

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV V TRAJNOSTNO
NARAVNANEM POSLOVANJU: PRIMER SKUPINE
WIENERBERGER**

Ljubljana, september 2024

AMEL EMKIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani *Amel Emkić*, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom *Uravnoteženi sistem kazalnikov v trajnostno naravnem poslovanju: primer skupine Wienerberger*, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Darjo Peljhan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	TRAJNOSTNA NARAVNANOST POSLOVANJA.....	4
2.1	Elementi in cilji trajnostnega razvoja	4
2.2	Trajnostno poslovanje	6
2.2.1	Trajnostna poslovna strategija	7
2.2.2	Trajnostni poslovni model	7
2.2.3	Vloga najvišjega vodstva pri trajnostnem managementu	10
2.3	Koristi trajnostnega poslovanja	11
2.4	Trajnostno poročanje	12
3	URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV	14
3.1	Merjenje uspešnosti poslovanja.....	14
3.2	Osnovni koncept uravnoteženega sistema kazalnikov	15
3.3	Vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov.....	17
3.3.1	Finančni vidik	17
3.3.2	Vidik poslovanja s strankami	18
3.3.3	Vidik notranjih poslovnih procesov	19
3.3.4	Vidik učenja in rasti.....	20
3.4	Strateško usmerjena organizacija	21
3.5	Strateške mape	22
4	NADGRADNJA SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV Z UPOŠTEVANJEM TRAJNOSTNEGA POSLOVANJA	24
4.1	Potreba po nadgradnji sistema	24
4.2	Glavni pristopi k vključevanju trajnosti v okvir BSC.....	25
4.2.1	Vključevanje trajnosti v obstoječe štiri vidike	25
4.2.2	Uvedba dodatnega trajnostnega vidika.....	27
4.2.3	Prilagoditev BSC za strategije trojnega izida	29
4.3	Razvoj procesov trajnostnega strateškega načrtovanja.....	31
5	TRAJNOSTNO KORPORACIJSKO UPRAVLJANJE V SKUPINI WIENERBERGER.....	32
5.1	Predstavitev skupine.....	32
5.2	Analiza strateškega okvira skupine.....	33

5.3	Prizadevanja na področju trajnosti	34
5.3.1	Trajnostno korporacijsko upravljanje.....	34
5.3.2	Matrika bistvenosti	35
5.3.3	Program trajnostnega razvoja 2023.....	37
5.3.4	Program trajnostnega razvoja 2026.....	38
5.4	Trajnostno korporacijsko poročanje in skladnost s standardi	40
6	NADGRAJENI SISTEM URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV NA PRIMERU SKUPINE WIENERBERGER.....	41
6.1	Izbrani pristop in upravičenost uvedbe v skupino	41
6.2	Razvoj nadgrajenega sistema in trajnostne strateške mape.....	42
6.3	Povezovanje strategije z operativnimi dejavnostmi	49
6.4	Verifikacija, glavne ugotovitve in priporočila	51
7	SKLEP	53
	LITERATURA IN VIRI.....	55

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primeri trajnostnih kazalnikov, vključenih v štiri obstoječe vidike BSC.....	26
Tabela 2: Cilji in dosežki Programa trajnostnega razvoja 2023	37
Tabela 3: Okoljski in družbeni cilji v Programu trajnostnega razvoja 2026	39
Tabela 4: Vidik trajnostne uspešnosti v nadgrajenem sistemu uravnoveženih kazalnikov za skupino Wienerberger	42
Tabela 5: Vidik deležnikov v nadgrajenem sistemu uravnoveženih kazalnikov za skupino Wienerberger.....	43
Tabela 6: Procesni vidik v nadgrajenem sistemu uravnoveženih kazalnikov za skupino Wienerberger.....	44
Tabela 7: Vidik omogočevalcev v nadgrajenem sistemu uravnoveženih kazalnikov za skupino Wienerberger	45
Tabela 8: Opredelitev zelenih rezultatov in pobud za cilj »Zmanjšati lastni vpliv na okolje«	48
Tabela 9: Nadgrajeni sistem uravnoveženih kazalnikov za oddelek Produkti management.....	50

KAZALO SLIK

Slika 1: Razsežnosti trajnostnega razvoja	4
Slika 2: Cilji trajnostnega razvoja iz Agende 2030	5
Slika 3: Trajnostna uspešnost vodi v finančno uspešnost.....	7
Slika 4: Model trajnostnega poslovanja	8
Slika 5: Faze korporacijskega trajnostnega managementa	9
Slika 6: Povezava uravnoveženega sistema kazalnikov z vizijo in strategijo podjetja	16
Slika 7: Umestitev strategije med poslanstvom in zelenimi rezultati.....	22
Slika 8: Strateška mapa	23
Slika 9: Trajnost kot dodatni vidik v nadgrajenem sistemu uravnoveženih kazalnikov	28
Slika 10: Prilagoditev BSC za strategije trojnega izida s poudarkom na večdeležniškem pristopu.....	30
Slika 11: Struktura trajnostnega upravljanja v skupini Wienerberger.....	35
Slika 12: Matrika bistvenosti skupine Wienerberger	35
Slika 13: Trajnostna strateška mapa za skupino Wienerberger	47
Slika 14: Shematski prikaz razvoja sistema BSC na različnih organizacijskih ravneh skupine Wienerberger.....	49

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

BSC – (angl. Balanced Scorecard); Uravnoteženi sistem kazalnikov

CDP – (angl. Carbon Disclosure Project); Projekt razkritja ogljika

CSRD – (angl. Corporate Sustainability Reporting Directive); Direktiva glede poročanja podjetij o trajnostnosti

EBITDA – (angl. Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization);

Dobiček iz poslovanja pred obrestmi, amortizacijo in davki

EPD – (angl. Environmental Product Declaration); Okoljska deklaracija izdelka

ESG – (angl. Environmental, Social, Governance); Okolje, družba, upravljanje

ESRS – (angl. European Sustainability Reporting Standards); Evropski standardi poročanja o trajnostnosti

EU – (angl. European Union); Evropska unija

EVA – (angl. economic value added); ekonomska dodana vrednost

GRI – (angl. Global Reporting Initiative); Pobuda za globalno poročanje

ISS ESG – Ocena ESG družbe Institutional Shareholder Services

MSCI – družba Morgan Stanley Capital International

MSCI ESG – Ocena ESG družbe Morgan Stanley Capital International

MV – (angl. market value); tržna vrednost

MVA – (angl. market value added); tržna dodana vrednost

nem. – nemško

NFRD – (angl. Non-Financial Reporting Directive); Direktiva o nefinančnem poročanju

NPS – (angl. Net Promoter Score);

RR – raziskave in razvoj

ROA – (angl. return on assets); donosnost sredstev

ROCE – (angl. return on capital employed); donosnost vloženega kapitala

ROE – (angl. return on equity); donosnost kapitala

ROI – (angl. return on investment); donosnost naložb

RV – raziskovalna vprašanja

SASB – (angl. Sustainability Accounting Standards Board); Standardi odbora za trajnostne računovodske standarde

SDG – (angl. Sustainable Development Goals); Cilji trajnostnega razvoja iz Agende 2030

TFCF – (angl. Task Force on Climate-related Financial Disclosures); Okvir delovne skupine za finančna razkritja, povezana s podnebnimi spremembami

1 UVOD

V današnjem času se podjetja pogosto soočajo s številnimi ovirami pri vzpostavljanju ustreznega sistema strateškega managementa in merjenja uspešnosti poslovanja. Da lahko osredotoči organizacijo na ustvarjanje vrednosti, potrebuje dober management podjetja poleg finančnih kazalnikov tudi nefinančne in kvalitativne informacije. Hansen in Schaltegger (2016) poudarjata, da pomanjkljivosti nezadostnih pristopov k merjenju in obvladovanju uspešnosti podjetij lahko vodijo v povečana poslovna tveganja.

Sistem, ki je uravnovesil finančna in nefinančna merila organizacijske uspešnosti, sta leta 1992 razvila Robert S. Kaplan in David P. Norton in ga poimenovala Uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. Balanced Scorecard, v nadaljevanju BSC). Sistem BSC je bil razvit kot odgovor na pomanjkljivosti zanašanja izključno na finančne kazalnike v sistemu managementa (Kaplan in Norton, 1992). Izvirna oblika BSC uporabnikom zagotavlja informacije iz štirih osnovnih vidikov: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih procesov ter vidik učenja in rasti.

Tema trajnostnega razvoja podjetij, ki je danes osrednja tema na dnevnem redu vodij po vsem svetu, je povezana s širšo temo trajnostnega razvoja in vlogo, ki jo imajo podjetja v družbi (Taticchi in Demartini, 2021, str. 4). Podjetja se vse bolj soočajo z novim in strateško pomembnim trendom, imenovanim trajnostno obvladovanje uspešnosti, ki poudarja uravnoteženje družbenih, okoljskih in ekonomskih vidikov uspešnosti. Pri tem lahko trajnostno poslovanje opredelimo kot celovit pristop k poslovanju, katerega cilj je izboljšati konkurenčni položaj in dobičkonosnost s trajnostnim ustvarjanjem skupne vrednosti, praksami soustvarjanja z deležniki in vključevanjem dejavnikov ESG (angl. environmental, social, governance) v procese odločanja (Taticchi in Demartini, 2021, str. 73).

Read (2023, str. 441) poudarja, da so lahko trajnostne prakse donosne, zlasti če poleg tradicionalne finančne donosnosti upoštevamo tudi družbene koristi. Podjetja se vse bolj zavedajo potrebe po prilagajanju svojim deležnikom, ki želijo kupovati, dobavljati, delati in vlagati v podjetja, ki delijo nastajajoče trajnostne vrednote. Vključitev dejavnikov ESG v strategijo podjetja pozitivno vpliva na finančne rezultate, povečuje konkurenčno prednost, zmanjšuje operativno tveganje in pomaga pri zbiranju finančnih sredstev (Bak in Cheba, 2022, str. 62).

Z vključevanjem trajnosti se med nosilci odločanja pojavi nova naravnost, ki lahko trajnostna tveganja pretvori v podjetniške priložnosti. Tako podjetja postajajo rešitev in ne problem trajnostnega razvoja. S prenosom splošne strategije v finančne in nefinančne ključne kazalnike uspešnosti je mogoče meriti uspeh in uspešnost poslovanja ter stanje trajnostne poslovne preobrazbe (Fischer in drugi, 2023, str. 40).

Sistem BSC zagotavlja povezavo med zunanjo in notranjo uspešnostjo in se široko uporablja v vseh vrstah podjetij in panog. Kljub temu v svoji izvorni obliki ne obravnava potreb vseh ključnih deležnikov in izključuje vprašanja, kot so vplivi na okolje in skupnosti, v katerih organizacija deluje. Pojavlja se torej potreba po nadgradnji sistema uravnoteženih kazalnikov z namenom vzpostavljanja posodobljenega in celovitega sistema merjenja in obvladovanja trajnostne uspešnosti podjetij.

Če želijo podjetja uskladiti in integrirati trajnostno strategijo s svojo celotno poslovno strategijo ter izmeriti in jasno sporočiti, kako dobro to strategijo izvajajo, potem potrebujejo orodje, kot je sistem uravnoteženih kazalnikov (Rohm in Montgomery, 2019). S pomočjo navedenega (nadgrajenega) sistema bi podjetja lažje obvladovala različne vidike uspešnosti in se lažje osredotočala na dolgoročno trajnostno ustvarjanje vrednosti.

Raziskovalna problematika magistrskega dela je torej zasnovana na dejstvu, da izvirna oblika uravnoteženega sistema kazalnikov podjetjem ne zagotavlja merjenja trajnostne uspešnosti, ki danes dobiva vse večji strateški pomen. Namen magistrskega dela je raziskati možnost nadgradnje uravnoteženega sistema kazalnikov na področju trajnostnega korporacijskega upravljanja. Takšna vprašanja med drugim zadevajo strategije in dejanja podjetij na področju družbenih in človekovih pravic, podnebnih sprememb in okolja. Namen je torej nadgradnja sistema uravnoteženih kazalnikov v orodje za celovito in trajnostno korporacijsko upravljanje.

Namen empiričnega dela magistrskega dela je podati predlog najustreznejšega modela uvajanja nadgrajenega uravnoteženega sistema kazalnikov v poslovanje na primeru skupine Wienerberger za izboljšanje odločanja managementa in izboljšanje obvladovanja uspešnosti podjetja. S pomočjo detajlnega vpogleda v vsakega izmed vidikov sistema in vse opredelitve kazalnikov trajnostne uspešnosti želi delo predstaviti možnosti udejanjanja trajnostne poslovne strategije.

Znanstveni in strokovni prispevek dela izhaja iz praktične verifikacije nadgrajenega sistema uravnoteženih kazalnikov in iz njegove teoretske utemeljenosti. Na ta način bo delo zagotovilo okvir za merjenje celovite uspešnosti za vsa podjetja, ki uvajajo ali izboljšujejo trajnostne poslovne modele.

Podrobnejši cilji v teoretičnem delu magistrskega dela so:

- pregledati in analizirati dostopno domačo in tujo literaturo s področja merjenja uspešnosti poslovanja, uravnoteženega sistema kazalnikov in trajnostnega poslovanja ter predstaviti teoretične osnove;
- analizirati vzročno-posledične povezave uravnoteženega sistema kazalnikov s strategijo poslovanja;
- pregledati možnosti uvajanja trajnostnih ciljev v uravnoteženi sistem kazalnikov bodisi kot samostojnega vidika bodisi znotraj obstoječih vidikov;

- opredeliti koristnosti in omejitve razširjenega sistema za obvladovanje uspešnosti poslovanja.

Podrobnejši cilji v empiričnem delu magistrskega dela so:

- predstaviti skupino Wienerberger, njeno poslanstvo, vizijo, strateški management in prizadevanja na področju trajnosti;
- opredeliti način in ustreznost trenutnega modela trajnostnega poročanja v skupini;
- zbrati in analizirati podatke ter predlagati model uvedbe trajnostnega uravnoveženega sistema kazalnikov v skupini;
- opredeliti kazalnike merjenja trajnostne uspešnosti po posameznih vidikih in oblikovati trajnostno strateško mapo;
- predstaviti ugotovitve in najpomembnejše rezultate ter oblikovati priporočila za uvajanje sistema v izbranem podjetju in tudi širše v ostalih podjetjih, ki izvajajo trajnostno poslovanje.

Na podlagi opredelitve problematike in namena magistrskega dela so določena naslednja raziskovalna vprašanja (RV):

- **RV-1:** *Kako nadgraditi uravnoveženi sistem kazalnikov, da bo vključeval kazalnike trajnostne uspešnosti (družbene, okoljske in ekonomske uspešnosti)?*
- **RV-2:** *Kakšen vpliv bi imela uvedba nadgrajenega sistema uravnoveženih kazalnikov na uresničevanje trajnostne strategije?*
- **RV-3:** *Kakšen prispevek k trajnostnemu korporacijskemu upravljanju bi imel nadgrajeni sistem uravnoveženih kazalnikov v skupini Wienerberger?*

Metode dela pri izdelavi magistrske naloge temeljijo na metodah znanstvenega raziskovanja in predstavljajo kombinacijo teoretičnih in empiričnih raziskovalnih metod. Začetna poglavja magistrskega dela bodo zasnovana na sistematičnem pregledu sekundarnih virov z namenom analize in povzetja stanja in ugotovitev dosedanjih znanstvenih raziskav. Za predstavitev osnovnih konceptov trajnostnega poslovanja in uravnoveženega sistema kazalnikov bom uporabil deskriptivno metodo. Na podlagi analize in interpretacije člankov iz znanstvenih revij, knjig in različnih publikacij znanstvenih organizacij in strokovnih združenj bom predstavil možnosti vključevanja trajnostnih ciljev v uravnoveženi sistem kazalnikov. S pomočjo komparativne metode bom primerjal različne pristope avtorjev k vključevanju trajnostnih ciljev v sistem in ugotavljal njihove podobnosti in razlike.

Empirični del magistrskega dela sem zasnoval kot kvalitativno raziskavo, kjer bom uporabljal analizo na primeru izbranega podjetja. Na podlagi zbiranja, analize in interpretacije podatkov iz letnih in trajnostnih poročil skupine Wienerberger bom predstavil vizijo, poslanstvo in strateški management podjetja. Prav tako bom analiziral njihov trenutni model trajnostnega poročanja. Sledil bo predlog praktične uvedbe predlaganega trajnostnega sistema uravnoveženih kazalnikov v skupino. Po posameznih vidikih sistema bom predlagal kazalnike uspešnosti, ki bodo izhajali iz celovite analize trajnostne naravnosti podjetja.

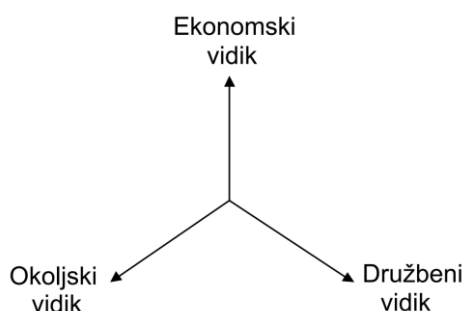
2 TRAJNOSTNA NARAVNANOST POSLOVANJA

2.1 Elementi in cilji trajnostnega razvoja

Koncept trajnostnega razvoja je skozi čas doživljal različne kritike in razlage, medtem ko je bil sprejet na različnih področjih človekovega delovanja in je opredelitev trajnostnega razvoja postala ena od najbolj citiranih opredelitev v literaturi (Klarin, 2018). Osnovna definicija pravi, da je to razvoj, ki zadovoljuje potrebe sedanjosti, ne da bi pri tem ogrožal možnosti prihodnjih generacij da bodo lahko zadovoljile svoje potrebe.

Leta 2015 je Generalna skupščina Združenih narodov sprejela Agendo 2030 za trajnostni razvoj – dokument, ki predstavlja skupni načrt za mir in blaginjo za ljudi in planet zdaj in v prihodnosti. Bistvo je 17 ciljev trajnostnega razvoja, ki so nujen poziv k ukrepanju vseh držav – razvitih in v razvoju – v okviru globalnega partnerstva. So medsebojno povezani in neločljivi ter enakopravno združujejo vse tri razsežnosti trajnostnega razvoja (glej sliko 1): ekonomske, družbene in okoljske (Združeni narodi, 2015).

Slika 1: Razsežnosti trajnostnega razvoja



Vir: Prirejeno po Dyllick in Hockerts (2002, str. 132)

Kot je prikazano na sliki 2, so cilji trajnostnega razvoja naslednji (Združeni narodi, 2015):

- odpraviti vse oblike revščine povsod po svetu;
- odpraviti lakoto, zagotoviti prehransko varnost in boljšo prehrano ter spodbujati trajnostno kmetijstvo;
- poskrbeti za zdravo življenje in spodbujati splošno dobro počutje v vseh življenjskih obdobjih;
- vsem enakopravno zagotoviti kakovostno izobrazbo ter spodbujati možnosti vseživljenjskega učenja za vsakogar;
- doseči enakost spolov ter krepiti vlogo vseh žensk in deklic;
- vsem zagotoviti dostop do vode in sanitarne ureditve ter poskrbeti za trajnostno gospodarjenje z vodnimi viri;
- vsem zagotoviti dostop do cenovno sprejemljivih, zanesljivih, trajnostnih in sodobnih virov energije;

- spodbujati trajnostno, vključujočo in vzdržno gospodarsko rast, polno in produktivno zaposlenost ter dostojno delo za vse;
- zgraditi vzdržljivo infrastrukturo, spodbujati vključujočo in trajnostno industrializacijo ter pospeševati inovacije;
- zmanjšati neenakosti znotraj držav in med njimi;
- poskrbeti za odprta, varna, vzdržljiva in trajnostna mesta in naselja;
- zagotoviti trajnostne načine proizvodnje in porabe;
- sprejeti nujne ukrepe za boj proti podnebnim spremembam in njihovim posledicam;
- ohranяти in vzdržno uporabljati oceane, morja in morske vire za trajnostni razvoj;
- varovati in obnoviti kopenske ekosisteme ter spodbujati njihovo trajnostno rabo;
- trajnostno gospodariti z gozdovi, boriti se proti širjenju puščav, preprečiti degradacijo zemljišč in obrniti ta pojav ter preprečiti izgubo biotske raznovrstnosti;
- spodbujati miroljubne in vključujoče družbe za trajnostni razvoj, vsem omogočiti dostop do pravnega varstva ter oblikovati učinkovite, odgovorne in odprte ustanove na vseh ravneh;
- okrepiti načine in sredstva za izvajanje ciljev ter oživiti globalno partnerstvo za trajnostni razvoj.

Slika 2: Cilji trajnostnega razvoja iz Agende 2030



Vir: Keuc (2020).

Celovit pristop k trajnostnemu razvoju, ki je zagotovljen skozi zgoraj navedene cilje prikazuje, da so te tri razsežnosti trajnostnega razvoja medsebojno odvisne in da je napredek v eni razsežnosti pogosto odvisen od napredka v drugih.

2.2 Trajnostno poslovanje

Cilj tradicionalnih poslovnih modelov je ustvarjanje vrednosti za delničarje, pogosto na račun drugih deležnikov. Trajnostna podjetja na novo opredeljujejo podjetniški ekosistem z oblikovanjem modelov, ki ustvarjajo vrednost za vse deležnike, vključno z zaposlenimi, delničarji, dobavnimi verigami, civilno družbo in planetom. Michael Porter in Mark Kramer sta prva predstavila zamisel o »ustvarjanju skupne vrednosti«, saj trdita, da lahko podjetja ustvarjajo gospodarsko vrednost z ugotavljanjem in reševanjem družbenih problemov, ki se prepletajo z njihovim poslovanjem (Whelan in Fink, 2016).

Najpomembnejši odmik koncepta trajnosti od tradicionalne teorije managementa je v spoznanju, da samo ekonomski vidik trajnostnega razvoja ni zadosten pogoj za splošno trajnost podjetja. Kratkoročno je lahko uspešna samo osredotočenost na ekonomsko trajnost, dolgoročno pa se zahteva hkratno izpolnjevanje vseh treh razsežnosti, ki so medsebojno povezane in lahko druga na drugo vplivajo na več načinov (Dyllick in Hockerts, 2002, str. 132).

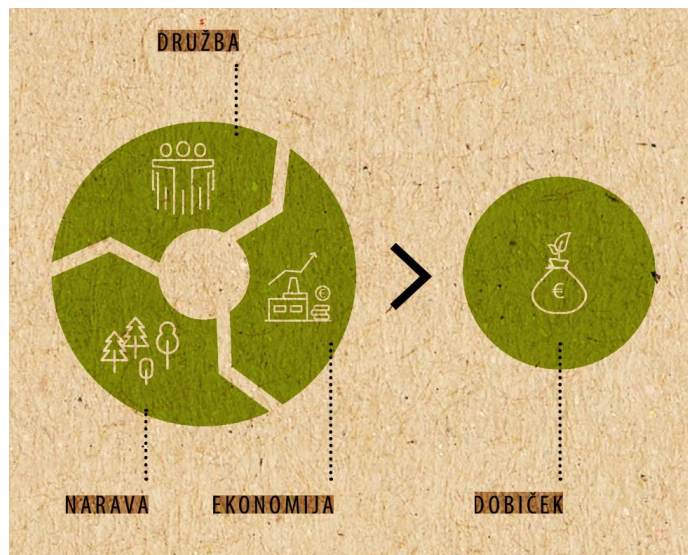
Trajnostno poslovanje (angl. corporate sustainability) izvira iz koncepta trajnostnega razvoja (angl. sustainable development), ki pomeni tak okoljski, družbeni in gospodarski razvoj planeta, ki bo tudi našim zanamcem omogočal vsaj enako, če ne boljšo kakovost življenja. Ko ta »makro« koncept prenesemo na »mikro«, torej podjetniško raven, pomeni prispevek podjetja k trajnostnemu razvoju planeta – kako podjetje s svojim poslovanjem prispeva k okoljskemu, družbenemu in ekonomskemu razvoju (Rejc Buhovac in drugi, 2018).

Polman in Winston (2021) opredeljujeta »net positive« podjetje, ki temeljito spreminja sedanje (tradicionalne) načine poslovanja, saj izloča več ogljika, kot ga proizvede, uporablja samo obnovljivo energijo in materiale, ne ustvarja odpadkov, zagotavlja popolno krožnost in obnavlja vodo, ki jo uporablja. Poleg tega tako poslovanje poudarja dostojno plačilo zaposlenih, spodbuja vključevanje različnih ras in drugačnosti, dosega uravnoteženo zastopanost spolov v vodstvu in zagotavlja enakost plač. Podjetje si prizadeva izboljšati blaginjo potrošnikov in skupnosti s svojimi izdelki, storitvami in namenskimi pobudami (Polman in Winston, 2021).

