

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA IZBIRO BREZPOGOJNIH  
TRAJNOSTNIH ODLOČITEV PODJETIJ**

Ljubljana, september 2024

VERONIKA PIRJEVEC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Veronika Pirjevec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Dejavniki, ki vplivajo na izbiro brezpogojnih trajnostnih odločitev podjetij, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Adriano Rejc Buhovac

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TRAJNOSTNA NARAVNANOST PODJETIJ.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1</b>	<b>Zgodovina trajnostnega razvoja.....</b>	<b>4</b>
2.1.1	Začetki trajnostnega mišljenja.....	4
2.1.2	Uveljavitev koncepta trajnosti.....	6
2.1.3	Nastanek treh stebrov trajnostnega razvoja.....	7
<b>2.2</b>	<b>Razvoj koncepta trajnostne naravnosti poslovanja .....</b>	<b>9</b>
<b>2.3</b>	<b>Opredelitev družbene odgovornosti podjetij.....</b>	<b>12</b>
<b>2.4</b>	<b>Razlikovanje med koncepti družbena odgovornost podjetja, trajnostno naravnano poslovanje in sodil okoljskega, socialnega in upravljalvskega vidika poslovanja .....</b>	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>REGULATIVA NA PODROČJU TRAJNOSTNOSTI.....</b>	<b>16</b>
<b>3.1</b>	<b>Temelji sodobnih smernic in zakonov s področja trajnostnega razvoja.....</b>	<b>16</b>
<b>3.2</b>	<b>Zakonodaja in smernice na področju trajnostne naravnosti podjetij po svetu .....</b>	<b>18</b>
3.2.1	Evropska unija .....	18
3.2.2	Združene države Amerike in Kanada .....	19
3.2.3	Azija in preostali svet .....	20
<b>3.3</b>	<b>Zakonodaja s področja trajnostnega razvoja in stanje v Sloveniji.....</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>VPLIVI TRAJNOSTNIH ODLOČITEV NA POSLOVANJE PODJETJA.....</b>	<b>24</b>
<b>4.1</b>	<b>Pozitivni vplivi trajnostnih odločitev na poslovanje.....</b>	<b>24</b>
4.1.1	<b>Blagovna znamka, ustvarjanje ciljnega konkurenčnega položaja podjetij in pridobivanje novih potrošnikov.....</b>	<b>26</b>
4.1.2	Povpraševanje vlagateljev .....	27
4.1.3	Večja učinkovitost in obvladovanje stroškov .....	28
4.1.4	Zmanjšani regulatorni posegi .....	28
4.1.5	Večja produktivnost zaposlenih in sposobnost privabljanja visoko sposobnih delavcev .....	29
4.1.6	Možnost vstopa na nove trge in pridobivanja investorjev.....	30
<b>4.2</b>	<b>Težave pri vpeljevanju trajnostnih odločitev v poslovanje .....</b>	<b>30</b>
4.2.1	Odsotnost enovitega pomena trajnostno naravnane poslovanja .....	31

4.2.2	Težavnost dokaza poslovnih učinkov trajnostno naravnane poslovanja in visoki stroški uvedbe trajnostnih rešitev .....	33
4.2.3	Manjše povpraševanje zaradi manjše potrošnje .....	33
4.2.4	Za trajnostne rešitve je potrebno sodelovanje .....	33
4.2.5	Odsotnost jasne strategije.....	34
<b>5</b>	<b>BREZPOGOJNE TRAJNOSTNE ODLOČITVE.....</b>	<b>35</b>
<b>5.1</b>	<b>Oprelitev pojma brezpogojne trajnostne odločitve .....</b>	<b>35</b>
<b>5.2</b>	<b>Boj proti zelenemu zavajanju.....</b>	<b>37</b>
<b>6</b>	<b>RAZISKAVA O DEJAVNIH IZBIRE BREZPOGOJNE TRAJNOSTNE ODLOČITVE .....</b>	<b>39</b>
<b>6.1</b>	<b>Predstavitev raziskave magistrskega dela.....</b>	<b>39</b>
6.1.1	Namen in cilji raziskave.....	39
6.1.2	Oprelitev raziskovalnega vprašanja in potek raziskave.....	39
6.1.3	Sestava vprašalnika .....	42
6.1.4	Zbiranje podatkov .....	44
<b>6.2</b>	<b>Predstavitev rezultatov raziskave .....</b>	<b>44</b>
6.2.1	Analiza rezultatov ankete .....	45
6.2.1.1	<i>Kvalitativna analiza odgovorov .....</i>	<i>48</i>
6.2.1.2	<i>Kvantitativna analiza podatkov.....</i>	<i>54</i>
6.2.2	Diskusija rezultatov in odgovori na raziskovalna vprašanja .....	60
<b>6.3</b>	<b>Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje.....</b>	<b>62</b>
<b>7</b>	<b>SKLEP.....</b>	<b>64</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>66</b>
	<b>PRILOGE .....</b>	<b>78</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Pregled nad zgodnjim razvojem koncepta trajnosti.....	6
Tabela 2:	Pregled nad mednarodno uveljavitvijo koncepta trajnosti .....	7
Tabela 3:	Smernice na področju trajnosti v Evropski uniji .....	19
Tabela 4:	Smernice na področju trajnosti v Združenih državah Amerike .....	20
Tabela 5:	Smernice na področju trajnosti na Kitajskem.....	21
Tabela 6:	Vloga anketiranca v podjetju.....	46
Tabela 7:	Velikost podjetij v vzorcu .....	46
Tabela 8:	Porazdelitev podjetij v vzorcu glede na tri sklope dejavnosti .....	48

