1-2, Pp. 229-243. <https://doi.org/10.5937/ekopre1702229P>

Priya, A. (2021), "Case Study Methodology of Qualitative Research: Key Attributes and Navigating the Conundrums in Its Application", *Sociological Bulletin*, Vol. 70, No. 1, Pp. 94-110. <https://doi.org/10.1177/0038022920970318>

Thompson, A. A. et al. (2021), *Crafting and Executing Strategy*, 23. izdanje. McGraw-Hill, New York.

Vadakkappatt, G. G., et al, (2021), "Sustainable Retailing", *Journal of Retailing*, Vol. 97, No. 1, Pp. 62-80. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.10.008>

White, K. et al. (2019), "How to SHIFT Consumer Behaviors to be More Sustainable: A Literature Review and Guiding Framework", *Journal of Marketing*, Vol. 83, No. 3, Pp. 22–49. <https://doi.org/10.1177/0022242919825649>

Young, O. R. (2016), *On Environmental Governance: Sustainability, Efficiency, and Equity*, Routledge, New York.

Primljen (Received): 2.10.2024.

Prihvaćen (Accepted): 2.12.2024.

Pre štampe (Online First) 6.2.2025.

Dodatak: *Tablica 1: Presjek inicijativa maloprodavača po 3R konceptu*

Tablica 1: Presjek inicijativa maloprodavača po 3R konceptu

5P maloprodajni miks	3R - Smanjenje resursa	3R - Ponovna uporaba	3R - Recikliranje	U korist zajednice
<ul style="list-style-type: none"> - Proizvod 	<ul style="list-style-type: none"> - Pružanje uputa za rukovanje i korištenje preko mobilne aplikacije umjesto tiskanja na papiru - Veća zastupljenost prodaje robe online prodajnom prostoru koji zahtijeva vrijedne resursa - Uvođenje u prodavaonicu kontejner za odlaganje ulja za prženje da ne završi u odvodu, a kupci dobiju vaučer od x eura za litru jestivog ulja koje se odloži⁴ - Uvođenje refill pakiranja za robne marke (npr. sredstva za čišćenje) i koncentrata koji se razrjeđuju s vodom - Smanjenje površine plastičnih naljepnica s dekoracijama na proizvodima robne marke⁷ 	<ul style="list-style-type: none"> - Prikupljanje odbačene odjeće (second hand) i elektronike (za rezervne dijelove) u svrhu ponovne uporabe - Uvođenje staklene ambalaže za veći asortiman pića i hrane (ne samo pivo ili mineralnu vodu) uz polog kupaca kojima se vraćanjem staklene boce ili staklenke vraća polog i vraćaju se proizvođaču na ponovo punjenje² 	<ul style="list-style-type: none"> - Razvrstavanje i zbrinjavanje biootpada u pozadini prodavaonice (npr. voće, povrće i ostala hrana) po principu „zero-waste food“² - Razvrstavanje i zbrinjavanje ostalog otpada u pozadini prodavaonice (npr. filteri, tube, posude od boje, alu-posude od hrane za kućne ljubimce, božićne dekoracije i sl.)⁷ 	<ul style="list-style-type: none"> - Poticanje dobavljača na poduzimanje mjera za smanjenje stakleničkih plinova u proizvodnji i logistici - Poticanje tehnika pročišćavanja otpadnih voda i uštede vode kod aktera opskrbnog lanca (poljoprivrednika i proizvođača robnih marki) i u poslovnim prostorijama (npr. isticanje natpisa „Save water“) - Predmeti poput zaštitne opreme i proizvoda za osobnu njegu mogu se donirati svaki tjedan malim neprofitnim organizacijama kojima su potrebne - Širenje ponude proizvoda organskog podrijetla u robnim kategorijama (npr.

				mlječni proizvodi, grickalice, meso, voće, povrće, tjestenina i sl.)
- Lokacija	<ul style="list-style-type: none"> - Uvođenje postrojenja za proizvodnju energije iz obnovljivih izvora energije (npr. solarne ploče) - Učinkovito upravljanje potrošnje energije za rasvjetu postavljanjem LED rasvjete i osjetljive na kretanje i visokoučinkovite hladnjake 	<ul style="list-style-type: none"> - Prikupljanje oborinskih voda i one iz ledenica za ribu za sanitarnu upotrebu - Omogućiti kupcima prostor gdje mogu razmijeniti korištene/odbačene proizvode kupljene kod tog maloprodavača 	<ul style="list-style-type: none"> - Postavljanje reciklažnih stanica na ulazu za prihvata odbačenih proizvoda manjih dimenzija (npr. baterije, igračke, žarulje knjige, tekstil)^{5,10} - Uvođenje nagradnih igara za kupce koji prikupe što više boca i limenki³ - Treningom male grupe zaposlenika može se uspostaviti zeleni tim čiji je zajednički cilj biti zamah, educirati i inspirirati kolege i kupce da uspostave i promiču zelene prakse - Pojednostavljenje postupka preuzimanja otpada koji se može reciklirati¹⁰ 	<ul style="list-style-type: none"> - Izgradnja objekata u zelenom okruženju (npr. sadnja zelenila) - Postavljanje travnatih krovova koji smanjuju efekt staklenika i doprinose hlađenju po ljeti - Postavljanje besplatnih punjača za električna vozila uz prodajne objekte - Korištenje zelenih materijala u izgradnji objekta (npr. drvo) - Uvođenje papirnatih ili tekstilnih vrećica od organskog pamuka za kupce na blagajnama ili na odjelu voća i povrća umjesto jednokratnih
- Pakiranje	<ul style="list-style-type: none"> - Depozit za papirnato i plastično pakiranje koji se vraća kod povrata pakiranja - Uklanjanje kartonskog pakiranja i folije za proizvode robne marke, kao i za druge proizvode iz opskrbnog lanca (npr. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uvođenje kartonskih paleta od recikliranog materijala - Pružanje mogućnosti kupcima da sami donose vlastite posude u prodavaonicu za ribu, delicatose, meso, 	<ul style="list-style-type: none"> - Razvrstavanje i zbrinjavanje kartonske ambalaže, plastične i limene ambalaže u pozadini prodavaonice - Postavljanje kanti za ambalažni karton i papirnatu vrećice (npr. od peciva) iza blagajne za kupce¹ 	<ul style="list-style-type: none"> - Proširiti razmjer prikupljanja uz već postojeću regulatornu obvezu prikupljanja plastične ambalaže i limenki (npr. božićne ukrase)