Pri trajnostnem razvoju je zelo bistveno, da ekonomske oziroma gospodarske uspešnosti (angl. economic performance) ne zamenjamo s finančno uspešnostjo podjetja (angl. financial performance), ki je obvladovanje stroškov, rast prihodkov od prodaje, rast dobička in podobno. Nasprotno, kot sta okoljska in družbena uspešnost podjetja usmerjena v neposredne koristi deležnikov podjetja (zdravo naravno okolje, zadovoljne lokalne skupnosti, zavzeti zaposleni), tako je ekonomska uspešnost usmerjena v neposreden razvoj lokalnega gospodarstva, kjer podjetje posluje, kar med drugim vključuje ustvarjanje novih delovnih mest. Kot je prikazano na sliki 3, daje trajnostna uspešnost enakovreden poudarek družbeni, okoljski in ekonomski uspešnosti, vse tri pa, če so domišljeno načrtovane in

usklajene, zlasti pa podprte z dobro komunikacijo, vodijo v finančno uspešnost podjetja (Rejc Buhovac in drugi 2018).

Slika 3: Trajnostna uspešnost vodi v finančno uspešnost



Vir: Rejc Buhovac in drugi (2018)

2.2.1 Trajnostna poslovna strategija

Trajnostna poslovna strategija (angl. sustainability strategy) predstavlja logično pot, ki na dolgi rok vodi do koristi za družbo, okolje in ekonomijo, hkrati pa večja poslovno uspešnost podjetja. V tehničnem smislu torej ni nič drugačna od običajne poslovne strategije, ki je niz hipotez ali vzročno-posledičnih povezav med strateškimi aktivnostmi in strateškimi rezultati. Vsebinsko pa gradi na večji družbeni, okoljski in ekonomski sprejemljivosti. Če je strategija dobro premišljena, temelječa na pravilno določenih osrednjih sposobnostih podjetja, in ustrezno vpeta v okolje podjetja, potem bodo hipoteze držale in pot bo v resnici pripeljala do zelenega cilja (Rejc Buhovac in drugi, 2018).

2.2.2 Trajnostni poslovni model

Trajnostni poslovni model (angl. sustainability business model) predstavlja takšno zamisel ustvarjanja vrednosti za kupca, posredovanja te vrednosti kupcu in zadržanja dela te vrednosti (zaslužek), v okviru katere ustvarjamo tudi pomembne družbene, okoljske ali ekonomske učinke. Poslovni model je kot koncept širši od poslovne strategije. To pomeni, da ne rabimo nujno spreminjati poslovnega modela, če le malo spremenimo svojo strategijo; obstoječi poslovni model je kot temeljni strateški okvir delovanja lahko povsem primeren (Rejc Buhovac in drugi, 2018).

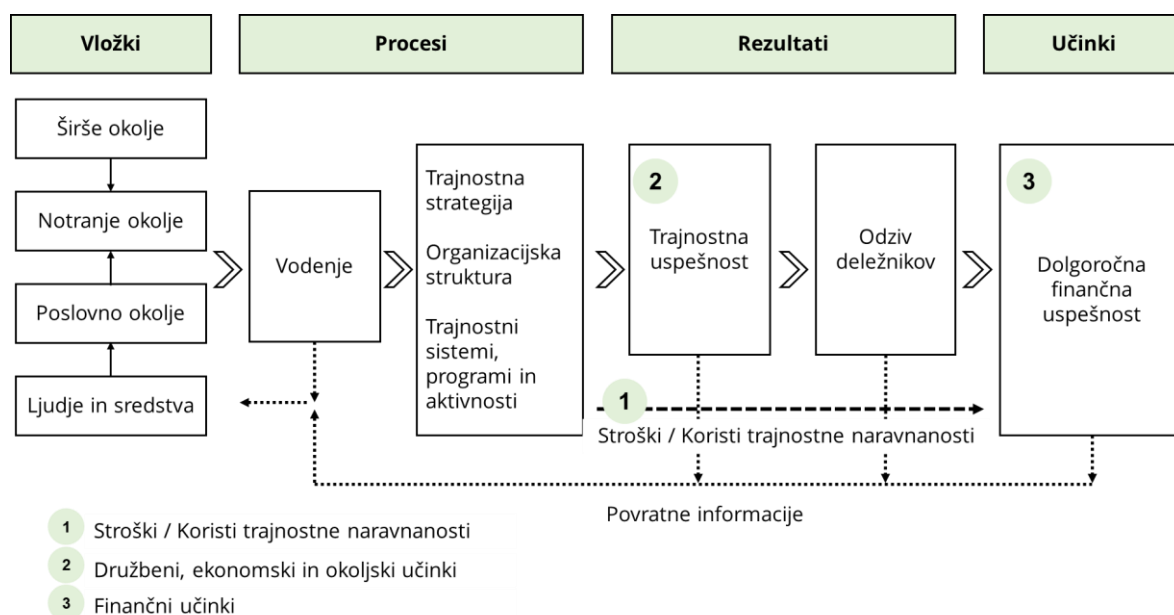
Epstein in Rejc Buhovac (2014) sta predstavila model trajnostnega poslovanja kot celovit pristop za preučevanje, merjenje in obvladovanje dejavnikov korporacijske trajnosti (glej sliko 4). Model lahko pomaga vodjem pri vključevanju trajnostne strategije v vsakodnevno poslovanje in povezovanju te strategije s posebnimi ukrepi, ki izboljšujejo trajnost in finančno uspešnost. Model prikazuje, da je za doseganje finančnih učinkov trajnostnega poslovanja treba razumeti povezanost štirih sklopov: vložkov, procesov, rezultatov (trajnostne uspešnosti) in učinkov (finančne uspešnosti).

Pri tem so vložki opredeljeni kot (Epstein in Rejc Buhovac, 2014):

- širše okolje (regulativno, geografsko);
- notranje okolje (poslanstvo, strategija, organizacijska struktura, organizacijska kultura in sistemi);
- poslovno okolje (panoge, stranke, izdelki);
- ljudje in sredstva.

Procesni del trajnostne preobrazbe se začne z vodenjem, kjer višji menedžment mora pokazati predanost tako v strategiji kot v praksi. Trajnost je treba vključiti v strateške dokumente, podpirati z ustrezno organizacijsko strukturo in zagotoviti, da so iniciative za trajnostno delovanje podprte na vseh ravneh organizacije. Dosežene trajnostne uspehe (družbene, ekonomske in okoljske) je treba komunicirati skozi različne medije, kar povečuje zavzetost deležnikov in na dolgi rok vodi do finančne uspešnosti (večji prihodki in boljši poslovni izid). Povratne informacije so ključnega pomena za zagotavljanje nadzora nad dosežki in spodbujanje nenehnega izboljševanja procesov, kar dodatno krepi tako trajnostno kot finančno uspešnost podjetja.

Slika 4: Model trajnostnega poslovanja

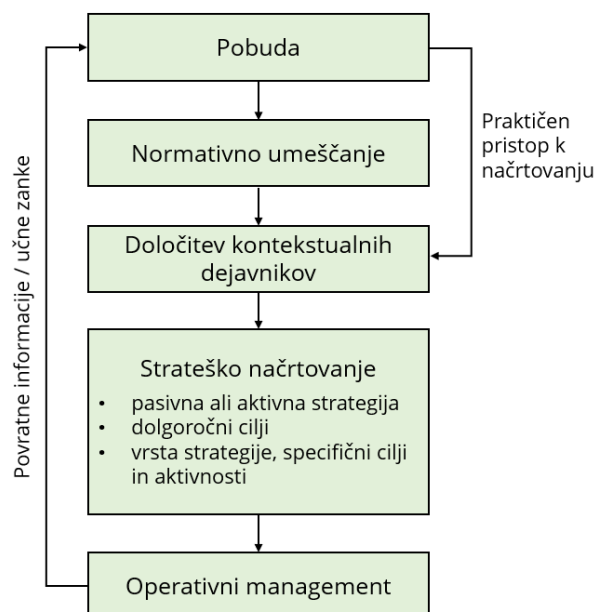


Vir: Prirejeno po Epstein in Rejc Buhovac (2014)

Podoben model korporacijskega trajnostnega managementa je podal Baumgartner (2014). Če se najvišje vodstvo zanima za trajnostne dejavnosti podjetja, je izhodišče za načrtovanje trajnostne strategije analiza kontekstualnih dejavnikov in umeščanje trajnosti na normativni ravni managementa (glej sliko 5). Podjetje mora opredeliti vplive, ki jih povzroča, ter prepoznati zunanje zahteve in zahteve, ki jih določajo splošno poslovno okolje (vključno s političnimi, pravnimi, gospodarskimi, družbenimi, tehnološkimi in ekološkimi dejavniki) ter notranji in zunanji deležniki. To bo pripomoglo k opredelitvi pomena trajnostnega razvoja in trajnostnih vprašanj za podjetje. Nato morajo vodstveni delavci sprejeti odločitev na normativni ravni managementa – v kolikšni meri naj bo trajnostni razvoj vključen v vizijo, poslanstvo in kulturo podjetja. Po tej normativni umestitvi lahko vodje uporabijo pristop povratnega načrtovanja, tj. sprejmejo želeno (trajnostno) prihodnjo vizijo in načrtujejo nadaljnje dejavnosti za doseg tega zelenega prihodnjega stanja. Rezultat tega so strategije in dolgoročni cilji na ravni strateškega managementa. Nazadnje se izvajanje strategij v različnih funkcionalnih enotah izvaja na ravni operativnega managementa. V vseh procesih managementa imajo pomembno vlogo povratne informacije in učne zanke, tako da se lahko izkušnje z operativne ravni prenesejo nazaj na strateško raven in nazadnje nazaj na normativno raven (Baumgartner, 2014).

Če najvišjega vodstva trajnostni razvoj ne zanima, do integracije na normativni ravni morda ne bo prišlo. Kljub temu se v praksi na nižjih ravneh managementa pogosto sprožijo nove pobude. V idealnem primeru, ko se te izkažejo za uspešne, se najvišje vodstvo seznani z uspehom, podpre nadaljnje dejavnosti in nato vključi trajnost na normativno raven managementa (Baumgartner, 2014).

Slika 5: Faze korporacijskega trajnostnega managementa



Vir: Prirejeno po Baumgartner (2014)

2.2.3 Vloga najvišjega vodstva pri trajnostnem managementu

Trajnostne strategije so običajno usmerjene od zgoraj navzdol. V razvoj in izvajanje trajnostne strategije mora biti vključeno najvišje vodstvo. Generalni direktor mora zaposlenim sporočati vrednote in pričakovano vedenje ter jim posredovati povratne informacije o doseženih rezultatih. V pristojnosti generalnega direktorja je, da določi prave spodbude za zaposlene, s čimer jih tudi motivira, da se ukvarjajo s trajnostnimi vprašanji. V vseh procesih obvladovanja mora biti vodenje generalnega direktorja učinkovito in dosledno, da se ustvari notranja verodostojnost trajnostnih prizadevanj in da se posledično izboljšajo prakse trajnostnega managementa v poslovnih enotah in organizacijskih funkcijah (Epstein, 2008).

Vključevanje najvišjega vodstva v trajnostni management podjetja je eden od ključnih dejavnikov uspeha za trajnostni razvoj podjetja. Najvišji vodstveni delavci ne le zagotavljajo sredstva in oblikujejo spodbude za zaposlene za trajnostne pobude, temveč s svojo zavzetostjo in vodenjem močno vplivajo tudi na organizacijsko kulturo in procese odločanja v podjetju (Kiesnere in Baumgartner, 2019).

Za doseganje pozitivnih rezultatov trajnostnega managementa bi morali vodje podjetij (Epstein, 2008):

- poznati trenutne trajnostne dejavnosti in učinke;
- določiti trajnostno strategijo in cilje;
- razumeti in sodelovati z deležniki;
- izvajati trajnostne politike, ki podpirajo trajnostne strategije in splošne poslovne strategije.

Vodstvo se mora odločiti, koliko integracije družbenih in okoljskih vprašanj želi in kako to storiti, uskladiti organizacijo, pojasniti kompromise managerjem in nenehno krepiti te cilje po vsej organizaciji. Prav tako mora izbrati strategijo, ki je skladna s poslanstvom, kulturo in usklajena z geografsko lokacijo, kupci, izdelki, skupnostjo in drugimi zahtevami deležnikov. Strategija in vodstvo sta minimalna dejavnika uspešne implementacije trajnosti (Epstein in Rejc Buhovac, 2014). Trajnost podjetja je treba obravnavati kot eno izmed temeljnih vrednot podjetja, jo vključiti v organizacijsko kulturo ter jo odražati v novih načelih in praksah. Za začetek, sporočanje in izvajanje tega bi morali generalni direktor in upravni odbor (Epstein, 2008):

- vključiti trajnostni razvoj v odločanje o podjetju na vseh ravneh podjetja;
- zagotoviti, da so vprašanja trajnosti zastopana v upravnem odboru podjetja;
- omogočiti merjenje in poročanje o družbenih in okoljskih vplivih dejavnosti podjetja;
- po potrebi spremeniti organizacijsko strukturo, da se vključi trajnostni razvoj v celotno organizacijo;
- ustvariti spodbude za zaželeno vedenje in vključiti jih v sistem ocenjevanja uspešnosti in organizacijsko kulturo.

2.3 Koristi trajnostnega poslovanja

Trajnostne poslovne prakse kot sestavni del sodobnih poslovnih strategij prinašajo številne prednosti, ki presegajo zgolj skladnost s predpisi ter bistveno povečujejo uspešnost podjetja, družbeni vpliv in skrb za okolje. Cilj tradicionalnih poslovnih modelov je ustvarjanje vrednosti za delničarje, pogosto na račun drugih deležnikov. Trajnostna podjetja na novo opredeljujejo podjetniški ekosistem z oblikovanjem modelov, ki ustvarjajo vrednost za vse deležnike, vključno z zaposlenimi, delničarji, dobavnimi verigami, civilno družbo in planetom (Whelan in Fink, 2016).

V nasprotju s tradicionalnimi oblikami poslovnih tveganj se družbena in okoljska tveganja kažejo dolgoročno, pogosto vplivajo na poslovanje v več razsežnostih in so v veliki meri zunaj nadzora organizacije. Obvladovanje tveganj zato zahteva, da se danes sprejmejo naložbene odločitve za dolgoročno krepitev zmogljivosti in razvoj prilagoditvenih strategij. Vlaganje v trajnostni razvoj ni le orodje za obvladovanje tveganj, temveč lahko spodbuja tudi inovacije. Preoblikovanje izdelkov za izpolnjevanje okoljskih standardov ali družbenih potreb ponuja nove poslovne priložnosti (Whelan in Fink, 2016).

Podjetja, ki razvijajo trajnostni poslovni model, krepijo zvestobo strank, hkrati pa vzpostavljajo poslovni ekosistem, ki je edinstven in ga drugi težko posnemajo. Chladek (2019) navaja, da lahko organizacije, ki se zavežejo k trajnostnim izdelkom in praksam, pridobijo tržni delež s preusmeritvijo trajnostno usmerjenih strank in povečanjem prodaje. Podjetje, ki ne upošteva trajnostnih tveganj, je manj uspešno v več pogledih, vključno z dobičkonosnostjo, rastjo in ohranjanjem zaposlenih (Chladek, 2019).

Poleg finančnih koristi, ki izhajajo iz večje konkurenčne prednosti in inovacij, podjetja dosegajo znatne prihranke pri stroških zaradi operativne učinkovitosti, povezane z okoljsko trajnostjo. Poleg tega lahko vlagatelji zdaj spremljajo podjetja, ki so najuspešnejša na področju ESG (okoljskih, družbenih in upravljavskih dejavnikov), in povezujejo boljšo finančno uspešnost z boljšo uspešnostjo na področju ESG. Znatno zmanjšanje stroškov je mogoče doseči z izboljšanjem operativne učinkovitosti z boljšim obvladovanjem naravnih virov, kot sta voda in energija, ter z zmanjšanjem količine odpadkov (Whelan in Fink, 2016).

Lozano (2015) je v svoji študiji opredelil obsežno vrsto dejavnikov, ki podjetja spodbujajo k sprejemanju trajnostnih praks. Ti motivi so razdeljeni na notranje in zunanje vplive. Na notranji ravni podjetja spodbujajo želje po privabljanju in ohranjanju nadarjenih zaposlenih, uskladiitev z vrednotami zaposlenih, želje po povečanju produktivnosti in spodbujanju inovacij, etične poslovne prakse, prizadevanje za učinkovito rabo virov in zmanjševanje stroškov, izboljšanje kakovosti izdelkov, negovanje ugleda blagovne znamke in podjetja ter priložnosti za dobiček in rast. Navzven na organizacije vplivajo tržna pričakovanja, želja po ublažitvi regulativnih pritiskov, potreba po krepitvi zaupanja in zadovoljstva deležnikov ter priložnost za dostop do novih trgov in strank (Lozano, 2015). Ti dejavniki skupaj poudarjajo večplastne koristi vključevanja trajnosti v celotno poslovanje podjetij.

2.4 Trajnostno poročanje

Povpraševanje po pravočasnih, točnih in ustreznih informacijah o trajnosti se je v zadnjih letih močno povečalo. Poročanje o trajnostnem razvoju je postalo globalno vprašanje (Poll, 2023). Poročanje o trajnostnem razvoju se nanaša na notranji proces zbiranja informacij o ekonomski, družbeni, okoljski in upravljavski uspešnosti organizacije ter njihovo javno objavo v obliki poročila. Poročanje o trajnostnem razvoju lahko izvajajo številne vrste organizacij. Čeprav ga običajno najpogosteje povezujemo z javnimi korporacijami in velikimi podjetji, poročila o trajnosti pripravljajo tudi druge vrste organizacij, kot so javne agencije, državni subjekti, dobrodelne organizacije, neprofitna ter mala in srednja podjetja (Adams, 2023).

Za trajnostno poročanje so sprejeti različni okviri in standardi kot orodja, ki organizacije usmerjajo pri dokumentiranju in razkrivanju njihovega vpliva na okolje, družbo in prakse upravljanja. Taki standardi so pomembni za zagotavljanje preglednosti, primerljivosti in odgovornosti pri trajnostnem poročanju. Brez spuščanja v podrobnosti o vsakem, navajam nekatere izmed standardov in okvirov, ki se trenutno uporabljajo za trajnostno poročanje:

- Pobuda za globalno poročanje (angl. Global Reporting Initiative, v nadaljevanju GRI);
- Standardi odbora za trajnostne računovodske standarde (angl. Sustainability Accounting Standards Board – SASB);
- Direktivna o nefinančnem poročanju (angl. Non-Financial Reporting Directive, v nadaljevanju NFRD);
- Direktiva glede poročanja podjetij o trajnostnosti (angl. Corporate Sustainability Reporting Directive, v nadaljevanju CSRD);
- Evropski standardi poročanja o trajnostnosti (angl. European Sustainability Reporting Standards, v nadaljevanju ESRS);
- Okvir delovne skupine za finančna razkritja, povezana s podnebnimi spremembami (angl. Task Force on Climate-related Financial Disclosures, v nadaljevanju TCFD);
- Mednarodni okvir integriranega poročanja (angl. Integrated Reporting Framework);
- Projekt razkritja ogljika (angl. Carbon Disclosure Project, v nadaljevanju CDP);
- ISO 26000.

Trenutne prakse poročanja o trajnostnih informacijah se zelo razlikujejo, od vključitve v integrirano poročilo ali letno poročilo, na primer v okviru komentarjev vodstva, do samostojnega trajnostnega poročila ali poročila o določeni temi. Ker se v številnih jurisdikcijah uvajajo regulativne zahteve za poročanje o trajnostnem razvoju, bodo mehanizmi poročanja sčasoma postali bolj standardizirani (Poll, 2023).

Evropska unija je leta 2023 sprejela zgoraj omenjeno direktivo CSRD in poročevalske standarde ESRS. Družba WolfTheiss (2023, 16. januar) navaja, da CSRD močno razširja obseg zahtev glede razkritja informacij o trajnostnosti in število podjetij, ki so k razkrivanju

zavezana. Namen direktive je razširiti odgovornost podjetij, izboljšati transparentnost in primerljivost informacij o trajnostnosti, preprečiti uporabo različnih standardov poročanja o trajnostnosti ter tako preprečiti lažno zeleno oglaševanje (angl. greenwashing) in olajšati prehod na trajnostno gospodarstvo. CSRD zahteva, da podjetje poroča o kvalitativnih in kvantitativnih informacijah, informacijah glede prihodnosti in preteklosti, ki so potrebne za razumevanje: a) vplivov podjetja na zadeve v zvezi s trajnostnostjo in b) vpliva zadev v zvezi s trajnostnostjo na razvoj, uspešnost in položaj podjetja (poročanje o »dvojni pomembnosti«). Načelo dvojne pomembnosti torej zahteva, da se podjetja ozrejo navznoter, da ocenijo, kako zadeve v zvezi s trajnostnostjo vplivajo na podjetje, in da pogledajo navzven, kako podjetje vpliva na ljudi in okolje ob upoštevanju kratkoročnih, srednjeročnih in dolgoročnih časovnih obdobj. Poročila bodo morali potrjevati neodvisni in akreditirani revizorji, podjetja pa bodo poročila o trajnostnosti morala vključiti v svoja poslovna poročila (Družba WolfTheiss, 2023, 16. januar).

Podjetja, ki bodo zavezana poročati o trajnostnosti skladno s CSRD, bodo morala razkriti naslednje zadeve v zvezi s trajnostnostjo (Družba WolfTheiss, 2023, 16. januar):

- poslovni model in strategija podjetja (vključno z: a) odpornostjo modela in strategije na tveganja glede zadev v zvezi s trajnostnostjo; b) priložnostmi glede zadev v zvezi s trajnostnostjo; c) načrti za zagotovitev, da sta poslovni model in strategija združljiva s preходом na trajnostno gospodarstvo in v skladu s pariškim sporazumom in načrti za doseg podnebne nevtralnosti do leta 2050; d) načinom, kako poslovni model in strategija podjetja upoštevata interese njegovih deležnikov in vplive podjetja na zadeve v zvezi s trajnostnostjo; in e) načinom, kako se je izvedla strategija podjetja glede zadev v zvezi s trajnostnostjo);
- cilje glede zadev v zvezi s trajnostnostjo in napredek pri doseganju teh ciljev;
- upravljanje – vloga upravnih, poslovnih in nadzornih organov glede zadev v zvezi s trajnostnostjo;
- politike glede zadev v zvezi s trajnostnostjo;
- informacije o obstoju shem spodbud, povezanih z zadevami trajnostnosti, ki se ponujajo članom vodstvenih in nadzornih organov;
- postopek skrbnega pregleda, ki se izvaja glede zadev v zvezi s trajnostnostjo;
- škodljive vplive – opis glavnih (dejanskih ali potencialnih) škodljivih vplivov, povezanih z vrednostno verigo podjetja, vključno z njegovimi lastnimi dejavnostmi, proizvodi in storitvami, poslovnimi odnosi in dobavno verigo;
- ukrepe glede škodljivih vplivov – opis vseh sprejetih ukrepov in rezultatov takih ukrepov za preprečevanje, blažitev ali odpravo dejanskih ali potencialnih škodljivih vplivov;
- glavna tveganja podjetja glede zadev v zvezi s trajnostnostjo, vključno z glavnimi odvisnostmi podjetja od takih zadev, in opis načina, kako podjetje obvladuje ta tveganja;
- kazalnike, relevantne za vsa navedena razkritja.

3 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV

3.1 Merjenje uspešnosti poslovanja

Merjenje uspešnosti zagotavlja jasen okvir za usklajevanje poslovnih dejavnosti s strateškimi cilji, izboljšanje učinkovitosti poslovanja in doseganje organizacijskega uspeha. Vrdoljak Raguž (2010) definira sisteme za merjenje in obvladovanje uspešnosti poslovanja kot cikel načrtovanja, izvajanja in vrednotenja uspešnosti za doseganje strateških ciljev. Učinkovito obvladovanje uspešnosti podjetjem (in na splošno vsem organizacijam) torej omogoča spremljanje napredka, prepoznavanje področij za izboljšave in sprejemanje odločitev, ki vodijo k doseganju ciljev.