Tabela 9: Brezpogojne trajnostne odločitve .....	48
Tabela 10: Glavne teme brezpogojnih trajnostnih odločitev podjetij .....	49
Tabela 11: Posledice ob kršitvi brezpogojnih trajnostnih odločitev .....	50
Tabela 12: Primeri brezpogojnih trajnostnih odločitev v prihodnje .....	51
Tabela 13: Prikaz dejavnikov spodbude brezpogojnih trajnostnih odločitev .....	52
Tabela 14: Dejavniki, ki ovirajo sprejem brezpogojnih trajnostnih odločitev .....	53
Tabela 15: Število sprejetih brezpogojnih trajnostnih odločitev v podjetjih .....	54
Tabela 16: Kontingenčna tabela: skupina dejavnosti (storitvena/ne-storitvena) * brezpogojna zaveza trajnosti (da/ne) .....	55
Tabela 17: Rezultati Hi-kvadrat testa za hipotezo H1 .....	55
Tabela 18: Število spodbudnih dejavnikov brezpogojne trajnostne odločitve .....	55
Tabela 19: Število ovir za sprejem brezpogojnih trajnostnih odločitev .....	56
Tabela 20: Koeficienti logistične regresije .....	57
Tabela 21: Kontingenčna tabela: spodbuda lastna želja * velikost podjetja.....	58
Tabela 22: Rezultati Hi-kvadrat testa za hipotezo H4 .....	58
Tabela 23: Kontingenčna tabela: spodbuda lastna želja * skupina dejavnosti (storitvena/nestoritvena) .....	59
Tabela 24: Rezultati Hi-kvadrat testa za hipotezo H5 .....	59

## KAZALO SLIK

Slika 1: Predstavitev treh stebrov trajnosti .....	8
Slika 2: Prikaz trajnostno naravnane poslovanja v obliki kocke .....	11
Slika 3: Komponente družbene odgovornosti podjetij .....	13
Slika 4: Piramida trajnosti po Valentinu in Spangenbergu .....	14
Slika 5: Prikaz 17 globalnih ciljev trajnostnega razvoja .....	16
Slika 6: Časovni prikaz ključnih prelomnic trajnostno naravnane poslovanja .....	18
Slika 7: Evropski standardi poročanja o trajnostnosti .....	22
Slika 8: Doseganje 17 ciljev Agende 2030 za Slovenijo v letu 2023 .....	24
Slika 9: Dejavniki v prid trajnostnih odločitev .....	25
Slika 10: Težave pri vpeljevanju trajnostnih rešitev .....	31
Slika 11: Dinamika vpliva odsotnosti jasne opredelitve trajnosti .....	32
Slika 12: Brezpogojne trajnostne odločitve .....	36
Slika 13: Potek raziskave .....	40
Slika 14: Potek anketiranja .....	43
Slika 15: Postopek analize podatkov .....	45

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Razvoj definicije trajnostno naravnane poslovanja .....	1
--	---