	kartonskog pakiranja limenki piva) ⁶	kolače i dr.	<ul style="list-style-type: none"> - Kupcima nuditi kartonske umjesto plastičnih kutija (npr. za svježe kolače) - Uvođenje biorazgradivih vrećica na odjelima voća i povrća, mesa, delicatosa i sl.⁹ 	
- Cijena	<ul style="list-style-type: none"> - Sniženje cijene proizvoda (npr. pred istek roka) - Niže nabavne cijene proizvoda s višekratnim pakiranjem ili bez dodatnog pakiranja (npr. kartonski ulošci) 	<ul style="list-style-type: none"> - Uvođenje primjetne cjenovne diferencijacije za proizvode koji se mogu kasnije ponovo iskoristiti (npr. plastične posude za delicatose) - Ponuda rezervnih dijelova po sniženim cijenama za proizvode kupljene kod maloprodavača 	<ul style="list-style-type: none"> - Uvođenje primjetne cjenovne diferencijacije za proizvode koji se mogu reciklirati - Uvođenje zelenih materijala u proizvodnju i pakiranje robnih marki koje, uz njihove uobičajeno niže cijene, mogu stvoriti dodatnu liniju robnih marki i povećati maržu⁷ 	- Povećanje cijena nekih zelenih proizvoda kako bi se financirao fond za pomoć zajednici (npr. sadnja stabala)
- Promocija	- Uvođenje digitalnih (npr. mobilne aplikacije, digitalni paneli) umjesto konvencionalnih materijalnih medija (npr. letaka, kupona, kataloga)	- Komunikacija zelenim porukama (npr. preko društvenih medija, mobilnih aplikacija) za preuzimanje nošene/odbačene odjeće ili elektronike u svrhu očuvanja okoliša, uz materijalnu ili nematerijalnu nagradu (npr. kupon za pogodnosti)	<ul style="list-style-type: none"> - Korištenje recikliranih materijala za izradu letaka i kartonskih stalaka - Postavljanje panoa ispred i u prodavaonici, sa porukama o recikliranju u svrhu stvaranja zelene predodžbe kod kupaca³ - U suradnji s dobavljačima, nagrađivanje zelenih postupaka kupaca (npr. kupovina mlijeka u tetrapaku) kuponom za popust ili zelenim 	<ul style="list-style-type: none"> - Označavanje i isticanje zelene poruke na policama gdje su postavljeni proizvodi proizvedeni uz smanjenu emisiju u okoliš - Organiziranje kampanja, uključujući prvenstveno društvene mreže, s jasnom zelenom porukom što maloprodavač želi postići u zajednici (npr. prodaja organske hrane,

			proizvodima (npr. paketom recikliranih maramica) ⁸ - Uvođenje zelenih elemenata u programe lojalnosti (npr. donos stare odjeće nosi bodove)	zbrinjavanje viška hrane u socijalne supermarketete)
--	--	--	---	--

¹ Lidl, www.abettertomorrow-lidl-ni.co.uk/environment/#food-waste-2

² Carrefour, www.esmmagazine.com/packaging-design/carrefour-launches-deposit-system-to-encourage-reuse-255275

³ Spar, spar-international.com/keyinitiatives/reducing-waste-spars-recycling-programmes/

⁴ Spar, instore.si/sr/article/80463/austrija-interspar-lansirao-sistem-za-odlaganje-ulja-za-kuvanje

⁵ Sainsbury, help.sainsburys.co.uk/help/terms-and-conditions/phc-recycling

⁶ Tesco, www.tesco.com/groceries/en-GB/zone/4rs?srsId=AfmBOorjgMT-whgqGOiZ2wHcQYpsPSornzfM0Ow5EZa66CgsMZPRVL3

⁷ Aldi, https://corporate.aldi.com.au/fileadmin/fm-dam/pdf/Suppliers/2024/2024_ALDI-International-Recyclability-Guidelines

⁸ Konzum plus, www.konzum.hr/novosti/kruzno-gospodarstvo-u-praksi-od-tetra-pak-ambalaze-do-recikliranih-maramica

⁹ Konzum plus, www.konzum.hr/novosti/konzum-nastavlja-s-kampanjom-jedna-manje-ciji-je-cilj-smanjenje-plasticnog-otpada

¹⁰ Kaufland, tvrka.kaufland.hr/nasa-odgovornost/djela-ne-rijeci/Klima/otpad-i-recikliranje.html