Sistemi za merjenje in obvladovanje uspešnosti poslovanja običajno temeljijo na številnih kazalnikih uspešnosti (ocenjenih z različnih vidikov), ki vključujejo finančne in nefinančne kazalnike. Najpogosteje se uporabljajo finančni kazalniki, kot so donosnost sredstev (angl. return on assets, v nadaljevanju ROA), donosnost kapitala (angl. return on equity, v nadaljevanju ROE), donosnost naložb (angl. return on investment – ROI), donosnost vloženega kapitala (angl. return on capital employed – ROCE), ekonomska dodana vrednost (angl. economic value added – EVA), tržna vrednost (angl. market value – MV), tržna dodana vrednost (angl. market value added – MVA) itd. Ta tradicionalna merila uspešnosti se osredotočajo na splošne finančne rezultate, ki jih je podjetje doseglo v določenem časovnem obdobju (Montemari, Chiucchi in Nielsen, 2019). Računovodske mere uspešnosti so tradicionalni steber kvantitativnih pristopov k merjenju uspešnosti organizacij (Otley, 2002). Čeprav so pomembne, ne dajejo dovolj vpogleda v to, zakaj in kako so bili doseženi določeni rezultati. Poleg tega obstaja razumevanje, da so tradicionalni finančni kazalniki le enodimenzionalni in da mora dolgoročni uspeh podjetja temeljiti na bolj celostnih kazalnikih uspešnosti. Kazalniki uspešnosti ne bi smeli služiti le za opis preteklih dogodkov, temveč bi morali podjetju pomagati razumeti sedanje razmere in postaviti temelje za prihodnje usmeritve (Montemari, Chiucchi in Nielsen, 2019). Tradicionalni kazalniki finančne uspešnosti so se dobro obnesli v industrijski dobi, vendar ne ustrezajo spretnostim in kompetencam, ki jih podjetja poskušajo osvojiti v sodobnem poslovnem okolju (Kaplan in Norton, 1992).

Ob koncu prejšnjega stoletja je bilo veliko pozornosti namenjene razvoju in uporabi nefinančnih meril uspešnosti, ki se lahko uporabljajo tako za motiviranje kot za poročanje o uspešnosti organizacij. Spodbuda za tak razvoj je prišla tako z dna kot z vrha organizacije. Velik del obvladovanja uspešnosti na operativni ravni se izvaja z uporabo posebnih kazalnikov uspešnosti, ki se običajno ne merijo v finančnem smislu. Čeprav je finančna uspešnost na najvišjih ravneh neizogibno pomemben dejavnik, se vse bolj priznava, da drugih pomembnih dejavnikov učinkovitega delovanja organizacije ni mogoče dobro zajeti s takšnimi merili (Otley, 2002).

Celovit sistem za merjenje organizacijske uspešnosti sta leta 1992 razvila Robert S. Kaplan in David P. Norton ter ga poimenovala Uravnoteženi sistem kazalnikov. Sistem je bil razvit s ciljem uravnoteženja finančnih in nefinančnih, kratkoročnih in dolgoročnih ter kvalitativnih in kvantitativnih meril uspeha (Kaplan in Norton, 1992).

Sistem uravnoteženih kazalnikov (BSC) ima od svojega nastanka pomembno mesto tako v znanstvenih raziskavah kot tudi v praktičnem obvladovanju poslovanja podjetij. Razvil se je skozi tri glavne razvojne faze ali generacije, pri čemer je vsaka od njih izboljšala njegov okvir in uporabnost v strateškem managementu.

3.2 Osnovni koncept uravnoteženega sistema kazalnikov

Sistem uravnoteženih kazalnikov (BSC) povezuje strateške cilje organizacij s celovitim naborom kazalnikov uspešnosti. Kot navajata Rašić Jelavić in Pajdaković Vulić (2021) se sistem nanaša na celovite metode merjenja in obvladovanja uspešnosti, usmerjene v spremljanje kazalnikov, ki neposredno vplivajo na strategijo organizacije. S pomočjo sistema BSC je podjetjem zagotovljen okvir, s katerim se organizacijska vizija in strategija spremenita v skladen sistem strateških ciljev, kazalnikov uspešnosti, ciljnih vrednosti in pobud.

Kaplan in Norton (1996a) poudarjata, da morajo biti finančni in nefinančni kazalniki del informacijskega sistema za zaposlene na vseh ravneh organizacije. Zaposleni na prvi stopnji morajo razumeti finančne posledice svojih odločitev in dejanj, vodstveni delavci pa morajo razumeti dejavnike dolgoročnega finančnega uspeha. Sistem BSC mora poslanstvo in strategijo podjetja pretvoriti v oprijemljive cilje in kazalnike. Kazalniki predstavljajo ravnovesje med zunanjimi kazalniki za delničarje in stranke ter notranjimi kazalniki za kritične poslovne procese, inovacije ter učenje in rast. Kazalniki so uravnoteženi med kazalniki rezultatov preteklih prizadevanj, in kazalniki, ki spodbujajo prihodnjo uspešnost (Kaplan in Norton, 1996a).

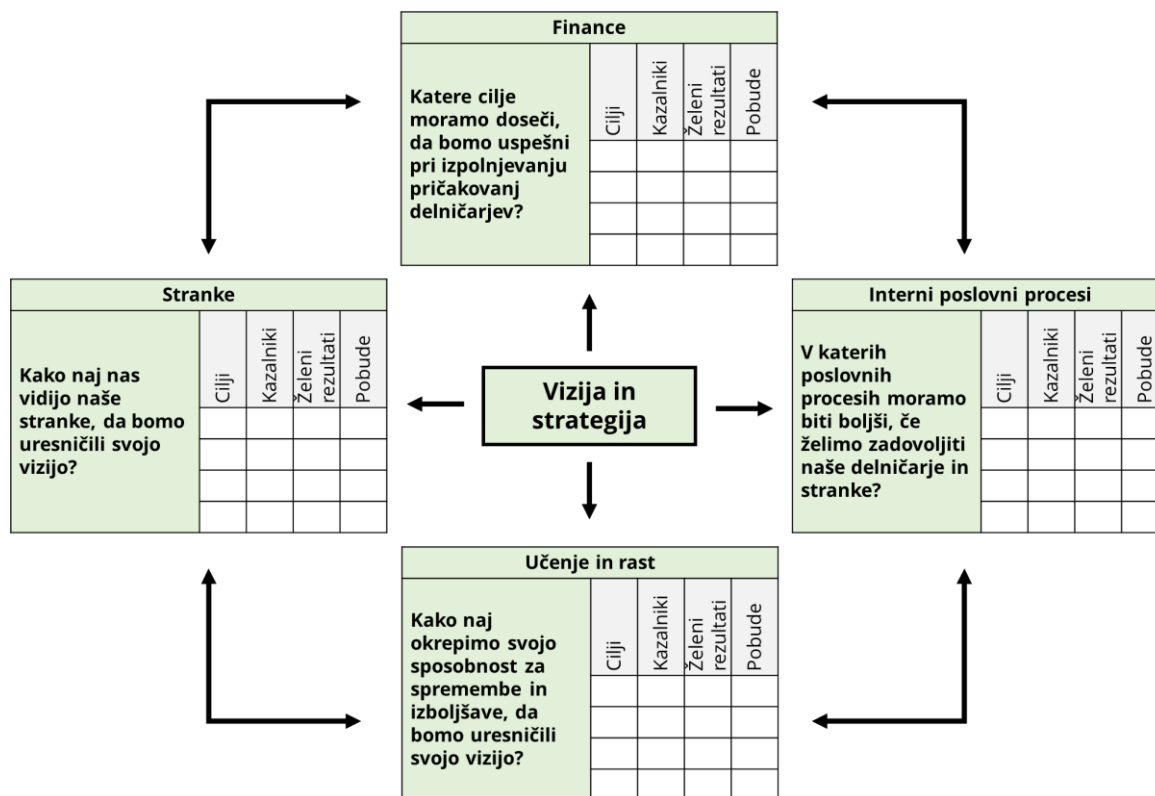
Osnovi sistem uravnoteženih kazalnikov omogoča vodjem obvladovanje uspešnosti podjetja in podaja odgovore na temeljna vprašanja v štirih pomembnih vidikih:

1. finančni vidik;
2. vidik poslovanja s strankami;
3. vidik notranjih poslovnih procesov;
4. vidik učenja in rasti.

Navedeni vidiki so neposredno povezani z vizijo in strateškimi cilji organizacije, s čimer se splošne strategije spremenijo v konkretne, izvedljive cilje in kazalnike, ki spodbujajo prihodnji finančni uspeh. Poleg odvisnosti posameznega vidika od vizije in strategije, vidiki v okviru sistema uravnoteženih kazalnikov pomembno vplivajo drug na drugega in tako poudarjajo celovit pristop k strateškemu managementu (glej sliko 6). Ta medsebojna

povezanost zagotavlja, da lahko izboljšave na enem področju pozitivno vplivajo na druga, kar vodi k celovitejšemu obvladovanju uspešnosti in dolgoročnemu ustvarjanju vrednosti.

Slika 6: Povezava uravnoveženega sistema kazalnikov z vizijo in strategijo podjetja



Vir: Prirejeno po Kaplan in Norton (1996b)

Sistem uravnoveženih kazalnikov je torej mogoče obravnavati kot orodje strateškega managementa, ki (Kumar in drugi, 2024):

- operacionalizira strategijo (vizijo, poslanstvo) v bolj specifične in oprijemljive oblike za merjenje in obvladovanje;
- zagotavlja, da so ključne (večdimenzionalne) informacije, tako finančne kot nefinančne, prepoznane, spremljane, in da se na njih ukrepa;
- ponuja uravnovežen pogled na organizacijo;
- zagotavlja celovit, a jedrnat pregled strateškega napredka, ki dopolnjuje podrobna poročila vodstva (finančna, operativna).

O uravnoveženem sistemu kazalnikov je sprava potekala obsežna razprava, ki je spodbudila razvoj njegovih teoretičnih in praktičnih razsežnosti. Kumar in drugi (2024) navajajo, da je bil BSC v svojih prvih letih kritiziran zaradi strogosti in pomanjkanja empiričnih dokazov, ki bi podprli njegovo uveljavitev kot orodja za obvladovanje. Ta kritika je sprožila obsežne raziskave Kaplana, Nortona in drugih znanstvenikov, ki so kmalu privedle do znatnih izboljšav teoretičnega okvira in uporabe v praksi. Ena takih izboljšav je bila uvedba strateških map, o katerih bo govora v poglavju 3.5.

3.3 Vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov

3.3.1 Finančni vidik

Finančni kazalniki so ključni sestavni del sistema uravnoveženih kazalnikov, še posebej v svetu profitnih podjetij (Niven, 2006). BSC ohranja ta vidik, saj so finančni kazalniki dragoceni pri povzemanju lahko merljivih finančnih posledic že sprejetih ukrepov – kažejo, ali strategija in njeno izvajanje prispevata k izboljšanju končnega rezultata podjetja (Kaplan in Norton, 1996a).

Vso svojo energijo in zmogljivosti lahko usmerimo v izboljšanje zadovoljstva strank, kakovosti, pravočasne dobave ali v katero koli drugo stvar, vendar imajo brez navedbe njihovega učinka na finančni donos organizacije omejeno vrednost (Niven, 2006).

Finančni vidik torej prikazuje, kako in v kolikšni meri strategija pomaga izboljšati finančne rezultate podjetja. Finančni cilji so bili določeni kratkoročno in dolgoročno, pri čemer si podjetja prizadevajo doseči čim višjo donosnost naložb, da bi si zagotovila poslovno prihodnost. Kazalniki uspešnosti za finančne cilje pogosto veljajo za najpomembnejše in so posledica vseh drugih dejavnikov v določenem obdobju. V svojem bistvu ta vidik zajema tradicionalne metode merjenja financ. V sistemu meril in kazalnikov ta vidik pokaže, kaj bo delničarje in druge vlagatelje motiviralo, da bodo vlagali v podjetje in obdržali delnice (Rašić Jelavić in Pajdaković Vulić, 2021).

Znotraj finančnega vidika se v splošnem sprašujemo, kakšni so finančni cilji podjetja in kaj vpliva na te cilje, kakšne prihodke, odhodke, marže in dobiček želi podjetje doseči. Nair (2004) navaja, da so tradicionalni finančni kazalniki še vedno aktualni, vendar je odnos med cilji, pobudami, nalogami in kazalniki novo spoznanje, ki ga prinaša sistem uravnoveženih kazalnikov. V praksi večina podjetij uporablja naslednje finančne kazalnike: prihodki od prodaje, stopnja dobička, bruto marža, odhodki, stroški prodanega blaga, stroški storitev, dobiček iz poslovanja pred obrestmi, amortizacijo in davki (angl. earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization, v nadaljevanju EBITDA), čisti dobiček, denarni tok, bonitetna ocena, donos na npr. lastniški kapital, naložbe ali sredstva, razmerje med dolgom in lastniškim kapitalom kot tudi druga merila finančne uspešnosti poslovanja.

Finančni vidik organizacijo opozarja na naslednje (Nair, 2004):

- glavni cilj poslovanja je ustvarjanje dobička, ki se meri z vrsto doseženih finančnih ciljev;
- namen finančnih ciljev je spodbuditi operativne enote k obvladovanju uspešnosti in pridobivanju kompetenc za prihodnji uspeh;
- je en izmed štirih vidikov, vendar tisti, ki financira poslanstvo in namen organizacije;
- je zapozneli kazalnik uspešnosti, saj beleži uspeh po tistem, ko je že dosežen.

3.3.2 Vidik poslovanja s strankami

Veliko podjetij ima danes poslanstvo, ki se osredotoča na stranke. Zato je uspešnost podjetja z vidika strank postala prednostna naloga najvišjega vodstva (Kaplan in Norton, 1992). Če so poslanstvo, vrednote in vizija srce organizacije, so stranke krvni obtok, ki prinaša trajnostno vrednost organizaciji (Nair, 2004). Lončarević (2006) poudarja, da so zadovoljne zveste stranke pomemben pogoj za prihodnjo rast podjetja.

Vidik poslovanja s strankami v uravnoteženem sistemu kazalnikov se osredotoča na prepoznavanje ciljnih strank, razumevanje njihovih pričakovanj in zahtev ter opredelitev dodane vrednosti organizacije za izpolnjevanje teh potreb.

Za učinkovito strategijo mora podjetje temeljito razumeti svojo bazo strank, tako da opredeli idealne stranke in jih segmentira glede na dejavnike, kot so panoga, preference in demografske značilnosti. Ključno je prepoznati vplivne dejavnike njihovih nakupnih odločitev ter razumeti zaznano in dejansko vrednost, ki jo pridobijo s svojimi nakupi. Poleg tega je bistveno razumevanje časa in narave njihovih nakupov, vključno s finančnimi cikli in vrstami izdelkov ali storitev, ki jih imajo raje. Podjetje se mora zavedati tudi, kako stranke najraje opravljajo svoje nakupe, kako se izobražujejo in kakšne so njihove tipične nakupne metode (Nair, 2014).

Niven (2006) navaja, da je jasno izražanje dodane vrednosti podjetja morda najzahtevnejša in najpomembnejša od nalog v tem vidiku. Praktično vse organizacije bodo izbrale eno od treh področij (Treacy in Wiersema, 1997):

1. Operativna odličnost: Organizacije, ki si prizadevajo za operativno odličnost, se osredotočajo na nizko ceno, praktičnost in pogosto brez dodane vrednosti.
2. Vodilni položaj na področju izdelkov: Podjetja spodbujajo razvoj in postavljajo nove meje svojih izdelkov; z nenehnim uvajanjem inovacij si prizadevajo preprosto ponuditi najboljši izdelek na trgu.
3. Povezanost s strankami: Podjetja poskušajo storiti vse, kar je potrebno, da bi zagotovili rešitve za potrebe strank in se tako oblikujejo kot podjetje, ki je naklonjeno strankam. Podjetja si ne prizadevajo za enkratne posle, temveč se osredotočajo na dolgoročno vzpostavljanje odnosov s pomočjo poglobljenega poznavanja potreb strank.

Skladno z zgoraj navedenim lahko znotraj vidika poslovanja s strankami definiramo različne kazalnike uspešnosti:

- zadovoljstvo in stopnja zadržanja strank ocenjujeta, kako dobro podjetje izpolnjuje pričakovanja strank in ohranja zvestobo;
- stopnja pridobivanja novih strank kaže na potencial rasti prodaje, strošek povezan s tem pa na učinkovitost trženjskih kampanj;

- stopnja odliva strank in življenjska vrednost stranke omogočata vpogled v zdravje odnosov s strankami in ekonomski vpliv vedenja strank;
- dobičkonosnost strank meri stopnjo dobička, ki jo ustvari posamezna stranka, in pomaga prepoznati najbolj dragocene stranke za podjetje;
- tržni delež in prepoznavnost odražata moč in konkurenčnost blagovne znamke podjetja;
- stopnja vračanja izdelkov kaže na odstotek izdelkov, ki jih stranke vrnejo, kar osvetljuje zadovoljstvo in kakovost izdelkov;
- odzivni čas meri, kako hitro se podjetje odziva na poizvedbe strank itd.

3.3.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Kazalniki, ki temeljijo na strankah, so pomembni, vendar jih je treba pretvoriti v ukrepe, ki jih mora podjetje narediti znotraj podjetja, da bo izpolnilo pričakovanja strank. Navsezadnje odlična uspešnost za stranke izhaja iz procesov, odločitev in ukrepov, ki se pojavljajo v celotni organizaciji. Vodje se morajo osredotočiti na tiste ključne notranje dejavnosti, ki jim omogočajo zadovoljitev potreb strank (Kaplan in Norton, 1992). Smith (2007) meni, da se je z naraščajočo potrebo organizacij po osredotočanju na procese povečala tudi stopnja integracije procesov z načrtovanjem organizacije (tako strateškim kot operativnim načrtovanjem). Podjetja redko propadejo, ker imajo napačno strategijo, ampak ker nimajo metod za doseganje taktike, ki spremlja strategijo (Nair, 2004).

Procesni vidik (vidik notranjih poslovnih procesov) odraža notranje elemente podjetja. Ta dimenzija vključuje opredelitev temeljnih organizacijskih procesov, ki so ključni za povečanje uspešnosti poslovanja (Rašić Jelavić in Pajdaković Vulić, 2021). Notranji kazalniki za uravnoteženi sistem kazalnikov morajo izhajati iz poslovnih procesov, ki imajo največji vpliv na zadovoljstvo strank. Podjetja bi morala poskušati opredeliti in meriti tudi ključne kompetence svojega podjetja, kritične tehnologije, ki so potrebne za zagotavljanje stalnega vodilnega položaja na trgu. Podjetja se morajo odločiti, v katerih procesih in kompetencah morajo biti najboljša, ter za vsakega od njih določiti tudi merila (Kaplan in Norton, 1992).

Glavni izziv pri tem vidiku je omejiti število vključenih procesov na resnično strateške, ki spodbujajo že definirane dodane vrednosti, izpolnjujejo zahteve strank in na koncu spodbujajo gospodarski razvoj podjetja. Vendar je jasno, da večina procesov, čeprav so potrebni, ni bistvenega pomena za izvajanje izbrane strategije in zato ne sodijo v sistem uravnoteženih kazalnikov, ki je izključno orodje za izvajanje strategije (Niven, 2006).

Ključni poslovni procesi se lahko razdelijo v procese operativnega managementa (npr. nadzor kakovosti, obvladovanje dobavne verige), procese obvladovanja strank (npr. pridobivanje in ohranjanje strank, podpora strankam, reklamacije), inovacijske procese (npr. razvoj novih izdelkov in storitev) ter regulativne in družbene procese (npr. skladnost s pravnimi predpisi, dejavnosti družbene odgovornosti).

Kot kazalnike znotraj vidika notranjih poslovnih procesov lahko opredelimo čas cikla, ki je potreben za dokončanje nekega postopka, stroške, povezane z vsakim procesom, pogostost napak ali pomanjkljivosti v proizvodnem procesu, izkoriščenost kapacitet, produktivnost zaposlenih, število novih izdelkov v razvoju itd.

3.3.4 Vidik učenja in rasti

Vidik učenja in rasti uravnoteženega sistema kazalnikov zagotavlja instrumente za druge tri vidike, ki so skoraj izključno nematerialne narave. V bistvu ta vidik predstavlja temelj, na katerem je zgrajena celotna hiša sistema uravnoteženih kazalnikov (Niven, 2006). V zgodovini so se organizacije obnašale kratkoročno, se krčile v težkih časih in brezobzirno rasle, ko so bili časi boljši. Ta metodologija »vdiha in izdiha« je tista, pred katero varuje vidik učenja in rasti (Nair, 2004).

Vidik poudarja pomen neoprijemljivih dejavnikov uspešnosti podjetja, ki zajemajo številna področja, povezana s človeškim, informacijskim in organizacijskim kapitalom. Poudarek je predvsem na pomenu vlaganja v človeški kapital in sposobnosti zaposlenih, ki spodbujajo poslovni razvoj (Gulin in drugi, 2011).

Vidik učenja in rasti običajno vključuje tri področja kapitala: človeški, informacijski in organizacijski. Nobene strategije, ne glede na njeno navidezno brezhibno odličnost, ni mogoče izvesti brez ljudi, zato je prva naloga v okviru tega vidika zagotoviti, da ima organizacija človeški kapital, spretnosti, kompetence in talente, ki so potrebni za učinkovito izvajanje (Niven, 2006). Gulin in drugi (2011) navajajo, da zamisli in spodbude za povečanje uspešnosti in izboljšanje procesov morajo prihajati od zaposlenih na vseh organizacijskih ravneh, ki sodelujejo v notranjih procesih in so v neposrednem stiku s strankami. Osnova je motivacija in izobraževanje zaposlenih o znanju, potrebnem za uresničevanje vizije in dolgoročnih strategij podjetja.

Poleg ljudi se danes vsa podjetja, ne glede na velikost, zanašajo na zanesljive sisteme informacijske tehnologije za vse – od obdelave analitičnih podatkov do podpore strateškemu odločanju. Organizacije morajo zagotoviti, da so njihove naložbe v informacijsko tehnologijo skladne z edinstveno strategijo in jo podpirajo. Nazadnje v sodobnem svetu podjetij je nujno zagotoviti, da so organizacije sposobne rasti in spreminjanja, ki sta nujna pogoja za trajni uspeh. Pod okriljem organizacijske sposobnosti preučujemo ključne sestavine uspeha, kot so kultura, timsko delo in izmenjava znanja (Niven, 2006).

Običajno je vidik učenja in rasti najmanj premišljen. Cilji na področju človeških virov so običajno splošni in nejasni, kot so »ustvariti kulturo visoke učinkovitosti«, »zadovoljiti svoje zaposlene«, »živeti skladno z vrednotami« in podobno. V tem primeru organizacije zamudijo odlično priložnost za premislek o človeških sposobnostih, ki so potrebne za zagotavljanje notranjih procesov na pričakovani ravni odličnosti (Wiraeus in Creelman, 2019).

Primeri kazalnikov znotraj vidika učenja in rasti vključujejo oceno zadovoljstva zaposlenih, število in vrsto izobraževanj za zaposlene, rezultate ocenjevanja znanj, stopnjo fluktuacije, stopnjo uporabe tehnologije itd. Dodatni kazalniki bi lahko zajemali stopnjo inovativnosti zaposlenih, odstotek zaposlenih z načrtom osebnega razvoja, stopnjo izmenjave znanja in podobno.