Priloga 2: Časovni prikaz uveljavljanja ključnih trajnostnih politik v Evropski uniji.....	2
Priloga 3: Smernice za trajnostni razvoj drugod v Aziji .....	2
Priloga 4: Smernice za trajnostni razvoj drugod v svetu.....	3
Priloga 5: Tabela števila podjetij populacije .....	4
Priloga 6: Vprašalnik za podjetja, ki so se zavezala brezpogojni trajnostni odločitvi.....	5
Priloga 7: Vprašalnik za podjetja, ki se niso zavezala brezpogojni trajnostni odločitvi .....	8
Priloga 8: Dejavnost podjetij v vzorcu po standardni klasifikaciji dejavnosti.....	10
Priloga 9: Seštevek dejavnosti podjetij .....	10
Priloga 10: Razdelitev dejavnosti po sklopih.....	11
Priloga 11: Brezpogojne trajnostne odločitve podjetij v vzorcu .....	12
Priloga 12: Posledice ob kršitvi brezpogojnih trajnostnih odločitev.....	14
Priloga 13: Število brezpogojnih trajnostnih odločitev v prihodnje v podjetju .....	15
Priloga 14: Primeri brezpogojnih trajnostnih odločitev v prihodnje.....	16
Priloga 15: Dejavniki, ki spodbudijo podjetja k izbiri brezpogojnih trajnostnih odločitev .....	18
Priloga 16: Seštevek dejavnikov spodbude glede na prisotnost brezpogojnih trajnostnih odločitev .....	19
Priloga 17: Prikaz števila dejavnikov, ki ovirajo izbiro brezpogojnih trajnostnih odločitev .....	20
Priloga 18: Dejavniki, ki omejujejo podjetja pri izbiri brezpogojnih trajnostnih odločitev s primeri.....	21
Priloga 19: Razdelitev dejavnikov na osebne in poslovne .....	22

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

lat. – latinsko

nem. – nemško

**AJPES** – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

**Akademija TPSMP** – Akademija trajnostnih poslovnih strategij in modelov v podjetjih

**AMAC** – (angl. Asset Management Association of China); Kitajsko združenje za management premoženja

**AZN** – Agencija za zavarovalni nadzor

**CAFE** – (angl. Corporate Average Fuel Economy Standard); standard povprečne porabe goriva

**CEO** – (angl. Chief Executive Officer); glavni izvršni direktor

**COO** – (angl. Chief Operating Officer); glavni operativni direktor

**CS** – (angl. Corporate Sustainability); trajnostno naravnano poslovanje ali trajnostnost poslovanja

**CSA** – (angl. Canadian Securities Administrators); Kanadski skrbniki vrednostnih papirjev

**CSD** – (angl. Commission on Sustainable Development); Komisija za trajnostni razvoj

**CSR** – (angl. Corporate Social Responsibility); družbena odgovornost podjetij

**CSRD** – (angl. Corporate Sustainability Reporting Directive); Direktiva o poročanju podjetij o trajnostnosti

**EFRAG** – (angl. European Financial Reporting Advisory Group); Evropska svetovalna skupina za finančno poročanje

**EK** – Evropska komisija

**ESG** – (angl. Environmental, Social and Governance); okoljski, socialni in upravljavski vidiki poslovanja

**ESOS** – (angl. Energy Savings Opportunity Scheme); Shema priložnosti za prihrank energije

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

**EU** – (angl. European Union); Evropska unija

**FSA** – (angl. Financial Services Agency); Agencija za finančne storitve

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

**IPCC** – (angl. Intergovernmental Panel on Climate Change); Medvladni odbor za podnebne spremembe

**MDG** – (angl. Millennium Development Goals); razvojni cilji tisočletja

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

**NPS** – (angl. National Pension Service); Nacionalna pokojninska služba

**RS** – Republika Slovenija

**SASB** – (angl. Sustainability Accounting Standards Board); Odbor za računovodske standarde trajnosti

**SDG** – (angl. Sustainable Development Goals); cilji trajnostnega razvoja

**SDR** – (angl. Sustainability Disclosure Requirements); zahteve razkritij o trajnostnosti

**SEC** – (angl. Securities and Exchange Commission); Komisija za vrednostne papirje in borzo

**SECR** - (angl. Streamlined Energy and Carbon Reporting); poenostavljeno poročanje o energiji in ogljiku

**SFDR** – (angl. Sustainable Finance Disclosure Directive); Direktiva o razkritju vzdržnih financ

**SPIRIT** - Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje investicij, podjetništva in internacionalizacije

**SPOT** – Slovenska poslovna točka

**SRI** – (angl. Socially Responsible Investing); družbeno odgovorno vlaganje

**UMAR** – Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj

**UN** – (angl. United Nations); Združeni narodi

**UNCED** – (angl. United Nations Conference on Environment and Development); Konferenca Združenih narodov o okolju in razvoju