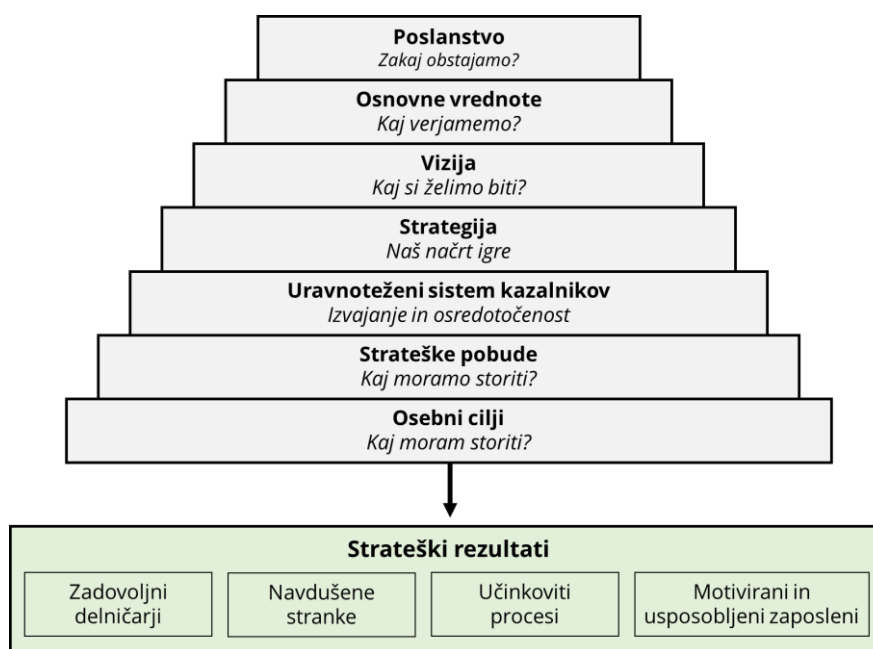
3.4 Strateško usmerjena organizacija

Zelo kmalu po uvedbi sistema BSC v podjetja so vodje poskušali rešiti problem izvajanja strategije. Kljub novim strateškim vizijam in poslanstvu ter opredeljenim kazalnikom v različnih vidikih je imela večina organizacij težave z učinkovitim izvajanjem teh sprememb, saj zaposleni pogosto niso razumeli, kako uskladiti svoje vloge z novimi strategijami, kar je povzročilo visoko stopnjo neuspešnosti pri doseganju strateških ciljev. Kaplan in Norton (2004) navajata, da je vodstvo, ki je uvedlo sistem uravnoteženih kazalnikov, že intuitivno razumelo, da lahko sistem merjenja, ki temelji na strategiji, reši problem, kako sporočati in izvajati strategijo. Naslednje faze razvoja sistema BSC sta podrobno opisala v Kaplan in Norton (1996a, 1996b, 2000) in poudarila, da strateško usmerjena organizacija upošteva naslednje:

- strategijo prenese v operativne okvirje;
- uskladi organizacijo s strategijo;
- strategija postane vsakodnevno delo vsakega posameznika;
- strategija postane nenehen proces;
- spodbuja spremembe s pomočjo izvršnega vodstva.

Strategija ni samostojen proces managementa; je le korak v logičnem kontinuumu, ki vodi organizacijo od izjave o poslanstvu na visoki ravni do dela, ki ga opravljajo zaposleni v prvi liniji in v ozadju. Če želimo zgraditi dosledno strukturo za opisovanje strategije, moramo imeti tudi dosleden način, kako jo umestiti glede na druge procese obvladovanja (glej sliko 7). Splošno poslanstvo organizacije predstavlja izhodišče; opredeljuje, zakaj organizacija obstaja ali kako se poslovna enota umešča v širšo strukturo podjetja. Poslanstvo in temeljne vrednote, ki ga spremljajo, ostanejo skozi čas dokaj stabilni. Vizija organizacije ustvarja sliko prihodnosti, ki pojasnjuje smer organizacije in pomaga posameznikom razumeti, zakaj in kako naj podpirajo organizacijo. Poleg tega začenja prehod od stabilnosti poslanstva in temeljnih vrednot k dinamičnosti strategije, ki je naslednji korak v kontinuumu. Strategija se razvija in razvija skozi čas, da bi se odzvala na spreminjajoče se pogoje (Kaplan in Norton, 2000).

Slika 7: Umestitev strategije med poslanstvom in želenimi rezultati



Vir: Prirejeno po Kaplan in Norton (2000)

Strategija se izvaja z orodji, kot je sistem uravnoteženih kazalnikov, ki spremlja finančne in nefinančne kazalnike uspešnosti. Strateške pobude in osebni cilji opredeljujejo posebne projekte in odgovornosti posameznikov, ki so v skladu s strateškimi cilji. Končno je cilj tega strukturiranega pristopa doseči ključne rezultate, kot so zadovoljni delničarji, zadovoljne stranke, učinkoviti procesi ter motivirani in usposobljeni zaposleni, kar je v skladu s poslanstvom, vizijo in temeljnimi vrednotami organizacije.

3.5 Strateške mape

Razumevanje odnosov med vsemi ključnimi vidiki pri uravnoteženem sistemu kazalnikov se izvaja s pomočjo strateškega mapiranja (Nair, 2004). Strateška mapa (zemljevid, diagram) je orodje, ki organizaciji omogoča, da predstavi svojo strategijo z vrsto medfunkcijskih vzročno-posledičnih povezav (Smith, 2007). Zasnovana je kot enostranski grafični prikaz vsega, kar mora organizacija uspešno narediti (v vsakem od štirih vidikov), da bo uspešno izvajala svojo strategijo. Medtem ko strateški načrti pogosto obsegajo več deset strani, mora biti strateška mapa omejena na eno samo stran, da lahko služi svojemu glavnemu namenu, tj. pojasnjevanju in sporočanju strategije (Niven, 2014).

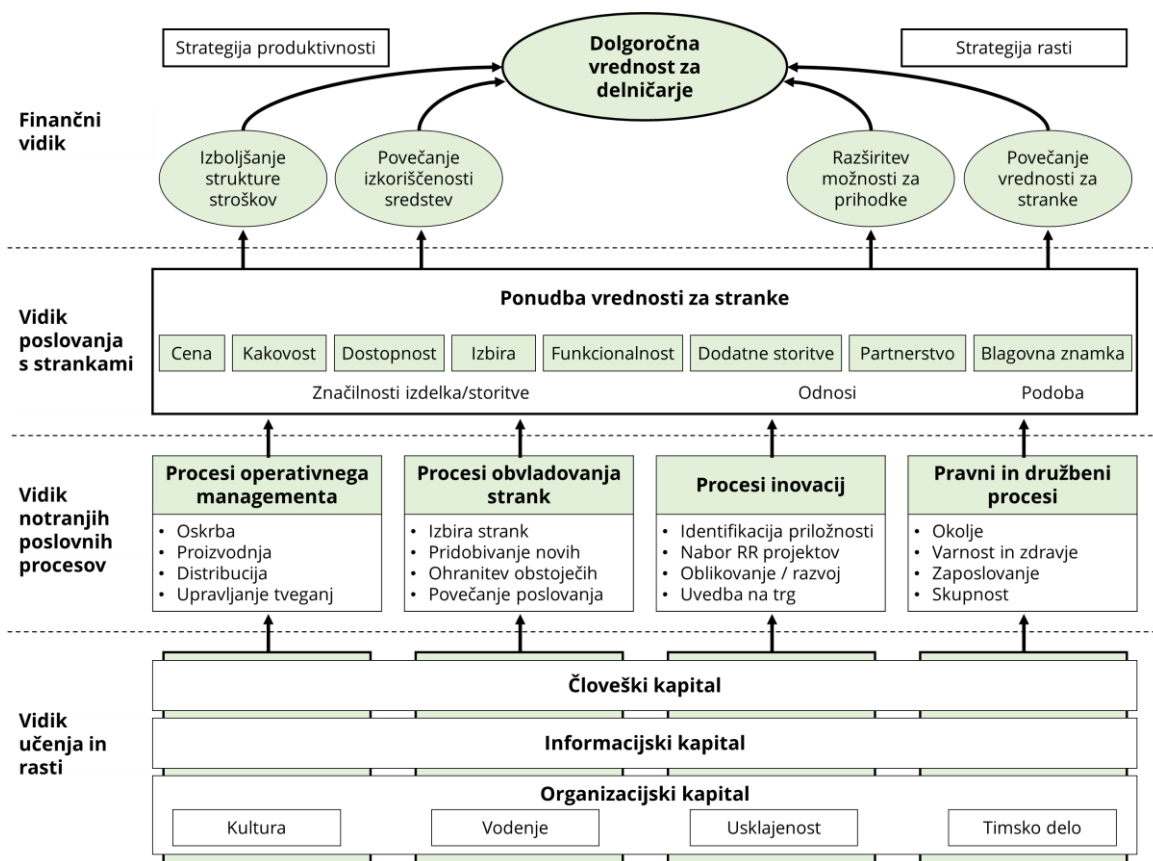
Strateška mapa je ključnega pomena za sporočanje strategij in njihove notranje logike znotraj organizacije. Biti mora preprosta in zapomnljiva, da lahko učinkovito prenaša, zakaj verjamemo v uspeh. Namenjena je dokumentiranju ciljev, časovnega okvira, potrebnih dejavnosti in zagotavljanju verodostojnosti dolgoročnega uspeha. Ona mora odgovoriti na

dve ključni vprašanji: kako namerava organizacija uspeti in kako lahko prepoznamo njen uspeh (Olve in drugi, 2003, str. 146).

Cilji v štirih vidikih so med seboj povezani z vzročno-posledičnimi povezavami, tako da jih je mogoče spremljati, obvladovati in potrjevati. Usklajevanje ciljev v teh štirih vidikih je ključ do ustvarjanja vrednosti in s tem do osredotočene in interno usklajene strategije. Ta struktura vzrokov in posledic, ki povezuje štiri vidike, je struktura, okoli katere se razvije strateška mapa (glej sliko 8). Oblikovanje strateške mape prisili organizacijo, da pojasni logiko, kako bo ustvarjala vrednost in za koga (Kaplan in Norton, 2004).

Janeš (2015, str. 152) navaja, da vizualno razvidna struktura sistema uravnoteženih kazalnikov in vzročno-posledičnih povezav v strateški mapi prinaša koristi, ko jih zaposleni razumejo, ko so viri usklajeni z njimi ter ko se redno pregledujejo in prilagajajo dejanskim razmeram. Strukturo uravnoteženih ciljev in kazalnikov lahko nadalje razvijemo in razširimo po vseh managerskih ravneh, vse do oddelkov in posameznikov. Takšen pristop zagotavlja, da so osebni cilji zaposlenih povezani s strateškimi cilji podjetja.

Slika 8: Strateška mapa



Vir: Prirejeno po Kaplan in Norton (2004)

4 NADGRADNJA SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV Z UPOŠTEVANJEM TRAJNOSTNEGA POSLOVANJA

4.1 Potreba po nadgradnji sistema

Okoljski, družbeni in upravljavski vidiki (ESG) so danes postali ključni dejavniki dolgoročnega poslovnega in trajnostnega uspeha. Vlagatelji, zakonodajalci in potrošniki vse bolj zahtevajo transparentnost in odgovornost glede vpliva podjetja na okolje, družbeno odgovornost in prakse upravljanja (Eccles in drugi, 2016). Vedno večji strateški pomen ESG-vprašanj in z njimi povezanih meril uspešnosti je spodbudil zanimanje za sisteme obvladovanja in merjenja uspešnosti trajnostnega razvoja podjetij (Hansen in Schaltegger, 2016, str. 193). V današnjem času, ko so okoljski, družbeni in upravljavski vidiki (ESG) vedno bolj pomembni, obstaja potreba po nadgradnji sistema uravnoteženih kazalnikov, z namenom uskladitve s trajnostnimi poslovnimi praksami.

Epstein in Wisner (2001, str. 1) navajata, da je sistem BSC mogoče uporabiti za izvajanje trajnostne strategije in povezovanje trajnostnih ciljev z ustreznimi aktivnostmi in učinki. Möller in Schaltegger (2005, str. 76) poudarjata, da namen nadgradnje sistema ni zgolj dodajanje novih kazalnikov. Na podlagi ponovno premišljene vizije so potrebni novi modeli načrtovanja, ki morajo vključevati zlasti zahteve trajnostnega razvoja podjetij.

Številna okoljska in družbena vprašanja so nefinančna in se večinoma kažejo dolgoročno. Vzročno-posledične povezave, ki jih je treba hipotetično predvideti za nadgradnjo sistema BSC, lahko pomagajo vodjam pojasniti povezave med dolgoročnimi viri in zmogljivostmi, vključno z vprašanji trajnosti in kratkoročnimi finančnimi rezultati. Večdimenzionalni pristop bi vodjam omogočil, da obravnavajo vse ESG-cilje, medtem ko se drugi pristopi osredotočajo samo na primer na okolje (Mio in drugi, 2022, str. 369).

Figge in drugi (2003, str. 23) menijo, da je hierarhična značilnost BSC lahko koristna, vendar je treba izrecno upoštevati povezavo med okoljskimi in družbenimi kazalniki na eni strani ter ekonomskim uspehom podjetja na drugi. BSC pomaga pri prepoznavanju in obvladovanju tistih okoljskih in družbenih vidikov, ki prispevajo k finančnim poslovnim ciljem.

Glede na vse večje zahteve deležnikov po trajnostnih praksah bi vključevanje trajnosti v uravnoteženi sistem kazalnikov omogočilo strateško orodje za obvladovanje in merjenje trajnostne uspešnosti. Kot je že bilo omenjeno, trajnostna uspešnost spodbuja inovacije, omogoča konkurenčno prednost organizacije in na koncu vodi v finančno uspešnost.

Uravnoteženi sistem kazalnikov lahko vključi vprašanja trajnosti na različne načine, kar bo obravnavano v naslednjem poglavju.

4.2 Glavni pristopi k vključevanju trajnosti v okvir BSC

4.2.1 Vključevanje trajnosti v obstoječe štiri vidike

Okoljske in družbene dejavnike je mogoče vključiti v štiri obstoječe vidike BSC, tako kot vse druge morebitne strateško pomembne vidike (Figge in drugi, 2002, str. 7). To bi pomenilo, da so trajnostna vprašanja vključena v obstoječe vidike z ustreznimi dejavniki uspešnosti, za katere bi bili oblikovani vodilni (gonilni) kazalniki in kazalniki z zakasnitvijo (izidi) (Kaplan in Norton, 2000, str. 90).

Vprašanja trajnostnega razvoja so lahko le delno vključena v en ali več vidikov, lahko pa so globoko vključena v vse štiri vidike. V primeru delne vključitve trajnostnih vprašanj se to običajno zgodi v okviru vidika notranjih procesov. To se lahko zgodi, če se okoljska vprašanja obvladujejo predvsem na ravni operativnih procesov. Znotraj vidika procesov so lahko okoljski cilji naslednji: izboljšanje učinkovitosti prevoza, izboljšanje energetske učinkovitosti, povečanje ponovne uporabe vode, uvajanje okolju prijazne embalaže, povečanje produktivnosti virov, zmanjšanje količine odpadkov in odpadne vode, zmanjšanje uporabe strupenih materialov, povečanje nadzora kakovosti v vrednostni verigi, recikliranje proizvodnih in pisarniških materialov, odpravljanje okoljskih nesreč in razlitij itd. Primer družbenega cilja z vidika procesa je lahko zagotavljanje zdravja in varnosti (Rašić Jelavić in Pajdaković Vulić, 2021, str. 43).

Če so trajnostni vidiki globlje vključeni v vse štiri vidike, to temelji na večji zavzetosti podjetja za doseganje družbene odgovornosti organizacije. V tem primeru se trajnostni problemi obvladujejo v vseh štirih vidikih uspešnosti in ne le v procesnem vidiku (Rašić Jelavić in Pajdaković Vulić, 2021, str. 43). Na podlagi tega pristopa od zgoraj navzdol so opredeljeni tisti okoljski in družbeni dejavniki, ki so strateško pomembni v okviru štirih standardnih vidikov BSC. Okoljski/družbeni vidiki posledično postanejo sestavni del tradicionalnega sistema kazalnikov in so samodejno vključeni v vzročno-posledične povezave ter hierarhično usmerjeni k finančnemu vidiku in uspešnemu preoblikovanju strategije podjetja (Figge in drugi, 2002, str. 8).

Kot navajata Möller in Schaltegger (2005, str. 76), ta pristop omogoča vključitev vseh trajnostnih vprašanj, ki so neposredno povezana z enim trgom, tj. finančnim trgom, trgom strank, dobaviteljev ali trgom dela. To povečuje sprejemljivost izboljšav, vendar je vsekakor treba prenoviti strateške mape in kazalnike v okviru BSC.

Primeri trajnostnih kazalnikov, ki so vključeni v štiri obstoječe vidike uravnoveženega sistema kazalnikov, so prikazani v tabeli 1. Po zgledu nekaterih drugih avtorjev, Rašić Jelavić in Pajdaković Vulić (2021, str. 44) predlagata preimenovanje vidika poslovanja s strankami v vidik deležnikov. Na ta način se razširja poudarek na vse pomembne skupine (kupci, dobavitelji, lokalne skupnosti, zaposleni itd.) in tako zagotavlja celovitejši pristop. Več o tem v poglavju 4.2.3.

Tabela 1: Primeri trajnostnih kazalnikov, vključenih v štiri obstoječe vidike BSC

Finančni vidik	Vidik deležnikov
Okoljski kazalniki	Okoljski kazalniki
– Okoljska učinkovitost, – donosnost okoljskih naložb, – prihodki od okolju prijaznih izdelkov/storitev, – prihodki od recikliranja, – prihranki pri stroških okoljskih izboljšav, – stroški reaktivnih okoljskih pobud/stroški, proaktivnih okoljskih pobud, – stroški ravnanja z odpadki, – okoljske globe in kazni, – okoljska tveganja.	– Vrednost okolju prijaznih izdelkov, – zadovoljstvo strank z okolju prijaznimi izdelki, – ugled blagovne znamke »okolju prijazni izdelki«, – podoba okoljsko odgovornega podjetja, – odnosi z regulativnimi organi / upoštevanje prihodnjih okoljskih predpisov, – delež dobaviteljev, ki upoštevajo trajnostna merila, – število partnerstev s finančnimi institucijami, ki podpirajo trajnost, – število omemb v medijih, ki podjetje izpostavljajo kot trajnostno naravnano.
Družbeni kazalniki	Družbeni kazalniki
– Družbena učinkovitost, – filantropija/odhodki za donacije, – naložbe v razvoj lokalne skupnosti.	– Zadovoljstvo skupnosti, – pritožbe skupnosti, – prostovoljstvo in donacije v lokalnih ali drugih izbranih skupnostih, – prenos znanja na lokalno skupnost.
Vidik notranjih procesov	Vidik učenja in rasti
Okoljski kazalniki	Okoljski kazalniki
– Operativna učinkovitost, – energetska učinkovitost, – kroženje vode, – okolju prijazna embalaža, – količina odpadkov, – odpadne vode, – emisije toplogrednih plinov, – uporaba nevarnih materialov, – uporaba recikliranih materialov, – stopnja recikliranja proizvodnih in pisarniških materialov, – stopnja ponovne uporabe izdelkov, – učinkovitost nadzora kakovosti, – število okoljskih nesreč in razlitij.	– Okoljska ozaveščenost zaposlenih, – okoljske veščine zaposlenih, – znanje o varstvu okolja, – predlogi za okoljske izboljšave, – »okolju prijazne« inovacije, – razvoj okoljske infrastrukture, – razvoj okolju prijaznih materialov.
	Družbeni kazalniki
Družbeni kazalniki	– Zaposlovanje iz lokalne skupnosti, – dobro počutje zaposlenih, – spoštovanje raznolikosti.
– Zdravje in varnost na delovnem mestu.	

Vir: Prirejeno po Rašić Jelavić in Pajdaković Vulić (2021, str. 43)

4.2.2 Uvedba dodatnega trajnostnega vidika

Na začetku 21. stoletja je skupina avtorjev (glej Figge in drugi, 2001, 2002, 2003) predlagala, da se sistemu uravnoveženih kazalnikov (BSC) doda dodaten vidik. Prepoznali so potencial BSC kot zanesljivega okvira za vključevanje trajnostnih vprašanj v strateški management. Na ta način razširjeni BSC upošteva okoljske in družbene vidike, ki so pomembni za poslovno uspešnost, vendar jih ni mogoče vključiti v štiri tradicionalne vidike. Poimenovali so ga »netržni vidik« (angl. non-market perspective) ter vključuje okoljske in družbene vidike, ki so izven običajno obravnavanih vzročno-posledičnih verig poslovanja.

Izraz »netržni vidik« je uporabljen zato, ker okoljski in družbeni dejavniki niso v celoti vključeni v tržne mehanizme oziroma v procese tržne izmenjave preko dodeljenih tržnih cen. To pomeni, da ti vidiki izhajajo kot družbeni konstrukti in zato zahtevajo ločen vidik za učinkovito obravnavo njihovega strateškega pomena. Podjetja ne delujejo izključno na področju tržnih struktur ter kot kvazi-javne organizacije sodelujejo z drugimi sektorji, na primer z družbenim ali pravnim sektorjem (celotni poslovno-ekonomski sistem). Okoljski in družbeni vidiki kot družbeni konstrukti se lahko pojavijo v vseh sferah in lahko postanejo strateško pomembni za podjetja preko drugih mehanizmov, ki niso nujno tržni (Figge in drugi, 2002, str. 8).

Da bi upravičili uvedbo dodatnega »netržnega vidika«, morajo okoljski in družbeni dejavniki izven tržnega sistema izrecno predstavljati strateške ključne dejavnike za uspešno izvajanje strategije obravnavanega podjetja. Tako se potreba po dodatnem vidiku pojavi, kadar okoljski ali družbeni dejavniki izven tržnega sistema pomembno vplivajo na uspešnost podjetja, ki jih hkrati ni mogoče prikazati glede na njihovo strateško pomembnost v okviru štirih standardnih vidikov BSC (Figge in drugi, 2003, str. 24). Ta pristop poudarja trajnost kot osnovno vrednoto podjetja ali ključno strategijo, ki posledično izboljšuje trajnostni položaj podjetja, saj vidik vključuje vse podatke o družbeni, ekonomski in okoljski odgovornosti podjetja. To je primerna oblika za panogo z visokim tveganjem, ki je izpostavljena odmevnim trajnostnim vprašanjem (Tuori in drugi, 2021, str. 4).

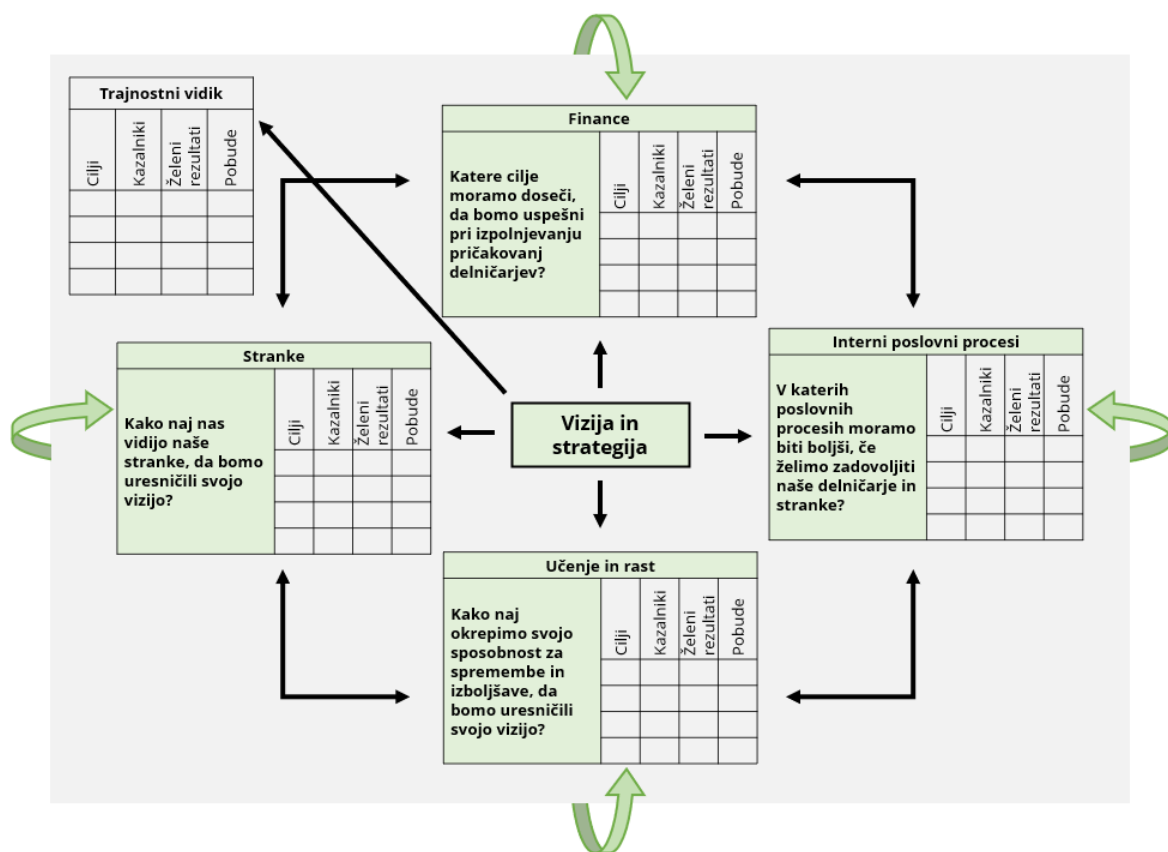
Strateško pomembni okoljski in družbeni dejavniki izven tržnega sistema lahko vplivajo na uspešnost podjetja v vseh štirih vidikih tradicionalnega sistema kazalnikov. To pomeni, da so lahko ekonomsko pomembni tako neposredno (glede na finančni vidik) kot posredno (glede na druge vidike). Tako lahko dodatni netržni vidik vpliva na vse štiri tradicionalne vidike (Figge in drugi, 2003, str. 24).

Na podlagi vse razpoložljive literature o nastanku tega dodatnega vidika menim, da je trajnost danes veliko bolj vključena v trg in vsakodnevne poslovne prakse kot pred dvajsetimi leti. Trajnostni izdelki, odločitve potrošnikov, ki dajejo prednost okolju prijaznim izbiram, in pomen trajnostnega ugleda blagovne znamke postajajo osrednji del poslovnih strategij. Prav tako so danes prisotne obdavčitve ogljika, predpisi o ravnanju z odpadki, standardi energetske učinkovitosti in obnovljivih virov energije ter zahteve glede družbene

odgovornosti podjetij, stroge varnosti in zdravja pri delu itd. Vsi ti dejavniki spodbujajo podjetja k vključevanju trajnosti v svoje osnovne dejavnosti. Glede na to celovito vključenost menim, da je primerno predlagati preimenovanje »netržnega vidika« v »trajnostni vidik« ali pa »ESG vidik«, da bi bolje odražal njegovo ključno vlogo pri vsakodnevnih poslovnih odločitvah.

Trajnostni vidik je na sliki 9 predstavljen kot temeljni vidik, saj predstavlja strateški okvir za vse druge vidike in kazalnike v njih, od učenja in rasti do obvladovanja finančne uspešnosti. Tudi ta vidik je neločljivo povezan s poslanstvom, krovno vizijo in splošno strategijo podjetja, kar zagotavlja, da so vse trajnostne pobude usklajene z dolgoročnimi cilji in vrednotami organizacije.

Slika 9: Trajnost kot dodatni vidik v nadgrajenem sistemu uravnoteženih kazalnikov



Vir: Prirejeno po Figge in drugi (2001, str. 25)

Podobno kot pri oblikovanju tradicionalnega sistema kazalnikov je treba tudi pri tem vidiku opredeliti strateške ključne vidike in vodilne kazalnike ter jih predstaviti z ustreznimi merili. Ta merila so nato s hierarhičnimi verigami vzrokov in posledic povezana s finančnim vidikom. Posledično je tudi za strateško pomembne netržne vidike zagotovljen ekonomsko usmerjen in s strategijo povezan management. Odločitve, ali je za oblikovanje trajnostnega sistema uravnoteženih kazalnikov za določeno poslovno strategijo potreben še dodatni vidik, ni mogoče sprejeti vnaprej, temveč šele med postopkom oblikovanja (Figge in drugi, 2003, str. 24).

Razširjeni trajnostni uravnoteženi sistem kazalnikov omogoča dobro opredeljeno upoštevanje nefinančnih rezultatov poslovanja (Möller in Schaltegger, 2005, str. 77). Glavna prednost dodajanja dodatnega vidika je, da podjetjem omogoča, da upoštevajo okoljske in družbene dejavnike glede na njihov strateški pomen, čeprav niso neposredno povezani s tržnimi dejavnostmi. Ta ločen vidik poudarja te dejavnike in zagotavlja, da imajo posebno mesto v sistemu kazalnikov in da niso prezrti. Ko podjetja prepoznajo te dejavnike kot ključne za dolgoročne konkurenčne prednosti in uspešno izvajanje strategije, jih lahko funkcije uravnoteženega sistema kazalnikov ustrezno obvladujejo in prednostno razvrščajo glede na njihovo pomembnost.

4.2.3 Prilagoditev BSC za strategije trojnega izida

V prejšnjih dveh poglavjih sem pojasnil dva glavna pristopa za vključevanje trajnosti v uravnoteženi sistem kazalnikov, ki sta se do zdaj razvila v znanstvenih krogih. Mimogrede, tretji pristop k vključevanju trajnostnih dejavnikov bi lahko bil, da podjetja iz svojega osnovnega BSC izpeljejo in vzpostavijo ločen sistem uravnoteženih kazalnikov za svoje trajnostne strategije. Ločen trajnostni sistem uravnoteženih kazalnikov bi lahko uporabila podjetja, ki že imajo delujoč tradicionalni BSC in ga v osnovi ne želijo spreminjati. Tako izpeljan trajnostni BSC se lahko uporabi, ko sta njegova strateška pomembnost in položaj v vzročno-posledičnih verigah utemeljena z enim od dveh zgoraj predstavljenih pristopov.

Neodvisno od tega sta Robert Kaplan in David McMillan leta 2021 predstavila posodobljeni uravnoteženi sistem kazalnikov za obdobje ESG. Avtorja poudarjata vzpon vključujočega ekosistema, kjer morajo podjetja, ki želijo izpolniti pričakovanja delničarjev in družbe, zdaj sodelovati z različnimi deležniki pri izvajanju strategij, ki prinašajo koristi vsem udeležencem v sistemu (Kaplan in McMillan, 2021, str. 3).

Posodobljeni sistem se osredotoča na doseganje trajnostnih rezultatov v treh razsežnostih: ekonomski, okoljski in družbeni. To omogoča, da podjetja obravnavajo širše cilje trajnosti in družbene odgovornosti, kar odraža spreminjajoča se pričakovanja deležnikov glede vključujoče in pravične rasti.

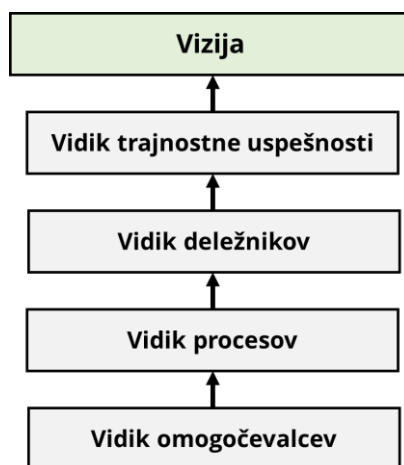
Na podlagi tradicionalnega sistema BSC sta Kaplan in McMillan (2021, str. 6–8) predlagala več ključnih sprememb (glej sliko 10):

1. **Vidik trajnostne uspešnosti:** Ta nadomešča finančni vidik in poudarja merljive ekonomske, okoljske in družbene koristi, ki naj bi jih dosegel vključujoči ekosistem. Kazalniki se lahko tukaj razširijo na izboljšanje varnosti in zdravja, izobraževanja, zaposlovanja v lokalnih skupnostih, vloge žensk, družinske kohezije, zmanjšanje krčenja gozdov, zmanjšanje emisij toplogrednih plinov, čistejšo vodo in manjšo degradacijo tal.
2. **Vidik deležnikov:** Ta nadomešča enostranski vidik poslovanja s strankami in poudarja, da je vsak udeleženec v ekosistemu "stranka". Sistem kazalnikov odraža

vrednost, ki jo vsak udeleženec pričakuje od sodelovanja. Cilji deležnikov so napisani z njihovega vidika, kar zagotavlja, da je vsak glas slišan in izmerjen, ter spodbuja skupno razumevanje ustvarjanja vrednosti.

3. **Procesni vidik:** Ta ostaja nespremenjen in še naprej vključuje ključne dejavnosti, potrebne za zagotavljanje vrednosti vsem deležnikom, kar zagotavlja doseganje ciljev trojnega izida.
4. **Vidik omogočevalcev** (angl. enablers): Prej vidik učenja in rasti, zdaj pa zajema različne zmožnosti, ki jih za uspešno izvajanje potrebujejo vsi udeleženci ekosistema. Te zmožnosti vključujejo zbiranje in razdeljevanje virov financiranja, delovanje v okviru nove strukture upravljanja, obsežno komunikacijo med člani ter skupno odgovornost za izvajanje strategije in rezultate.

Slika 10: Prilagoditev BSC za strategije trojnega izida s poudarkom na večdeležniškem pristopu



Vir: Prirejeno po Kaplan in McMillan (2020, str. 14)

Kot sem že omenil v poglavju 2.2, trajnostna uspešnost ali trojni izid enako obravnava družbeno, okoljsko in ekonomsko uspešnost. Ponovno je treba poudariti, da vse tri razsežnosti trojnega izida, če so pravilno načrtovane in usklajene, vodijo k finančni uspešnosti podjetja.

Še en pomemben poudarek posodobljenega modela Kaplana in McMillana (2021) je na večdeležniškem pristopu, ki daje prednost potrebam in prispevkom vseh deležnikov, vključno s strankami, zaposlenimi, dobavitelji, skupnostmi in lokalnimi vladami. To vključuje spodbujanje globljih, dolgoročnih odnosov in ne osredotočanje na kratkoročne posle, kar povečuje splošno učinkovitost različnih poslovnih pobud. S sprejetjem teh strategij lahko podjetja dosežejo pomembne rezultate na področju okoljske trajnosti, družbene pravičnosti in gospodarske rasti.

Na novo uvedeni vidik omogočevalcev zagotavlja okvir za usposabljanje in izobraževanje deležnikov, uporabo tehnologije za olajšanje komunikacije in izmenjave podatkov,

vzpostavitev okvirov upravljanja za odgovorno, transparentno in učinkovito odločanje v ekosistemu ter spodbujanje kulture sodelovanja, zaupanja in skupnih vrednot med različnimi deležniki.

4.3 Razvoj procesov trajnostnega strateškega načrtovanja

V luči prenovljenega sistema uravnoteženih kazalnikov Kaplan in McMillan (2020, str. 21–23) navajata tudi osnovna izhodišča za razširitev strateškega načrtovanja na okoljske in družbene vplive. Ključne točke, ki se navezujejo na že napisano v poglavju 2.2.3, vključujejo:

1. **Zavezanost strategijam rasti, ki upoštevajo deležnike in so vključujoče:** Večina podjetij ima oddelke za trajnostni razvoj, vendar so ti manj učinkoviti od celostnih poslovnih strategij, ki prinašajo finančne donose, izboljšujejo okolje in zagotavljajo koristi skupnosti. Organizacije, ki cilje trojnega izida vključujejo v svoje temeljne dejavnosti, bodo uspešnejše od tistih, ki družbene in okoljske programe obravnavajo ločeno.
2. **Strateško obravnavanje okoljskih in družbenih vprašanj:** Osredotočanje na vprašanja, pri katerih ima podjetje konkurenčno prednost, in zagotavljanje, da so prizadevanja usklajena z edinstvenimi zmogljivostmi in poslovnim modelom podjetja.
3. **Razumevanje ekosistema:** Prepoznavanje in razumevanje širšega ekosistema, vključno z vsemi deležniki v vrednostni verigi, da bi odkrili priložnosti za izboljšanje učinkovitosti in družbeno-ekonomskih pogojev.
4. **Sodelovanje z deležniki:** Aktivno sodelovanje z deležniki pri soustvarjanju strategij in ciljev, krepitev zaupanja ter usklajevanje s potrebami in pričakovanji vseh vpletenih strani.
5. **Prizadevanje za vključujočo rast:** Opredelitev področij, na katerih lahko podjetja zmanjšajo različna pomanjkanja s povečanjem ponudbe izdelkov, storitev ali zaposlenih.

5 TRAJNOSTNO KORPORACIJSKO UPRAVLJANJE V SKUPINI WIENERBERGER

5.1 Predstavitev skupine

Skupina Wienerberger, ki jo je leta 1819 na Dunaju v Avstriji ustanovil Alois Miesbach, se je razvila v vodilno podjetje v svetovni industriji gradbenih materialov in infrastrukturnih rešitev. Podjetje deluje na več ključnih področjih, predvsem na področju proizvodnje opeke, strešnikov, betonskih tlakovcev in cevnih sistemov. S svojim raznolikim portfeljem izdelkov Wienerberger pokriva širok spekter zahtev pri gradnji, od stanovanjskih in poslovnih stavb (novogradnje in prenove) do infrastrukturnih projektov (Wienerberger AG, 2024a).

Wienerberger je začel kot lokalni proizvajalec opeke na Dunaju, ki je v šestdesetih letih 19. stoletja znatno napredoval z namestitvijo kontinuiranih peči, ki so povečale učinkovitost proizvodnje. Do leta 1869 je podjetje vstopilo na dunajsko borzo, s čimer je okrepilo svoj finančni položaj in prisotnost na trgu. V 20. stoletju se je podjetje soočalo z različnimi izzivi, med drugim je po prvi svetovni vojni izgubilo poslovanje v tujini, med drugo svetovno vojno pa je utrpelo veliko škodo. Kljub tem neuspehom je podjetje obnovilo in posodobilo svoje dejavnosti ter v petdesetih letih 20. stoletja uvedlo mehanske stiskalnice in tunelske peči, da bi povečalo učinkovitost proizvodnje in zadovoljilo vse večje povpraševanje po opekah višje kakovosti z boljšimi izolacijskimi lastnosti (Wienerberger AG, 2024a).

Konec 20. in začetek 21. stoletja sta za družbo Wienerberger pomenila obdobje mednarodne širitve in diverzifikacije. Strateški prevzemi, kot sta nemška skupina Oltmanns Group, avstrijska Tondach Gleinstätten in ameriška General Shale, so družbo postavili v položaj globalnega igralca v industriji gradbenega materiala. Ti prevzemi so razširili ponudbo izdelkov družbe in omogočili vstop na nove trge, kar je zagotovilo rast podjetja in njegovo prilagajanje spreminjajočim se zahtevam trga. Leta 2023 je skupina z nakupom mednarodne skupine Terreal zaključila svoj največji prevzem do zdaj, s čimer je še dodatno utrdila svoj tržni položaj in raznolikost izdelkov (Wienerberger AG, 2024a).

Skupina danes zaposluje skoraj 20.000 ljudi in ima več kot 200 proizvodnih obratov v 28 državah v Evropi, Severni Ameriki in Indiji. Leta 2023 je podjetje poročalo o prihodkih v višini 4,2 milijarde evrov, dobičku pred obrestmi, davki in amortizacijo (EBITDA) v višini 783,3 milijona evrov, donosnosti kapitala (ROE) 12,58 % in donosnosti sredstev (ROA) 6,11 %. Tako dobri finančni rezultati potrjujejo sposobnost podjetja, da nenehno širi svojo prisotnost na trgu in uvaja inovacije. Z nenehnim uveljavljanjem inovacij, strokovnega znanja in izkušenj skupina spodbuja prihodnost gradbeništva ter svojim strankam in partnerjem zagotavlja pomembno dodano vrednost (Wienerberger AG, 2024a).

5.2 Analiza strateškega okvira skupine

V tem delu bom analiziral strateški okvir skupine Wienerberger s poudarkom na njenem poslanstvu, vrednotah, viziji in strateških ciljih. Pri tem želim pokazati, kako navedeni elementi izražajo dolgoročne težnje organizacije, njen osnovni namen in strateške cilje, obenem pa poudarjajo zavezanost skupine k trajnostnim praksam.

Kot je navedeno v Wienerberger AG (2024b), skupina svoje poslanstvo definira kot: *»Skrbimo za boljši jutri! Z inovativnimi in ekološkimi rešitvami za novogradnje, prenove in infrastrukturne projekte izboljšujemo kakovost življenja ljudi in ustvarjamo boljši svet za prihodnje generacije.«* S tem poslanstvom je poudčrtana močna zavezanost trajnosti in inovacijam. Poudarja predanost skupine izboljšanju kakovosti življenja in zagotavljanju pozitivnega, proaktivnega vpliva na okolje s svojimi izdelki.

Skupina navaja štiri temeljne korporacijske vrednote, ki vodijo njihovo poslovanje: spoštovanje, zaupanje, strast in ustvarjalnost. Zaupanje spodbuja podporno in prilagodljivo delovno okolje, spoštovanje pa zagotavlja vključenost in odgovornost do ljudi in okolja. Strast in ustvarjalnost spodbujata inovacije in rast ter zaposlene spodbujata k iskanju novih rešitev za trajnostno prihodnost (Wienerberger AG, 2024b). Vse te vrednote skupaj povečujejo zavzetost zaposlenih in postavljajo podjetje kot vodilno podjetje v svoji panogi, ki razmišlja o prihodnosti.

V izjavi o viziji je zapisano naslednje: *»Naša vizija je postati najuglednejši dobavitelj trajnostnih gradbenih materialov in infrastrukturnih rešitev. Želimo navdušiti potencialne zaposlene, stranke, poslovne partnerje in celotno industrijo.«* Ta vizija določa jasen in ambiciozen dolgoročni cilj. Iz izjave je razvidna usmerjenost v poslovno odličnost, poudarek na trajnostnih gradbenih materialih in infrastrukturnih rešitvah pa krepi zavezanost skupine k trajnosti in skrbi za okolje. Poleg tega izjava o viziji poudarja pomen zadovoljstva deležnikov in vodilnega položaja v panogi.

Poslovne dejavnosti družbe Wienerberger vodijo stroga merila ESG, s ciljem povečati ustvarjanje vrednosti v gradbeništvu in postati celovit ponudnik rešitev za upravljanje z energijo in vodo. Strategija skupine temelji na treh stebrih rasti (Wienerberger AG, 2024b):

1. organska rast z inovacijami;
2. izboljšanje procesov z operativno odličnostjo;
3. zunanja rast z združitvami in prevzemi ter optimizacijo portfelja.

Od leta 2010 so dosegli več kot 7-odstotno letno organsko rast s preoblikovanjem v ponudnika celovitih sistemov in izboljšanjem nabora izdelkov z digitalnimi storitvami. Operativna odličnost temelji na izboljšanju učinkovitosti v proizvodnji, komercialnih dejavnostih, obvladovanju dobavne verige in administraciji. Poleg tega močni načrti za združitve in prevzeme ter redni pregledi portfelja zagotavljajo stalno rast in dobičkonosnost na njihovih osrednjih trgih v Evropi in Severni Ameriki (Wienerberger AG, 2024b).

5.3 Prizadevanja na področju trajnosti

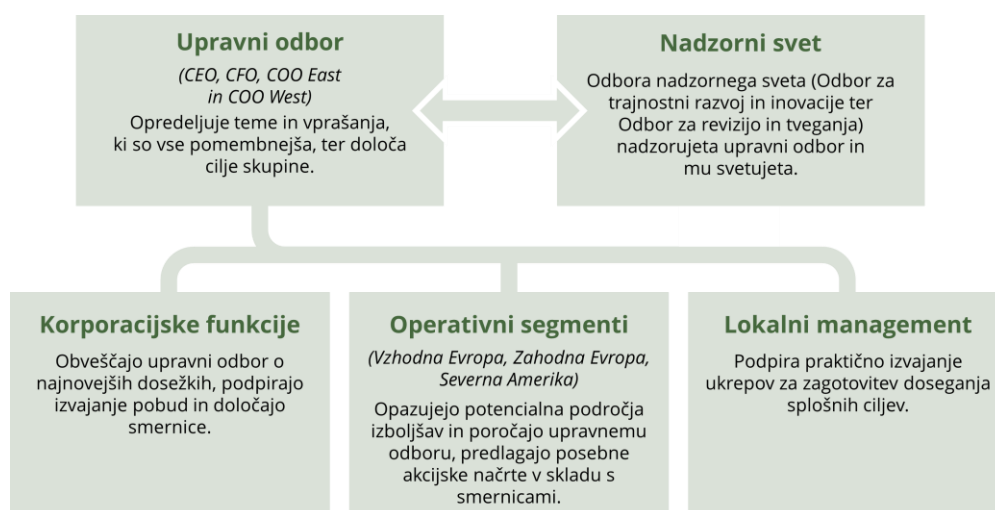
Skupina Wienerberger je zavezana trajnostnemu razvoju s celovitim načrtom, ki določa jasne cilje na različnih področjih ESG, vključno z razogljičenjem, krožnim gospodarstvom, biotsko raznovrstnostjo ter vključenostjo zaposlenih in lokalne skupnosti. Družba razvija in trži inovativne izdelke in rešitve za gradnjo stavb z ničelnimi emisijami ogljika (angl. Net zero buildings) ter za upravljanje energije in vode. Vzpostavljena je matrika pomembnosti za opredelitev in prednostno razvrstitev področij, na katera lahko skupina najbolj vpliva, vzpostavljen pa je tudi zanesljiv sistem trajnostnega upravljanja znotraj organizacije. Zavezanost k transparentnosti se odraža v letnih trajnostnih poročilih, ki poročajo o rezultatih in napredku glede na program trajnostnega razvoja. Poleg tega je družba razvila finančni okvir, vezan na trajnostni razvoj, ki ji omogoča zagotavljanje kapitala z obveznicami in posojili, vezanimi na trajnostni razvoj. Na svetovni ravni so prizadevanja skupine za trajnost priznana z visokimi ocenami EcoVadis, CDP, MSCI, ISS ESG in drugih.

5.3.1 Trajnostno korporacijsko upravljanje

V trajnostnem poročilu za leto 2023 je navedeno, da vodstvo družbe Wienerberger uporablja odgovoren in dolgoročen pristop, ki je bistven za izvajanje strategije podjetja, doseganje ciljev podjetja in trajnostno povečevanje vrednosti podjetja na okoljski, družbeni in ekonomski ravni v celotni vrednostni verigi. Wienerberger kot podjetje, ki je uvrščeno na mednarodno borzo, spoštuje stroga načela dobrega korporacijskega upravljanja, preglednosti in nenehnega izboljševanja sistemov nadzora podjetja. Družba je vzpostavila jasne strukture in odgovornosti za trajnostno upravljanje v celotni skupini (glej sliko 11), kar zagotavlja enoten pristop, učinkovito izvajanje ukrepov in doseganje ciljev. Ker se družba zaveda, da je trajnost ključni dejavnik uspeha, je merila ESG vključila na različna področja, vključno s politiko plač in financiranjem podjetja (Wienerberger AG, 2024b, str. 42).

Upravni odbor in nadzorni svet družbe skupaj nadzorujeta strateške in operativne odločitve ter zagotavljata stalno vključevanje tem ESG, trajnostnega razvoja in korporacijskega upravljanja v strategijo družbe. Nadzornemu svetu pomagata Odbor za trajnostni razvoj in inovacije ter Odbor za revizijo in tveganja, pri čemer aktivno sodelujejo ključni vodstveni delavci, da bi zagotovili celovito upravljanje tveganj in strateško usklajenost s trajnostnimi cilji. Oddelek za trajnostni razvoj in inovacije, ki ga vodi višji podpredsednik (angl. Senior Vice President), usklajuje trajnostne in inovacijske strategije družbe, zagotavlja skladnost z zakonskimi zahtevami in stalno sodelovanje z deležniki. Na regionalni ravni so za doseganje trajnostnih ciljev in vključevanje teh strategij v posamezne regije odgovorni operativni direktorji in lokalni management, ki jih podpirajo regionalni trajnostni managerji (Wienerberger AG, 2024b, str. 43-44).

Slika 11: Struktura trajnostnega upravljanja v skupini Wienerberger



Vir: Prirejeno po Wienerberger AG (2024b, str. 42)

5.3.2 Matrika bistvenosti

Matrika bistvenosti je ključnega pomena za trajnostno poslovanje, saj pomaga opredeliti in prednostno razvrstiti najpomembnejša okoljska in družbena vprašanja ter vprašanja upravljanja (ESG), kar zagotavlja, da se podjetje osredotoča na področja, na katera lahko najbolj vpliva. Kot je navedeno v Wienerberger AG (2023, str. 57) je družba leta 2020 preusmerila svojo strategijo in razvila *Program trajnostnega razvoja 2023*, pri čemer je z zunanjim partnerjem vzpostavila matriko bistvenosti (glej sliko 12) ter se uskladila z regulativnimi in mednarodnimi okviri (GRI).

Slika 12: Matrika bistvenosti skupine Wienerberger



Vir: Prirejeno po Wienerberger AG (2024b, str. 126)

Na petih ključnih področjih so opredeljeni različni okoljski, družbeni in upravljavski dejavniki (Wienerberger AG, 2024b, str. 126):

1. Podnebje in energija:

- zmanjšanje emisij ogljika v proizvodnji;
- zmanjšanje porabe energije in emisij ogljika pri pridobivanju virov in proizvodnji surovin (npr. cementa, plastike);
- energetska učinkovitost z uporabo izdelkov ali rešitev;
- energetska učinkovitost (npr. rekuperacija toplote) v proizvodnji;
- delež obnovljivih virov energije v rabi energije v proizvodnji;
- prilagajanje podnebnim spremembam z učinki izdelkov na mikroklimo in podtalnico (sistemi tlakovanja), shranjevanjem vode za sušna obdobja ali odvajanjem močnega dežja (kanalizacijski sistemi).

2. Krožno gospodarstvo:

- dolga življenjska doba izdelkov in dolgoročna vrednost izdelkov;
- delež sekundarnih surovin v vhodnih materialih v proizvodnji;
- oblikovanje izdelkov za izboljšano možnost ponovne uporabe ali recikliranja;
- uporaba obnovljivih surovin v proizvodnji;
- ločljivost in možnost recikliranja materialov ob koncu življenjske dobe izdelkov;
- zmanjšanje količine odpadkov iz proizvodnje.

3. Zaposleni:

- varnost in zdravje zaposlenih;
- stabilnost delovnih mest in ustvarjanje delovnih mest;
- dostop do razvoja znanj, usposabljanja in vajeništva ter možnosti za poklicno napredovanje;
- raznolikost in enake možnosti ne glede na spol, kulturo, jezik, veroizpoved, starost.

4. Biotska raznovrstnost in okolje:

- izogibanje in nadzor nevarnih snovi v surovinah, agregatih in dodatkih;
- ohranjanje narave na lokacijah pridobivanja;
- prispevek izdelkov k biotski raznovrstnosti (npr. zelene strehe, stene in tlakovanje).

5. Poslovna etika in družbeni vplivi:

- skladnost s predpisi in preprečevanje korupcije;
- etično ravnanje dobaviteljev;
- človekove pravice in delovni pogoji v dobavni verigi;
- varnost in zdravje v dobavni verigi, pri gradnji in rušenju;
- zdrava notranja klima zaradi dobre kakovosti zraka v stavbah;
- cenovna dostopnost gradbenih materialov in rešitev;
- zasnova izdelkov in sistemov, ki podpirajo enostavno vgradnjo.

5.3.3 Program trajnostnega razvoja 2023

V Wienerberger AG (2024b, str. 20-23) so predstavljeni rezultati *Programa trajnostnega razvoja 2023*, ki ga je skupina zasnovala in začela uresničevati leta 2020. Cilj tega programa je bil povečati energetske učinkovitost, zmanjšati emisije CO₂ s tehnološkimi optimizacijami in večjo uporabo zelene električne energije ter spodbujati oblikovanje izdelkov za večkratno uporabo za zmanjšanje vpliva na okolje. Prizadevanja za biotsko raznovrstnost so vključevala spoštovanje naravnih rezervatov, skrbno rabo virov in optimizacijo rabe zemljišč za povečanje rastlinskega in živalskega sveta. Družba se je osredotočila tudi na raznolikost spolov in si prizadevala za ozaveščanje o pozitivnih učinkih enakosti spolov, velik premik pa se je zgodil tudi na področju usposabljanja zaposlenih. Podjetje je podpiralo družbene projekte za zagotavljanje stanovanj in dostojnih življenjskih pogojev v državah, v katerih posluje. Na področju upravljanja (angl. governance) se je družba zavezala k najvišjim standardom in se osredotočila na poslovno strategijo, raznolikost v upravnih odborih, s cilji povezane prejemke izvršnih direktorjev in obvladovanje nasledstva. Skupina je do leta 2023 dosegla pomemben napredek (glej tabelo 2) in si zastavila nov program s še ambicioznejšimi načrti.

Tabela 2: Cilji in dosežki Programa trajnostnega razvoja 2023

ESG-teme		Cilji zastavljeni v letu 2020	Dosežek v letu 2023
Okolje	Razogljičenje	15 % manj emisij CO ₂ (obseg 1 in 2) do leta 2023 v primerjavi z letom 2020.	15,6 % manj emisij CO ₂ (obseg 1 in 2) do leta 2023 v primerjavi z letom 2020.
	Krožno gospodarstvo	100 % novih izdelkov, zasnovanih tako, da jih je mogoče ponovno uporabiti ali reciklirati.	99,3 % novih izdelkov zasnovanih tako, da jih je mogoče ponovno uporabiti ali reciklirati.
	Biotska raznovrstnost	Vseh 195 proizvodnih obratov z akcijskimi načrti za biotsko raznovrstnost.	Vseh 195 proizvodnih obratov z uresničeni akcijskimi načrti za biotsko raznovrstnost.
Družba	Raznolikost	≥ 15 % žensk v višjem vodstvu, ≥ 30 % žensk na delovnih položajih z belimi ovrtniki.	16 % žensk v višjem vodstvu, 34 % žensk na delovnih položajih z belimi ovrtniki.
	Usposabljanje in razvoj	10 % več ur usposabljanja na zaposlenega do leta 2023 v primerjavi z letom 2020.	89 % več ur usposabljanja na zaposlenega v primerjavi z letom 2020.
	Družbena zavezanost	200 stanovanjskih enot na leto za ljudi v stiski z lastnimi izdelki in na trgih, na katerih deluje skupina.	312 zgrajenih stanovanjskih enot.
Upravljanje		Zavezanost najvišjim nacionalnim in mednarodnim standardom upravljanja.	Osredotočenost na: poslovno strategijo, raznolikost članov upravnega odbora, prejemke izvršnih direktorjev, povezane s cilji, obvladovanje nasledstva.

Vir: Prirejeno po Wienerberger AG (2024b, str. 21-22)

5.3.4 Program trajnostnega razvoja 2026

Po uspešnem doseganju ciljev trajnostnega programa za leto 2023 je družba Wienerberger svoje cilje razširila in izboljšala s trajnostnim programom za leto 2026 (glej tabelo 3). Program velja za ključni mejnik v prizadevanjih skupine za doseganje podnebne nevtralnosti do leta 2050 in je usklajen s trajnostnimi cilji evropskega zelenega dogovora. Zajet je širok spekter okoljskih in družbenih tem, trajnostni cilji pa so namenjeni tudi spodbujanju organske rasti. Ta rast se želi doseči z optimizacijo notranjih procesov in zagotavljanjem izdelkov, ki povečujejo energetske učinkovitost in odpornost na podnebne spremembe. Program zagotavlja strateške in operative usmeritve za trajnostni razvoj podjetja, s čimer se zagotavlja tudi pomemben prispevek k družbenemu napredku (Wienerberger AG, 2024b, str. 23).

V Programu trajnostnega razvoja 2026 je skupina cilje trajnostnega razvoja iz Agende 2030 (angl. Sustainable Development Goals, v nadaljevanju SDG) razvrstila po pomembnosti, pri čemer sta zelo pomembna cilja SDG 8 (dostojno delo in gospodarska rast) in SDG 12 (odgovorna proizvodnja in poraba). Srednja pomembnost je pripisana ciljem SDG 9 (industrija, inovacije in infrastruktura), SDG 3 (zdravje in dobro počutje) in SDG 16 (mir, pravičnost in močne institucije), medtem ko je majhna pomembnost, pripisana ciljem SDG 6 (čista voda in sanitarna ureditev), SDG 15 (življenje na kopnem), SDG 13 (podnebni ukrepi), SDG 7 (cenovno dostopna in čista energija) in SDG 11 (trajnostna mesta in skupnosti).

Po navedbah v Wienerberger AG (2024b, str. 26) novi trajnostni program ponovno pomembno poudarja varstvo okolja. Načrt vključuje cilje za razogljičenje tako v obsegu 1 in 2 kot tudi v obsegu 3 ter prehod na čistejšo, obnovljive vire energije. Ponovno je poudarjen pomen krožnega gospodarstva in biotske raznovrstnosti, program pa uvaja tudi nove cilje, zlasti na področju gospodarjenja z vodo in zmanjšanja količine odpadkov v lastnih dejavnostih. Poleg tega si skupina prizadeva, da bi 75 % celotne prodaje izviralo iz gradbenih sistemov in rešitev, ki prispevajo k podnebno nevtralni gradnji brez emisij.

Pristop, osredotočen na ljudi, se odraža tudi v družbenih ciljih za leto 2026, ki zajemajo pobude za povečanje raznolikosti in vključenosti, izboljšanje dobrega počutja zaposlenih in podporo skupnostim, v katerih skupina deluje. Skupina se še naprej osredotoča na varnost in zdravje zaposlenih ter si prizadeva za načelo ničelne škode. Cilj je zaposlenim zagotoviti varno in privlačno delovno okolje ter priložnosti za razvoj, hkrati pa motivirati in usposablјati vse več mladih talentov. Skupina prav tako želi ustvariti kulturo na delovnem mestu, kjer so posamezniki iz različnih okolij cenjeni in imajo enake možnosti (Wienerberger AG, 2024b, str. 24).

Tabela 3: Okoljski in družbeni cilji v Programu trajnostnega razvoja 2026

ESG-teme		Cilji
Okoljski cilji	Razogljičenje in mešanica energijskih virov	25 % manj emisij CO ₂ v obsegu 1 in 2 (2020–2026).
		10 % manj emisij CO ₂ v obsegu 3 (2022–2026).
		15 % energije iz obnovljivih virov v lastnih dejavnostih (2023–2026).
	Krožno gospodarstvo	> 80 % prodaje iz zelo trajnih izdelkov (> 100 let).
		> 90 % prodanih izdelkov je mogoče reciklirati in/ali ponovno uporabiti (2022–2026).
	Biotska raznovrstnost	10 % izboljšanje stanja favne z uresničevanjem načrtov biotske raznovrstnosti za vse proizvodne obrate (2023–2026).
		Vsaj en ambasador biotske raznovrstnosti na vsaki lokaciji po svetu.
		100.000 posajenih dreves, kar je enako enemu drevesu na zaposlenega vsako leto (2022–2026).
	Prihodki od izdelkov, ki omogočajo gradnjo z ničelnimi emisijami	75 % skupnih prihodkov iz naslova gradbenih izdelkov, ki omogočajo gradnjo z ničelnimi emisijami.
	Gospodarjenje z vodo	35 milijonov m ³ vode zbrane, zadržane in privarčevane z lastnimi izdelki v infrastrukturi in kmetijstvu (2023–2026).
		15 % zmanjšanje porabe vode v lastnih dejavnostih (2023–2026).
	Gospodarjenje z odpadki	15 % zmanjšanje količine odpadkov iz lastne dejavnosti (2023–2026).
Družbeni cilji	Varnost in zdravje	20.000 ur na leto vključenosti vodstva (angl. visible leadership) – Načelo »ničelne škode« (2023–2026).
	Usposabljanje in razvoj	18 ur usposabljanja na zaposlenega na leto (2023–2026).
		Skupno 500 usposobljenih vajencev (2023–2026).
		Skupno 30.000 ur usposabljanja za inštalaterje (2023–2026).
	Raznolikost in vključenost	Razvoj in uresničevanje akcijskega načrta za vključenost in raznolikost v vseh državah (2023–2026). Vsak akcijski načrt bo vključeval politiko enakega plačila in enakih možnosti.
	Družbena zavezanost	200 stanovanjskih enot na leto za ljudi v stiski z lastnimi izdelki in na trgih, na katerih deluje skupina.

Vir: Prirejeno po Wienerberger AG (2024c, str. 12–13)

5.4 Trajnostno korporacijsko poročanje in skladnost s standardi

Skupina Wienerberger od leta 2010 vsako leto objavlja poročila o trajnostnem razvoju, ki zajemajo kritične nefinančne kazalnike in kvalitativne informacije. V teh poročilih so poleg strategij poslovanja in inovacij poudarjeni okoljski, družbeni in upravljavski vidiki. Poročilo o trajnostnem razvoju je del letnega poročila za določeno poslovno leto. Trajnostna poročila skupine predstavljajo ključni dokument, s katerim podjetje zagotavlja dragocene informacije svojim deležnikom. Pripravo teh poročil vodi Oddelek za trajnostni razvoj in inovacije v sodelovanju z višjim vodstvom in specializiranimi oddelki, odobri pa ga upravni odbor družbe (Wienerberger AG, 2024b, str. 125). Sistem nefinančnega poročanja skupine je bil vzpostavljen kot osrednje orodje za obvladovanje podatkov o vseh nefinančnih kazalnikih, ki so podlaga za strateške odločitve na ravni skupine in v regijah družbe.

V Wienerberger AG (2024b, str. 125–129) se navaja, da so trajnostna poročila družbe skladna s standardi GRI. Poleg tega so trajnostna poročila pripravljena v skladu z avstrijskim zakonom o izboljšanju trajnostnega razvoja in raznolikosti (nem. Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz), ki v avstrijsko zakonodajo vključuje direktivo EU o nefinančnem poročanju (NFRD). Določbe direktive NFRD veljajo do začetka uporabe novih pravil iz Direktive glede poročanja podjetij o trajnostnosti (CSRD), ki jih bo družba prvič uporabila v trajnostnem poročilu za leto 2024. Kakovost poročanja in njegovo skladnost z zahtevami standardov in okvirov poročanja potrdi neodvisni zunanji revizor, ki ga imenuje nadzorni svet.

Skupina izkazuje kulturo dobrega korporacijskega upravljanja tudi z upoštevanjem priporočil delovne skupine za finančna razkritja, povezana s podnebnimi spremembami (priporočila TCFD). Z upoštevanjem priporočil TCFD se skupina prostovoljno zaveže, da bo zagotovila pregledno razkritje s podnebjem povezanih priložnosti in tveganj ter da bo nenehno izboljševala razkritje teh informacij in aktivno pridobivala povratne informacije (Wienerberger AG, 2024b, str. 129).

Leta 2023 je podjetje razvilo finančni okvir, vezan na trajnost, ki mu omogoča zbiranje kapitala z obveznicami in posojili, vezanimi na trajnost. V okviru so opredeljeni ključni kazalniki in cilji trajnostne uspešnosti. Skupina poroča tudi o napredku na tem področju, da bi vlagateljem in drugim deležnikom zagotovila posodobljene in ustrezne informacije o uspešnosti (Wienerberger AG, 2024b, str. 143).

Skupina je prejela več pomembnih trajnostnih ocen in priznanj. Pri CDP je dosegla oceno B za podnebne ukrepe, pri EcoVadis platinsto medaljo za trajnost in že osmo leto zapored oceno AAA pri MSCI ESG. Poleg tega je družba izboljšala svojo oceno ISS ESG na B-, dosegla oceno »Low Risk« družbe Sustainalytics in je še naprej uvrščena v indeks VÖNIX Sustainability Index.

6 NADGRAJENI SISTEM URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV NA PRIMERU SKUPINE WIENERBERGER

6.1 Izbrani pristop in upravičenost uvedbe v skupino

Za uvedbo nadgrajenega (trajnostnega) uravnoteženega sistema kazalnikov v skupino Wienerberger sem izbral pristop prilagojenega BSC za strategije trojnega izida (glej podpoglavje 4.2.3). Ta se kaže kot najprimernejši, saj predstavlja najsodobnejše stanje razvoja (angl. state of the art) v teoriji uravnoteženega sistema kazalnikov in ga je, skupaj z Davidom McMillanom, razvil eden od pionirjev tradicionalnega BSC, Robert S. Kaplan. Prilagojeni BSC za strategije trojnega izida obravnava trajnostno uspešnost in daje enak poudarek družbeni, okoljski in ekonomski uspešnosti. Poleg tega izbrani model temelji na večdeležniškem pristopu, kar je še posebej pomembno v današnji dobi vzpona vključujočega ekosistema oziroma aktivnega sodelovanja podjetij z različnimi deležniki.

Skupina Wienerberger je bila izbrana za ponazoritev uporabe trajnostnega uravnoteženega sistema kazalnikov, saj je na svoji trajnostni poti že naredila velike korake, takšen prikaz pa bi bil dodaten prispevek k uskladitvi trajnostnih prizadevanj s splošnimi strategijami podjetja. Wienerbergerjev *Program trajnostnega razvoja 2026*, ki je podrobno opisan v prejšnjem poglavju, med drugim predvideva, da bo skupina 75 % prihodkov ustvarila z gradbenimi sistemi in rešitvami, ki prispevajo k podnebno nevtralni gradnji brez emisij. Večkrat sem poudaril, da trajnostna uspešnost nedvomno vodi k finančni uspešnosti, nadgrajeni sistem BSC pa lahko zagotovi, da se trajnost ne obravnava ločeno, temveč je vključena v vse vidike poslovanja. Zato bi pomembno prispeval k obvladovanju trajnostne uspešnosti, saj bi se zagotovil celovit okvir za takšno obvladovanje.

Trajnostni sistem uravnoteženih kazalnikov operacionalizira trajnostno strategijo in lahko izboljša operativno odličnost skupine Wienerberger, ki je eden od že opredeljenih strateških stebrov rasti. Lahko bi torej omogočil boljšo povezavo strategije z operativnimi dejavnostmi ali prenos strategije v operativne razmere in uskladitev organizacije s takšno strategijo. Omogočal bi tudi stalno spremljanje uspešnosti, ugotavljanje pomanjkljivosti ter prilagajanje in določanje novih ciljev.

S strukturiranimi in pospešenimi inovacijami za zagotavljanje novih gradbenih izdelkov in rešitev, ki izboljšujejo kakovost bivanja in »zdravijo« planet, se lahko skupini prinese tudi pomembna organska strateška rast. Končni rezultat obvladovanja trajnosti z nadgrajenim sistemom BSC ni le ustvarjanje dodane vrednosti za delničarje skupine Wienerberger, temveč tudi za vse deležnike – od dodane vrednosti za stranke in dobavitelje, privlačnega in vključujočega delovnega okolja za vse (potencialne) zaposlene in mlade talente do podobe »dobrega državljana« v lokalnih skupnostih na vseh trgih in regijah, kjer skupina deluje.

6.2 Razvoj nadgrajenega sistema in trajnostne strateške mape

Razvoj nadgrajenega sistema uravnoteženih kazalnikov za skupino Wienerberger sem uskladił z že določenimi splošnimi strateškimi cilji in *Programom trajnostnega razvoja 2026*. V tem procesu sem določil optimalne cilje za skupino in se osredotočil na najbolj kritične kazalnike za doseganje teh ciljev, da bi se izognil pretirani zapletenosti sistema BSC. V tem delu bom predstavil izbrane cilje in kazalnike za vsak vidik nadgrajenega sistema, sledila pa bo vzpostavitev strateške mape skupine, ki vizualno predstavlja celostni pristop.

Tabela 4: Vidik trajnostne uspešnosti v nadgrajenem sistemu uravnoteženih kazalnikov za skupino Wienerberger

Vidik	Področje	Cilj	Kazalniki
Vidik trajnostne uspešnosti	Ekonomska uspešnost	Povečati prihodke in dobičkonosnost iz naslova trajnostnih izdelkov.	– Rast prihodkov iz naslova trajnostnih izdelkov (%). – Rast EBITDA-marže* iz naslova trajnostnih izdelkov (%).
		Izboljšati splošno finančno uspešnost.	– Rast prihodkov in EBITDA-marže z organsko rastjo (%). – Rast prihodkov in EBITDA-marže z združitvami in prevzemi (%).
		Zmanjšati operativne stroške.	– Prihranki stroškov na podlagi projektov energetske učinkovitosti in drugih pobud.
	Okoljska uspešnost	Zmanjšati lastni vpliv na okolje.	– Zmanjšanje emisij CO₂ v obsegu 1 in 2 (%) ter v obsegu 3 (%). – Povečanje deleža energije iz obnovljivih virov v lastnih dejavnostih. – Zmanjšanje odpadkov in porabe vode (%) – Spodbujanje biotske raznolikosti.
		Zmanjšati vpliv strank na okolje.	– Zmanjšanje CO_{2,eq.} odtisa izdelkov (%). – Povečanje deleža prodaje izdelkov, ki jih je mogoče reciklirati ali ponovno uporabiti. – Povečanje prodaje zelo trajnih izdelkov.
	Družbena uspešnost	Izboljšati dobro počutje zaposlenih in zadovoljstvo na delovnem mestu.	– Ocene zadovoljstva zaposlenih. – Stopnja zadržanja zaposlenih. – Število ur usposabljanja zaposlenih na leto.
		Spodbujati raznolikost in vključevanje na delovnem mestu.	– Uresničevanje akcijskega načrta za raznolikost in vključenost.
		Spodbujati razvoj lokalne skupnosti.	– Skupne naložbe v projekte lokalne skupnosti.

Vir: lastno delo.

* Termin EBITDA-marža se nanaša na razmerje med dobičkom pred obrestmi, davki in amortizacijo (EBITDA) in prihodki. Rast EBITDA-marže pa je kazalnik, ki prikazuje odstotno spremembo tega razmerja v primerjavi z enakim obdobjem prejšnjega poslovnega leta.

V tabeli 4 so prikazani cilji in kazalniki z vidika trajnostne uspešnosti, pri čemer so cilji razdeljeni na ekonomska, okoljska in družbena področja uspešnosti. Področje ekonomske

uspešnosti med drugim vključuje cilje za splošno finančno rast ter za rast prihodkov in dobičkonosnosti iz naslova trajnostnih izdelkov. V okviru strateškega stebra operativne učinkovitosti je cilj zmanjšati operativne stroške na številnih področjih – od energetske učinkovitosti do učinkovitejšega strateškega nabavljanja energije in surovin. Okoljska uspešnost je osredotočena na zmanjšanje vpliva skupine in njenih strank na okolje, pri čemer se osredotoča na zmanjšanje emisij CO₂, uvajanje obnovljivih virov energije ter zmanjšanje količine odpadkov in porabe vode. Družbena uspešnost se nanaša na izboljšanje dobrega počutja zaposlenih, spodbujanje raznolikosti in vključenosti zaposlenih ter spodbujanje razvoja lokalnih skupnosti, pri čemer se uspeh meri z zadovoljstvom zaposlenih, stopnjo zadržanja zaposlenih in sodelovanjem v projektih skupnosti.

Tabela 5 prikazuje vidik deležnikov skupine, ki strateške cilje razvršča na štiri ključna področja: zaposleni, dobavitelji, stranke in skupnosti. Pri zaposlenih je poudarek na spodbujanju razvoja ter varnosti in zdravja pri delu, napredek pa se meri s številom razvojnih programov, deležem zaposlenih v teh programih, letnim številom ur usposabljanja na zaposlenega in doseganjem ničelne škode.

Tabela 5: Vidik deležnikov v nadgrajenem sistemu uravnoteženih kazalnikov za skupino Wienerberger

Vidik	Področje	Cilj	Kazalniki
Vidik deležnikov	Zaposleni	Spodbujati razvoj zaposlenih.	– Število razvojnih programov. – Delež zaposlenih v razvojnih programih. – Povečanje števila ur usposabljanja na zaposlenega na leto.
		Spodbujati kulturo varnosti in zdravja zaposlenih.	– Doseganje ničelne škode na področju varnosti in zdravja. – Število usposabljanj za varnost in zdravje pri delu.
	Dobavitelji	Krepiti trajnostne odnose z dobavitelji.	– Odstotek dobaviteljev, ki izpolnjujejo trajnostna merila.
		Spodbujati dolgoročna partnerstva s ključnimi dobavitelji.	– Število strateških partnerstev z dobavitelji – Ocene zadovoljstva dobaviteljev.
	Stranke	Povečati zadovoljstvo in zvestobo strank.	– Indeks zadovoljstva strank. – Net Promoter Score (NPS).*
		Razširiti ponudbo in inovirati za zadovoljitev potreb strank.	– Število novih izdelkov, sistemov in storitev.
	Skupnosti	Pozitivno prispevati k skupnostim.	– Število letno zgrajenih stanovanj za ljudi v stiski.
		Podpirati lokalni gospodarski razvoj.	– Število ustvarjenih novih delovnih mest. – Delež lokalnih dobaviteljev.

Vir: lastno delo.

* Kazalnik Net Promoter Score (NPS) se uporablja za merjenje verjetnosti, da bi stranke podjetje priporočile drugim, izračuna pa se tako, da se odstotek odvrčevalcev (tistih, ki podajo oceno od 0 do 6) odšteje od odstotka promotorjev (tistih, ki podajo oceno 9 ali 10) na lestvici od 0 do 10.

Na področju dobaviteljev je cilj okrepiti in ohraniti dolgoročne odnose ter izbrati dobavitelje, ki izpolnjujejo trajnostna merila skupine. Sodelovanje s strankami je usmerjeno v povečevanje zadovoljstva ter širjenje ponudbe izdelkov in storitev, kar se meri z indeksi zadovoljstva strank ter uvajanjem novih izdelkov in storitev. Prispevek k skupnostim se meri s številom zgrajenih stanovanj za ljudi v stiski in vplivom na lokalni gospodarski razvoj z ustvarjanjem delovnih mest in vključevanjem lokalnih dobaviteljev.

Tabela 6 zagotavlja cilje in kazalnike uspešnosti s poudarkom na področjih, kot so operativna odličnost, inovacije, trajnostni razvoj in obvladovanje kakovosti. Cilj operativne odličnosti je povečati učinkovitost in spodbujati nenehne izboljšave, ki se merijo z izkoriščenostjo proizvodnje, avtomatizacijo procesov, prihranki stroškov zaradi optimizirane strateške nabave ter odstotkom realiziranih zamisli za izboljšanje procesov.

Tabela 6: Procesni vidik v nadgrajenem sistemu uravnoteženih kazalnikov za skupino Wienerberger

Vidik	Področje	Cilj	Kazalniki
Procesni vidik	Operativna odličnost in nenehno izboljševanje	Povečati operativno učinkovitost.	– Stopnja izkoriščenosti proizvodnih kapacitet. – Prihranki stroškov zaradi strateškega nabavljanja (npr. energije ali surovin).
		Izvajati kulturo nenehnega izboljševanja.	– Število predlogov za izboljšave na zaposlenega. – Odstotek realiziranih zamisli za izboljšanje.
	Inovacije	Spodbujati inovacije na področju trajnostnih izdelkov in rešitev za pospeševanje organske rasti.	– Naložbe v raziskave in razvoj kot odstotek prihodkov (%). – Število razvitih novih trajnostnih izdelkov.
	Trajnostni razvoj	Razogljičenje in dematerializacija.	– Odstotek zmanjšanja emisij CO₂. – Odstotek energije iz obnovljivih virov. – Odstotek zmanjšanja porabe surovin za izdelke enake kakovosti.
		Gospodarjenje z vodo in odpadki.	– Odstotek zmanjšanja porabe vode pri lastnih dejavnostih. – Odstotek zmanjšanja količine odpadkov pri lastnih dejavnostih.
		Izboljšati spremljanje podatkov in poročanje o trajnostni uspešnosti.	– Odstotek trajnostnih kazalnikov, ki se avtomatizirano spremljajo v realnem času. – Odstotek podatkov o trajnosti, ki so jih preverili zunanji revizorji.
	Obvladovanje kakovosti	Izboljšati spremljanje kakovosti v realnem času.	– Stopnja odkrivanja napak v kakovosti v realnem času.
		Povečati zadovoljstvo strank z zagotavljanjem vrhunske kakovosti.	– Stopnja števila reklamacij strank. – Čas za odpravo težav s kakovostjo.

Vir: lastno delo.

Cilj področja inovacij je spodbujati razvoj trajnostnih izdelkov, kar se spremlja z naložbami v raziskave in razvoj ter uvajanjem novih izdelkov. Trajnostni razvoj se v tem primeru osredotoča na razogljičenje, gospodarjenje z vodo in odpadki, napredek pa se ocenjuje z zmanjšanjem emisij CO₂ v vseh obsegi, uporabo obnovljivih virov energije in porabo virov. Nazadnje, obvladovanje kakovosti poudarja spremljanje v realnem času in zadovoljstvo strank s kazalniki, kot so stopnje odkrivanja napak in časi reševanja reklamacij strank.

Tabela 7: Vidik omogočevalcev v nadgrajenem sistemu uravnoteženih kazalnikov za skupino Wienerberger

Vidik	Področje	Cilj	Kazalniki
Vidik omogočevalcev (angl. enablers)	Financiranje	Zagotoviti trajnostno financiranje za podporo rasti.	– Znesek kapitala, zbranega z obveznicami, povezanimi z ESG. – Odstotek projektov, financiranih s trajnostnimi viri financiranja (%).
	Tehnologija in inovacije	Razviti tehnologije za ogljično nevtravno proizvodnjo.	– Naložbe v raziskave in razvoj ogljično nevtravnih tehnologij. – Število projektov.
		Razviti prebojne tehnologije na področju gradnje objektov.	– Število razvojnih projektov na področju prebojnih tehnologij.
	Učenje in rast	Krepiti kompetence in veščine zaposlenih.	– Število ur usposabljanja na zaposlenega. – Ocene zadovoljstva zaposlenih glede razpoložljivosti in kakovosti programov za razvoj kompetenc in veščin.
		Usposablјati prihodnje vodje in načrtovati nasledstvo.	– Skupno letno število zaposlenih, vključenih v programe za razvoj vodenja. – Stopnja notranjega napredovanja. – Število usposobljenih vajencev.
		Krepiti znanje in organizacijsko učenje.	– Stopnja udeležbe zaposlenih pri pobudah za prenos znanja.
	Organizacijska kultura	Spodbujati raznolikost, enakost in vključevanje.	– Ocena zaposlenih, ki odraža zaznavanje vključenosti in pravičnosti.
		Spodbujati varnost, zdravje in dobro počutje.	– Število ur usposabljanja o varnosti in zdravju na zaposlenega. – Število pobud za dobro počutje.
	Upravljanje	Zagotavljati skladnost z regulativnimi zahtevami.	– Odstotek revizij, opravljenih brez pomembnih pomanjkljivosti.
		Spodbujati etično ravnanje.	– Odstotek zaposlenih, ki so opravili usposabljanje o kodeksu ravnanja.
		Spodbujati prakse trajnostnega upravljanja.	– Pogostost in kakovost objavljenih trajnostnih poročil. – Odstotek trajnostnih ciljev, doseženih v obdobju poročanja.

Vir: lastno delo.

V tabeli 7 je podrobno opredeljen vidik omogočevalcev za zagotavljanje rasti in trajnostnega razvoja organizacije s poudarkom na več ključnih področjih: financiranje, tehnologija in inovacije, učenje in rast, organizacijska kultura in upravljanje. Pri financiranju je glavni cilj zagotoviti trajnostne vire financiranja skupine, uspeh pa se spremlja z zneskom kapitala,

zbranega z obveznicami, povezanimi z ESG in odstotkom projektov, financiranih iz teh trajnostnih virov. Na področju tehnologije in inovacij je poudarek na razvoju tehnologij za ogljično nevtralno proizvodnjo (npr. uporaba zelene energije, električne peči, toplotne črpalke, zajemanje ogljika ipd.), pri čemer ključni kazalniki vključujejo stopnje naložb v raziskave in razvoj, število projektov in število vloženih patentov na tem področju. Poleg tega je razvoj prebojnih tehnologij usmerjen posebej v proces gradnje, kot so roboti za gradnjo, montažni konstrukcijski sistemi in druge inovacije, namenjene pospeševanju gradbenega procesa, zmanjševanju stroškov in odpravljanju pomanjkanja kvalificirane delovne sile, pri čemer sta ključna kazalnika število projektov in čas do začetka trženja teh tehnologij.

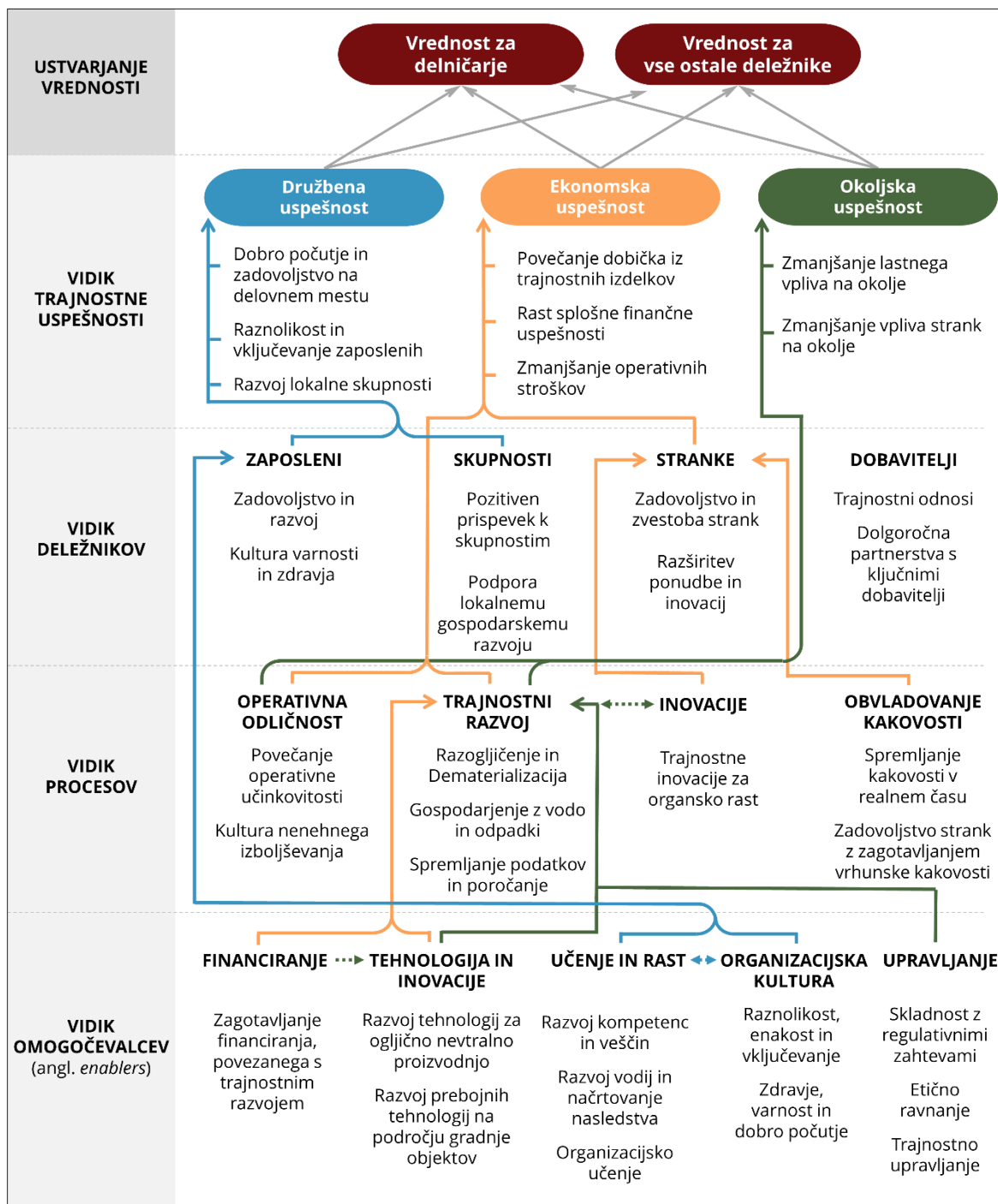
Področje učenja in rasti poudarja nenehno razvijanje kompetenc in vodstvenih spretnosti zaposlenih, s čimer se zagotavlja, da so dobro pripravljeni prispevati k uspehu organizacije in da so pripravljeni prevzeti prihodnje vloge (tako imenovano načrtovanje nasledstva). To se spremlja s kazalniki, kot so število ur usposabljanja, zadovoljstvo zaposlenih z razvojnimi programi in udeležba v pobudah za prenos znanja in organizacijsko učenje. Cilj področja organizacijska kultura je spodbujati raznolikost, vključenost in dobro počutje s kazalniki, kot so ocene zaposlenih o zaznavanju vključenosti in pravičnosti, število pobud na področju dobrega počutja, ure izobraževanja o varnosti in zdravju ipd. Nazadnje se področje upravljanja osredotoča na zagotavljanje skladnosti s predpisi in spodbujanje etičnega ravnanja, kar se ocenjuje s stopnjo opravljenih revizij brez pomanjkljivosti, usposobljenosti zaposlenih o kodeksu ravnanja in kakovostjo trajnostnega poročanja.

Na podlagi vseh vidikov ter ciljev in kazalnikov, razvitih v okviru teh vidikov nadgrajenega sistema uravnoteženih kazalnikov, je bila razvita tudi strateška mapa skupine (glej sliko 13). Ta vključuje različne dele strategije skupine in omogoča vizualno razumevanje odnosov med ključnimi vidiki. Tako je razmerje med cilji iz različnih vidikov ponazorjeno s povezavami in puščicami, ki prikazujejo vplive ciljev nižjega vidika na cilje višjega vidika. Z barvami povezav je ponazorjen tudi vpliv vsakega področja na določeno uspešnost (finančno, okoljsko ali družbeno). Na podlagi vsega navedenega strateška mapa zagotavlja jasnost in usklajenost v organizaciji, saj zagotavlja, da je strategija skupine povezana z operativnimi dejavnostmi oziroma da si vsi oddelki in lokalne organizacije prizadevajo za iste strateške cilje (več o tem v poglavju 6.3).

Z zagotavljanjem trajnostnega financiranja lahko skupina pospeši razvoj tehnologij za doseganje ogljično nevtralne proizvodnje, kar neposredno podpira njene cilje razogljičenja. To povečuje okoljsko uspešnost z zmanjšanjem celotnega vpliva na okolje, hkrati pa povečuje tudi finančno uspešnost z večjim dobičkom, ki izhaja iz trajnostnih izdelkov. Poleg tega lahko skupina z inovacijami in uvajanjem trajnostnih izdelkov na trg razširi svojo ponudbo izdelkov, kar vodi k večjemu zadovoljstvu in zvestobi strank, kar dodatno prispeva k izboljšanju splošne finančne uspešnosti. Prav tako osredotočenost na cilje učenja in rasti skupaj s spodbujanjem pozitivne organizacijske kulture povečuje zadovoljstvo in razvoj zaposlenih. Ta prizadevanja, združena s pobudami, ki podpirajo lokalni gospodarski razvoj,

skupaj spodbujajo družbeno uspešnost skupine. Končni rezultat je ustvarjanje vrednosti za delničarje, hkrati pa za vse druge deležnike, ki so podvrženi tem ciljem in širše.

Slika 13: Trajnostna strateška mapa za skupino Wienerberger



Vir: lastno delo.

Z vzpostavitev nadgrajenega sistema uravnoteženih kazalnikov, ki vključuje jasno opredeljene cilje in kazalnike za vse vidike, je treba opredeliti želene rezultate (ciljne vrednosti) in razviti vrsto pobud, s katerimi bo mogoče te rezultate doseči. Ta pristop je

ključnega pomena za oblikovanje strateške poti, ki jo bo organizacija zasledovala. Zaradi preglednosti in izogibanja pretirani zapletenosti tega poglavja je v tabeli 8 prikazan ta postopek samo za cilj zmanjšanja lastnega vpliva organizacije na okolje. V tem primeru želeni rezultati ustrezajo vrednostim, določenim v *Programu trajnostnega razvoja 2026*. Ko so želeni rezultati in pobude določeni, jih je treba vključiti v načrtovanje finančnega plana skupine, dodeliti odgovornosti na različnih organizacijskih ravneh in časovno načrtovati faze izvajanja.

*Tabela 8: Opredelitev zelenih rezultatov in pobud za cilj
»Zmanjšati lastni vpliv na okolje«*

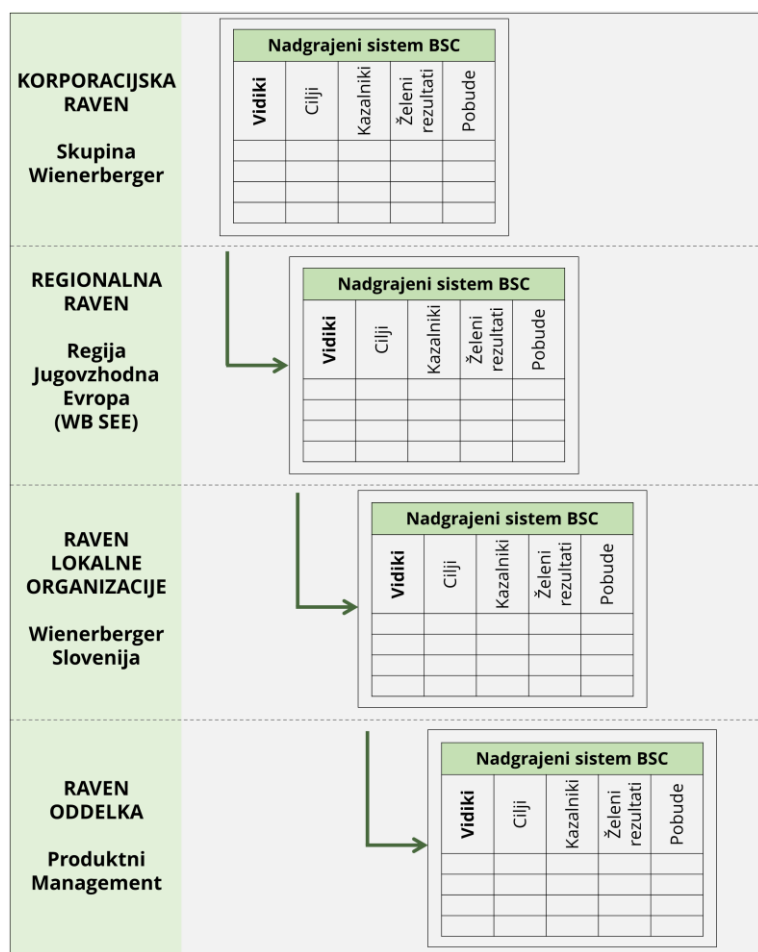
Cilj	Kazalniki	Želeni rezultati	Pobude
Zmanjšati lastni vpliv na okolje	Zmanjšanje emisij CO ₂ v Obsegu 1 in 2	- 25 % (2020–2026)	– Opuščanje surovin z visokimi procesnimi emisijami. – Zmanjšanje porabe surovin za izdelke enake kakovosti. – Strateška nabava surovin z nižjimi emisijami ogljika. – Vgradnja toplotnih črpalk v proizvodnjah z namenom delnega pridobivanja toplotne energije iz obnovljivih virov. – Razvoj popolnoma električnih peči in postopno opuščanje fosilnih goriv. – Raziskave in razvoj za zajemanje ogljika.
	Zmanjšanje emisij CO ₂ v Obsegu 3	- 10 % (2022–2026)	– Zmanjšanje potrebe zaposlenih po potovanjih (delo na daljavo, virtualni sestanki). – Izboljšanje učinkovitosti prevoza izdelkov, združevanje prevozov, transportna vozila z nizkimi emisijami. – Obvezna zahteva, da dobavitelji izpolnjujejo trajnostna merila skupine. – Spodbujanje souporabe avtomobilov, javnega prevoza in kolesarjenja s stimulacijskimi programi.
	Povečanje deleža energije iz obnovljivih virov v lastnih dejavnostih	15 % (2023–2026)	– Strateška nabava elektrike iz obnovljivih virov na posameznih proizvodnih lokacijah. – Vgradnja toplotnih črpalk v proizvodnjah z namenom delnega pridobivanja toplotne energije iz obnovljivih virov. – Pridobivanje evropskih in nacionalnih spodbud za namestitve sončnih panelov na proizvodnih lokacijah.
	Zmanjšanje količine odpadkov	- 15 % (2023–2026)	– Analiza in opredelitev vrste in vira odpadkov, ki jih organizacija ustvari. – Izvajanje celovitih programov recikliranja na vsaki proizvodni lokaciji. – Izobraževanje zaposlenih o tehnikah zmanjševanja odpadkov.
	Spodbujanje biotske raznolikosti	10 % izboljšanje stanja favne	– Razvoj in uresničevanje načrtov biotske raznovrstnosti na vsaki proizvodni lokaciji. – Imenovanje ambasadorja za biotsko raznovrstnost na vsaki proizvodni lokaciji.

Vir: lastno delo.

6.3 Povezovanje strategije z operativnimi dejavnostmi

Ko so strateški cilji in kazalniki uspešnosti določeni, jih je treba povezati z vsakodnevnimi operativnimi dejavnostmi. V prejšnjih poglavjih je bilo poudarjeno, da imajo podjetja pogosto težave pri izvajanju strategije zaradi nedorečenosti glede vloge zaposlenih in načina usklajevanja vsakodnevnih nalog z novimi strateškimi cilji. Morebitna rešitev je »kaskadno« uvajanje sistemov uravnoveženih kazalnikov ali oblikovanje poglobljenih sistemov BSC na vsaki organizacijski ravni na podlagi prej opredeljenega korporacijskega sistema BSC. Ta pristop vključuje razvoj posebnih sistemov BSC za različne organizacijske ravni – regionalno, lokalno (predvsem na ravni države), na ravni oddelkov in celo na ravni posameznih skupin znotraj oddelkov (glej sliko 14). Vsaki ravni je omogočeno, da prilagodi svoje sisteme kazalnikov tako, da ohrani ustrezne korporacijske cilje in kazalnike ter uvede specifične, za katere vodje ocenijo, da so potrebni za povečanje strateške usklajenosti in splošnega uspeha organizacije. V vsakem primeru morajo vsi cilji in kazalniki ohraniti enotnost in doslednost korporacijskega sistema ter se ne bi smeli preveč razlikovati zaradi lažjega komuniciranja in razumevanja na različnih ravneh.

Slika 14: Shematski prikaz razvoja sistema BSC na različnih organizacijskih ravneh skupine Wienerberger



Vir: lastno delo.

Za ponazoritev razvoja nadgrajenega sistema BSC na nižji organizacijski ravni bo uporabljen primer oddelka Produktni management v lokalni organizaciji (glej tabelo 9). Navedeni oddelok je med drugim zadolžen za razvoj novih izdelkov in rešitev, upravljanje življenjskega cikla izdelkov, trajnostni razvoj, analizo trga, izobraževanje zaposlenih in strokovnjakov o lastnih izdelkih, strokovno podporo oddelku trženja ipd. Pri oblikovanju tega sistema BSC so ohranjeni ključni cilji in kazalniki iz osnovnega sistema skupine, hkrati pa vključeni specifični cilji, prilagojeni pristojnostim oddelka. Ti cilji se prednostno nanašajo na optimizacijo donosnosti naložb v raziskave in razvoj, skrajšanje časa za uvajanje na trg, uvajanje okoljskih deklaracij izdelkov (angl. Environmental Product Declaration, v nadaljevanju EPD) ter uporabo naprednih tehnologij pri razvoju izdelkov in analizi trga. Poleg tega poudarjajo tudi krepitev strokovnega znanja na področju trajnostnega razvoja izdelkov, oblikovanje industrijskih partnerstev za trajnostne gradbene rešitve in izobraževanje lokalnih skupnosti o trajnostnih praksah.

Tabela 9: Nadgrajeni sistem uravnoteženih kazalnikov za oddelok Produktni management

Vidik	Področje	Cilj	Kazalniki
Vidik trajnostne uspešnosti	Ekonomska uspešnost	Povečati prihodke in dobičkonosnost iz naslova trajnostnih izdelkov.	– Rast prihodkov in EBITDA-marže iz naslova trajnostnih izdelkov (%).
		Izboljšati donos naložb v raziskave in razvoj.	– Donosnost naložb v raziskave in razvoj novih trajnostnih izdelkov.
		Povečati tržni delež v segmentih trajnostnih izdelkov.	– Povečanje tržnega deleža (%).
	Okoljska uspešnost	Izračunati okoljski vpliv izdelkov.	– Odstotek izdelkov, ki imajo Okoljsko deklaracijo izdelka (EPD).
		Zmanjšati vpliv na okolje z upravljanjem življenjskega cikla izdelka.	– Odstotek zmanjšanja emisij CO _{2,eq} pri novih izdelkih (%).
		Povečati uporabo materialov, ki jih je mogoče reciklirati, pri razvoju novih izdelkov.	– Odstotek portfelja izdelkov iz materialov, ki jih je mogoče reciklirati (%).
	Družbena uspešnost	Izboljšati dobro počutje zaposlenih in zadovoljstvo na delovnem mestu.	– Ocene zadovoljstva zaposlenih. – Stopnja zadržanja zaposlenih.
		Imeti vodilno vlogo v industrijskih pobudah za trajnostni razvoj izdelkov.	– Število industrijskih partnerstev ali sodelovanj.
Vidik deležnikov	Zaposleni	Krepiti strokovno znanje na področju trajnostnega razvoja izdelkov.	– Število ur usposabljanja. – Delež zaposlenih, ki so opravili usposabljanje (%).
	Dobavitelji	Opredeliti trajnostne zahteve za dobavitelje.	– Jasen nabor trajnostnih meril, razvit in posredovan oddelku za nabavo.
	Stranke	Presegati pričakovanja strank z inovativnimi in trajnostnimi izdelki.	– Število novih inovativnih izdelkov na trgu. – Net Promoter Score (NPS).
	Skupnosti	Povečati vključenost skupnosti s trajnostnimi pobudami.	– Število izobraževanj za zunanje strokovnjake o trajnostnih gradbenih praksah.

se nadaljuje

*Tabela 9: Nadgrajeni sistem uravnoveženih kazalnikov za
oddelek Produkti management (nad.)*

Procesni vidik	Inovacije, raziskave in razvoj	Spodbujati inovacije na področju trajnostnih izdelkov za pospeševanje organske rasti.	– Naložbe v raziskave in razvoj kot odstotek prihodkov (%). – Število razvitih novih trajnostnih izdelkov.
	Uvajanje izdelkov na trg	Skrajšati čas uvajanja novih izdelkov na trg.	– Povprečni čas uvajanja novih izdelkov na trg.
	Trajnostni razvoj	Avtomatizirano ustvarjati okoljske deklaracije izdelkov (EPD).	– Odstotek EPD, ustvarjenih z avtomatiziranimi sistemi.
Vidik omogočevalcev (angl. enablers)	Učenje in rast	Krepiti strokovno znanje na področju trajnosti, tržnih analiz in razvoja izdelkov.	– Število ur usposabljanja na zaposlenega. – Ocene zadovoljstva zaposlenih glede razpoložljivosti in kakovosti programov za razvoj kompetenc in veščin.
		Izobraževati zaposlene o lastnih izdelkih in trajnostnih praksah.	– Stopnja udeležbe zaposlenih pri pobudah za prenos znanja.
	Tehnologija	Uporabljati napredna orodja pri razvoju izdelkov.	– Odstotek izdelkov, razvitih ali optimiziranih z uporabo orodij umetne inteligence.
		Izboljšati tržne analize z uporabo naprednih orodij podatkovne analitike.	– Natančnost in učinkovitost tržnih napovedi.

Vir: lastno delo.

6.4 Verifikacija, glavne ugotovitve in priporočila

Za zagotovitev kakovosti prikazanega uvajanja nadgrajenega sistema BSC v skupino Wienerberger je bilo ključnega pomena, da se opravi postopek verifikacije. Pri tem sem navezal stik z Davidom McMillanom, soavtorjem modela BSC za strategije trojnega izida (glej poglavje 4.2.3 in članek Kaplan in McMillan, 2021), in z njim opravil intervju. Gospod McMillan je zaposlen v družbi Palladium, mednarodnem svetovalnem podjetju, in že vrsto let pomaga organizacijam pri opredeljevanju in izvajanju njihovih strategij. Ob tem je nekaj časa sodeloval tudi s profesorjema Robertom Kaplanom in Davidom Nortonom, avtorjema izvirnega modela BSC.

Pred pogovorom sem mu posredoval in podrobno predstavil prvotni predlog za uvedbo sistema BSC, ki je bil preveden v angleščino. V tem intervjuju sem poskušal pridobiti splošno povratno informacijo o aplikaciji njegovega modela kot tudi specifične vpoglede, pri čemer sem se osredotočil na to, ali predlagani cilji zadoščajo za reševanje trajnostnih izzivov v izbranem podjetju in ali obstaja učinkovito ravnoesje med ekonomsko, okoljsko in družbeno uspešnostjo. Zanimalo me je tudi ravnoesje med različnimi vidiki sistema, prednostna razvrstitev izbranih deležnikov, morebitna potreba po tem, da se nekaterim deležnikom dodeli večja teža, ustreznost področij znotraj procesnega vidika in razmišljanja o prihodnji usmeritvi sistema BSC.

Glavne ugotovitve pogovora in splošna priporočila so:

- Zelo pomembno je, da podjetja naredijo razliko med strateškimi cilji (dolgoročnimi cilji z velikim učinkom) in operativnimi cilji. Strateški cilji morajo biti tisti, ki spodbujajo preoblikovanje organizacije in prinašajo pomembne donose, medtem ko so operativni cilji potrebni za vsakodnevno poslovanje, vendar ne prispevajo neposredno k strateškim premikom. Strateška področja se izbirajo na podlagi želenih izidov. Gospod McMillan je svetoval, da svoj sistem nekoliko izostrim z osredotočenostjo le na strateške cilje. To zagotavlja učinkovito in pravilno dodeljevanje virov, pri čemer so strateške pobude deležne pozornosti in naložb, ki so potrebne za doseganje pomembnih poslovnih in trajnostnih rezultatov.
- V pogovoru je bil izpostavljen pomen neposrednega vključevanja trajnosti v osnovno strategijo podjetja, namesto da bi jo obravnavali kot dodaten ali ločen sklop dejavnosti. Trajnost mora biti objektiv, skozi katerega se sprejemajo vse poslovne odločitve. Trajnostne cilje je treba vključiti v vse vidike poslovanja, od razvoja izdelkov do odnosov s strankami. Trajnost mora na primer vplivati na oblikovanje in trženje izdelkov, da bi zagotovili, da izpolnjujejo okoljske standarde in so privlačni za okoljsko ozaveščene potrošnike. Tako se poveča vrednostna ponudba podjetja. Svetoval je, da v delu navedem, kako se trajnostni cilji ujemajo s širšimi cilji podjetja, kot so rast prihodkov, zadovoljstvo strank in inovacije, ter kako jih krepijo.
- Podjetja bi morala trajnostne pobude prednostno razvrstiti glede na potencialno donosnost naložb v takšne pobude. Vsa trajnostna prizadevanja ne bodo imela enakega učinka, zato se je treba osredotočiti na tista, ki imajo največji potencial za dolgoročne koristi.
- Vključevanje deležnikov je pri trajnosti ključnega pomena, saj imajo različni deležniki različna pričakovanja in vpliv na uspeh in uspešnost podjetja. Treba je oceniti, kako so trajnostni cilji usklajeni z njihovimi potrebami in prepričanji in kako je mogoče te deležnike učinkovito vključiti v podporo trajnostni strategiji podjetja. Vsekakor je težko ustvariti enako vrednost za vse, zato je treba prednostno razvrstitev določiti na podlagi želenega končnega izida.
- Za razvoj učinkovitih trajnostnih strategij je potreben širši pristop systemskega razmišljanja. To vključuje razumevanje celotnega ekosistema, v katerem deluje podjetje, ter ugotavljanje, kako različni dejavniki in deležniki v tem sistemu medsebojno delujejo in kako lahko skupina prispeva k sistemskim spremembam.
- Kot orodje strateškega managementa je sistem BSC dinamičen in omogoča prilagoditve, ko se strategija prilagaja spreminjajočemu se poslovnemu okolju.

Ugotovitve in predlogi iz pogovora so bili naknadno v največji možni meri vključeni v končno obliko sistema BSC, kot je predstavljeno v prejšnjih poglavjih. Nabor kazalnikov se lahko v nadaljnjih pogovorih z vodstvom, na podlagi njihove presoje, dodatno skrajša na tiste, ki bodo imeli ključno vlogo pri zagotavljanju učinkovitega odločanja v prihodnosti.

7 SKLEP

Magistrsko delo se osredotoča na vključevanje trajnosti v uravnoteženi sistem kazalnikov, ki je dolgoletno in učinkovito orodje na področju strateškega managementa. Sistem BSC je v osnovi bil razvit leta 1992 z namenom uravnoteženja finančnih in nefinančnih meril uspešnosti s pomočjo štirih vidikov: finančnega vidika, vidika strank, vidika notranjih poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti. Skozi cilje in kazalnike uspešnosti v vsakem vidiku je mogoč prenos strategije v operativne okvire, uskladitev organizacije z njo in vključitev strategije v vsakodnevno delo vseh zaposlenih. Razumevanje vzročno-posledičnih povezav med cilji iz različnih vidikov je mogoče doseči s strateško mapo, ki grafično prikazuje vse, kar mora organizacija storiti za uresničitev svoje strategije. S strateško mapo organizacija jasno predstavi logiko, kako bo ustvarjala vrednost in za koga.

Prvo raziskovalno vprašanje magistrskega dela je bilo, kako nadgraditi uravnoteženi sistem kazalnikov, da bo vključeval kazalnike trajnostne uspešnosti. Ker se potreba podjetij po izvajanju trajnostnih poslovnih modelov in sprejemanju načel ESG povečuje, je nadgradnja sistema uravnoteženih kazalnikov odličen način za obvladovanje takšne uspešnosti. V več kot 30 letih razvoja sistema BSC so avtorji predlagali različne načine vključevanja trajnosti v sistem – od vključevanja v obstoječe štiri vidike, uvedbe dodatnega vidika, pa do popolnoma ločenega sistema.

Najsodobnejše stanje razvoja predstavlja nadgrajeni BSC za strategije trojnega izida, ki omogoča obvladovanje uspešnosti z naslednjimi vidiki: vidik trajnostne uspešnosti, vidik deležnikov, vidik procesov in vidik omogočevalcev. Kot je razvidno, je pri tem sistemu enak poudarek na družbeni, okoljski in ekonomski uspešnosti skozi trajnostno uspešnost, temelji pa tudi na večdeležniškem pristopu, kar je še posebej pomembno v današnji dobi vzpona vključujočega ekosistema. Na podlagi izčrpnega pregleda domače in tuje literature, primerjav med drugimi predlogi različnih avtorjev ter praktične uporabe v tem delu sem pokazal, da ta sistem učinkovito vključuje kazalnike trajnostne uspešnosti in najbolje odgovarja sodobnim potrebam strateškega managementa. To zagotavlja tudi jasen odgovor na prvo raziskovalno vprašanje.

V nadaljevanju sem se posvetil konkretni uporabi modela BSC za strategije trojnega izida na primeru skupine Wienerberger. Wienerberger je vodilno podjetje v svetu na področju gradbenih materialov in infrastrukturnih rešitev in je že naredilo pomembne korake na področju trajnostnega razvoja. V tem smislu je v delu predstavljena organizacijska struktura trajnostnega upravljanja, matrika bistvenosti, pretekli in sedanji trajnostni programi ter korporacijsko trajnostno poročanje skupine. Razvoj nadgrajenega sistema uravnoteženih kazalnikov sem v največji možni meri uskladil z že določenimi splošnimi strateškimi cilji skupine in *Programom trajnostnega razvoja 2026*.

V tem procesu sem izbral ključna strateška področja, določil cilje in kazalnike uspešnosti za vsak vidik predlaganega modela ter oblikoval strateško mapo skupine. V splošnem kaže na

naslednje: skupina si prizadeva izboljšati svojo okoljsko in ekonomsko uspešnost z zagotavljanjem trajnostnega financiranja, ki omogoča razvoj ogljično nevtralne proizvodnje in trajnostne inovacije izdelkov; ta strategija ne le zmanjšuje vpliv na okolje, temveč vodi tudi k večjemu zadovoljstvu in zvestobi strank, kar posledično povečuje dobiček iz trajnostnih izdelkov; poleg tega skupina s spodbujanjem pozitivne organizacijske kulture in podpiranjem lokalnega gospodarskega razvoja povečuje zadovoljstvo svojih zaposlenih in lokalne skupnosti, kar vodi k družbeni uspešnosti; nazadnje ta prizadevanja ne ustvarjajo vrednosti le za delničarje, temveč tudi za vse vključene deležnike.

Drugo raziskovalno vprašanje se je nanašalo na vpliv uvedbe BSC na izvajanje trajnostne strategije. Potem ko je bil pripravljen predlog za uvedbo modela v skupino, je bilo ključno zagotoviti primer, kako opredeliti želene rezultate in pobude za doseganje zastavljenih ciljev ter kako je mogoče strategijo povezati z vsakodnevnimi operativnimi dejavnostmi. V tem smislu je prikazan pristop oblikovanja sistemov BSC za različne organizacijske ravni skupine (regionalna, lokalna in oddelčna), pri čemer lahko vsaka raven prilagodi svoje sisteme kazalnikov, tako da ohrani ustrezne korporacijske cilje in kazalnike ter uvede nekatere specifične. Kot primer je prikazan sistem BSC za oddetek Produktni management. Cilje, kazalnike, želene rezultate in pobude je nato mogoče povezati s finančnim planom, dodeliti odgovornosti in časovno opredeliti faze izvajanja. Na podlagi zgoraj navedenega in kot odgovor na drugo raziskovalno vprašanje je jasno, da uravnoteženi sistem kazalnikov bistveno olajša obvladovanje trajnostne strategije.

V okviru tretjega raziskovalnega vprašanja sem preučil, kako bi nadgrajeni sistem uravnoteženih kazalnikov prispeval k trajnostnemu korporacijskemu upravljanju v skupini Wienerberger. Iz rezultatov dela je razvidno, da bi uvedba sistema BSC zagotovila, da se trajnost ne bi obravnavala kot ločen proces, temveč bi bila v celoti vključena v splošno strateško usmeritev podjetja in redno upoštevana v vseh procesih odločanja.

Nazadnje je verifikacija potekala v obliki intervjuja z Davidom McMillanom, soavtorjem izbranega modela. Intervju je prispeval k pomembnim nasvetom za izboljšanje predloga uvedbe sistema v skupino Wienerberger in splošnim predlogom za vsa druga podjetja. Glavni zaključek pogovora je, da morajo imeti strateški cilji prednost pred operativnimi cilji, s poudarkom na vključevanju trajnosti v osnovno poslovno strategijo, da bi dosegli dolgoročni uspeh, pomembne donose in zagotovili učinkovito razporejanje virov. Sprejetje pristopa sistemskega razmišljanja, ki upošteva širši ekosistem, vključno s pogledi deležnikov, je ključnega pomena za uspešno poslovno preoblikovanje in zagotavljanje prilagodljivosti v prihodnosti.

Čeprav sem v tem delu predlagal širši nabor kazalnikov za nadgrajeni sistem BSC v skupini Wienerberger, da bi zagotovil celovit pristop, ga je mogoče med nadaljnjimi pogovori z vodstvom poenostaviti in se osredotočiti na bolj jedrnat nabor najpomembnejših kazalnikov, ki bodo ključni za učinkovito odločanje v prihodnje.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, S. (2023). Sustainability Reporting. V Poff, D. C., Michalos, A. C. (ur.), *Encyclopedia of Business and Professional Ethics*. Cham, Švica: Springer.
2. Bak, I. in Cheba, K. (2022). Corporate Sustainability and Value Creation: A Perspective of Companies and the Financial Market. V Ziolo, M., Escrig-Olmedo, E., Lozano, R. (ur.), *Fostering Sustainable Business Models through Financial Markets: Strategies for Sustainability*. Cham, Švica: Springer.
3. Baumgartner, R. (2014). Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258–271.
4. Chladek, N. (2019). Why you need sustainability in your business strategy. *Harvard Business School Online*. Pridobljeno 30.4.2024 iz: <https://online.hbs.edu/blog/post/business-sustainability-strategies>.
5. Družba WolfTheiss (2023, 16. januar). *Direktiva o poročanju podjetij o trajnostnosti: Nova pravila poročanja za podjetja v EU* [Spletna stran družbe]. Pridobljeno 30.4.2024 iz: https://www.wolftheiss.com/app/uploads/2023/01/23_01_16_CA_Corporate-Sustainability-Reporting-Directive_SLO.pdf.
6. Dyllick, T. in Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130–141.
7. Eccles, R. G., Ioannou, I., in Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
8. Epstein, M. J. (2008). *Making Sustainability Work: Best Practicces in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*, Prva izdaja. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
9. Epstein, M. J. in Rejc Buhovac, A. (2014). *Making Sustainability Work: Best Practicces in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
10. Epstein, M. J. in Wisner, P. S. (2001). Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability. *Environmental Quality Management*, 11(2), 1–10.
11. Epstein, M. J., Buhovac, A. R., in Yuthas, K. (2010). Implementing sustainability: The role of leadership and organizational culture. *Strategic finance*, 91(10), 41.
12. Faraji O., Ezadpour M., Rahrovi Dastjerdi A. in Dolatzarei E. (2022). Conceptual structure of balanced scorecard research: A co-word analysis. *Eval Program Plann*, 94, 102–128.
13. Fernández-González, R., Puime-Guillén, F. in Vila-Biglieri, J. E. (2022). Environmental strategy and the petroleum industry: a sustainability balanced scorecard approach. *Journal of Petroleum Exploration and Production Technology*, 13, 763–774.

14. Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. in Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and environment*, 11, 269–284.
15. Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. in Wagner, M. (2003). The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework to Link Environmental Management Accounting with Strategic Management. V Bennett, M., Rikhardsson, P.M. in Schaltegger, S. (ur.), Environmental Management Accounting – Purpose and Progress. *Eco-Efficiency in Industry and Science*, 12, 17–40.
16. Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., in Wagner, M. (2001). *Sustainability balanced scorecard: Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard*. Lüneburg: Center for Sustainability Management.
17. Fischer, M., Foord, D., Frece, J. in Hillerbrand, K. (2023). *Sustainable Business: Managing the Challenges of the 21st Century*. Cham, Švica: Springer.
18. Gulin, D., Janković, S., Dražić Lutilsky, I., Perčević, H., Peršić, M. in Vašiček, V. (2011). *Upravljačko računovodstvo*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
19. Hansen, E. G., Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133, 193–221.
20. Hristov, I., Chirico, A. in Appolloni, A. (2019). Sustainability Value Creation, Survival, and Growth of the Company: A Critical Perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability*, 11(7), 2119.
21. Janeš, A. (2015). Razvoj sistema uravnoteženih kazalnikov [el. knjiga]. Koper: Fakulteta za management.
22. Jassem, S., Zakaria, Z. in Azmi, A. (2022). Sustainability balanced scorecard architecture and environmental performance outcomes: a systematic review. *International journal of productivity and performance management*, 71(5), 1728–1760.
23. Kaplan, R. S. in McMillan, D. (2020). *Updating the Balanced Scorecard for Triple Bottom Line Strategies*. Harvard Business School Accounting & Management Unit. Working Paper 21-028.
24. Kaplan, R. S. in McMillan, D. (2021). Reimagining the Balanced Scorecard for the ESG Era. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 3. julija 2022 iz: <https://hbr.org/2021/02/reimagining-the-balanced-scorecard-for-the-esg-era>.
25. Kaplan, R. S. in Norton D. P. (2004) *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
26. Kaplan, R. S. in Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
27. Kaplan, R. S. in Norton, D. P. (1996a). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
28. Kaplan, R. S. in Norton, D. P. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.

29. Kaplan, R. S. in Norton, D. P. (2000). *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
30. Keuc, A. (2020). Doseganje ciljev trajnostnega razvoja v Sloveniji 2020. Ljubljana: Zavod Povod. Pridobljeno 12. februarja 2023 iz: <https://www.sdgwatcheurope.org/wp-content/uploads/2020/09/Pregled-izvajanja-Agende-2030-v-Sloveniji.pdf>.
31. Kiesnere, A. L., Baumgartner, R. J. (2019). Top Management Involvement and Role in Sustainable Development of Companies. *Responsible Consumption and Production*. Springer Cham, 827–839.
32. Klarin, T. (2018). The Concept of Sustainable Development: From its Beginning to the Contemporary Issues. *Zagreb International Review of Economics in Business*, 21(1), 67–94.
33. Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Chiappetta Jabbour, C. J. in Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*, 18, 2397–2439.
34. Lončarević, M. (2006). Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća. *Ekonomski pregled*, 57(1–2), 97–129.
35. Lozano, R. (2015). A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32–44.
36. Lubin, D. A. in Esty, D. C. (2010). The Sustainability Imperative. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 25. avgusta 2022 iz: <https://hbr.org/2010/05/the-sustainability-imperative>.
37. Mio, C., Costantini, A. in Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 367–384.
38. Möller, A. in Schaltegger, S. (2005). The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-efficiency Analysis. *Journal of Industrial Ecology*, 9, 73–83.
39. Montemari, M., Chiucchi, M. S. in Nielsen, C. (2019). Designing Performance Measurement Systems Using Business Models. *Journal of Business Models* 7(5), 48–69.
40. Nair, M. (2004). *Essentials of Balanced Scorecard*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
41. Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
42. Niven, P. R. (2014). *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
43. Olve, N., Petri, C., Roy, J. in Roy, S. (2003). *Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
44. Otley, D. (2002). Measuring performance: The accounting perspective. V Neely, A. (ur.), *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, 3(21). Cambridge University Press.
45. Poll, J. (2023). *Auditing, supervising and enforcing corporate sustainability due diligence, disclosure and reporting*. Trier: ERA Forum.

46. Polman, P. in Winston, A. S. (2021). *Net positive: how courageous companies thrive by giving more than they take*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
47. Porter, M. E. (2011). What is strategy? V: *HBR's 10 Must Reads on Strategy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
48. Porter, M. E. in Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Social Responsibility. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 27. avgusta 2022 iz: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>.
49. Rašić Jelavić, S. in Pajdaković Vulić, M. (2021). Sustainability balanced scorecard: Four performance perspectives or more? *Strategic Management*, 26(4), 37–49.
50. Read, C. (2023). *Understanding Sustainability Principles and ESG Policies: A Multidisciplinary Approach to Public and Corporate Responses to Climate Change*. Cham, Švica: Palgrave Macmillan.
51. Rejc Buhovac, A., Hren, A., Fink, A. in Savič, N. (2018). *Trajnostne poslovne strategije in trajnostni poslovni modeli v slovenski praksi*. Ljubljana: Spirit Slovenija, javna agencija.
52. Rohm, H. in Montgomery, A. D. (2019). *Link Sustainability to Corporate Strategy Using the Balanced Scorecard*. Cary, North Carolina: Balanced Scorecard Institute.
53. Schaltegger, S. in Wagner, M. (2006). Managing the Business Case for Sustainability: The Integration of Social, Environmental and Economic Performance. London: Routledge.
54. Smith, R. F. (2007). *Business Process Management and the Balanced Scorecard: Using Processes as Strategic Drivers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
55. Szóka, K. (2022). Conceptual model for developing a Sustainability Balanced Scorecard - taking into account ESG aspects. *International scientific journal Mathematical modeling*, 6(1), 20–22.
56. Taticchi, P. in Demartini, M. (2021). *Corporate Sustainability in Practice: A Guide for Strategy Development and Implementation*. Cham, Švica: Springer International Publishing.
57. Treacy, M. in Wiersema, F. (1997). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. New York: Addison-Wesley.
58. Tuori, M. A., Rois, R. S. R., Martowidjojo, Y. A. N. in Pasang, H. (2021). Formulating a sustainability balanced scorecard (SBSC) for a leading integrated palm oil based consumer products public company in Indonesia. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(3), 1–15.
59. Villamil, C., Schulte, J. in Hallstedt, S. (2022). Sustainability risk and portfolio management—A strategic scenario method for sustainable product development. *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 1042–1057.
60. Vrdoljak Raguž, I. (2010). Specifičnosti metodoloških pristupa mjerenju uspjehnosti poslovanja kvalitativnim pokazateljima. *Poslovna izvrsnost*, 4(2), 107–117.

61. Whelan, T. in Fink, C. (2016). The Comprehensive Business Case for Sustainability. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 12. novembra 2023 iz: <https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability>.
62. Wienerberger AG (2022). Annual and Sustainability Report for 2021. Vienna: Wienerberger AG. Pridobljeno 15. avgusta 2022 iz: www.wienerberger.com/content/dam/corp/corporate-website/downloads/investors-downloads/2021/2021-Wienerberger-Annual-and-Sustainability_Report_EN.pdf.
63. Wienerberger AG (2023). Annual and Sustainability Report for 2022. Vienna: Wienerberger AG. Pridobljeno 21. junija 2024 iz: https://annualreport.wienerberger.com/2022/_assets/downloads/entire-wb-ar22.pdf.
64. Wienerberger AG (2024a). Internationally leading supplier of innovative solutions. Pridobljeno 20. junija 2024 iz: <https://www.wienerberger.com/en/about.html>.
65. Wienerberger AG (2024b). Annual and Sustainability Report for 2023. Vienna: Wienerberger AG. Pridobljeno 28. junija iz: https://annualreport.wienerberger.com/2023/_assets/downloads/entire-wb-ar23.pdf?h=RyKzKeSf.
66. Wienerberger AG (2024c). Wienerberger Company Brochure. Vienna: Wienerberger AG. Pridobljeno 23. julija iz: https://www.wienerberger.com/content/dam/corp/corporate-website/downloads/other/wienerberger-Company-Brochure_EN.pdf.
67. Wiraeus, D. in Creelman, J. (2019). *Agile strategy management in the digital age: How dynamic balanced scorecards transform decision making, speed and effectiveness*. Cham, Švica: Palgrave Macmillan.
68. Združeni narodi (2015). *Spremenimo svet: Agenda za trajnostni razvoj do leta 2030*. New York: Združeni narodi.