**UNFCCC** – (angl. United Nations Framework Convention on Climate Change); Konvencija Združenih narodov o spremembah podnebja

**UNGC** – (angl. United Nations Global Compact); Globalni dogovor Združenih narodov

**WBCSD** – (angl. World Business Council for Sustainable Development); Svet za trajnostni razvoj

**WCED** – (angl. World Commission on Environment and Development); Svetovna komisija za okolje in razvoj

**WSSD** – (angl. World Summit on Sustainable Development); Svetovni vrh o trajnostnem razvoju

**ZDA** – Združene države Amerike

**ZGD-1** – Zakon o gospodarskih družbah

**ZN** – Združeni narodi

**ZVO-2** – Zakon o varstvu okolja

# 1 UVOD

Sklicevanje na trajnost in trajnostni razvoj je pogosto mogoče najti na spletnih straneh in v letnih poročilih v različnih panogah (Montiel in Delgado-Ceballos, 2014). Vendar je kakovost razkritij o trajnostnosti poslovanja zelo različna. Trajnostna naravnost poslovanja vključuje tri vidike: okoljskega, družbenega in ekonomskega (Epstein in Rejc Buhovac, 2014; Farver, 2019). Kljub temu nekateri še vedno poudarjajo izključno okoljsko dimenzijo trajnosti (Montiel in Delgado-Ceballos, 2014). Koncept trajnostnosti in s tem povezanega trajnostno naravnega poslovanja se kljub temu razvija in postaja vedno bolj poenoten. To lahko opazimo pri vedno večjem številu zakonskih ureditev in smernic na tem področju, zlasti v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) (Lapierre in McDougall, 2021). Direktiva o poročanju podjetij o trajnostnosti (angl. Corporate Sustainability Reporting Directive, v nadaljevanju CSRD) na primer ureja transparentnost razkritij o trajnostno naravnem poslovanju, torej trajnostna poročila (European Commission, brez datuma b).

Trajnostna naravnost podjetij postaja vse pomembnejša odločitvena spremenljivka za podjetja tudi zaradi spreminjajočih se interesov deležnikov po svetu (Rafi, 2021). Poleg pozitivnih vplivov na okolje in družbo pripomore še k dodajanju vrednosti blagovni znamki in ustvarjanju konkurenčne prednosti podjetij, saj izpolnjuje zahteve številnih potrošnikov, povečuje snovno učinkovitost, pritegne boljše kandidate za zaposlitev ipd. (Rafi, 2021). Podjetja, ki se osredotočajo na trajnost, bodo tako v boljšem položaju, da dobijo nove poslovne priložnosti (Liqiang, 2018). Kljub temu se je težko ogniti primerom, kjer podjetja zavajajoče oglašujejo, da so trajnostna, a v resnici niso (Robinson, 2022). S povečanjem tega fenomena se je zato pojavil problem zaupanja, saj kupci težko prepoznajo prave trajnostne trditve (Genomica, 2021).

Koncept brezpogojne trajnostne odločitve (Epstein in drugi, 2015) nastopi kot pravo nasprotje varljivi trajnosti. Opredeljuje odločitve, ki se jim podjetje brezpogojno odpoveduje, ker so netrajnostne, čeprav bi imele velik pozitiven vpliv na poslovno uspešnost. Ta podjetja cenijo trajnost, ne da bi računala na poslovne koristi tovrstnih dejanj. Paradoks je v tem, da managerji teh podjetij pravijo, da so vse njihove odločitve usmerjene v poslovno uspešnost, vendar sprejemajo ukrepe, ki dajejo močno prednost družbenim in okoljskim vidikom pred finančnimi. V slovenskem poslovnem prostoru doslej še nismo raziskali prisotnosti tega koncepta poslovanja, kot tudi ne, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na podjetja, da sprejemajo tovrstne odločitve.

**Namen** magistrskega dela je prispevati k hitrejši trajnostni transformaciji slovenskih podjetij. Trajnostne odločitve so zelo negotove zaradi spreminjajočih se pričakovanj različnih deležnikov in vedno večje kompleksnosti širšega in panožnega okolja. Ko bi podjetja, tako iz zasebnega kot javnega sektorja, videla uspešne trajnostne prakse ostalih in njihove pozitivne učinke, bi lahko trajnostne managerske sisteme, organizacijske strukture in dejavnosti posnemala z manjšo stopnjo negotovosti, ki jih prinašajo trajnostne odločitve.

Problematika je aktualna ne le zaradi vedno močnejšega globalnega trenda v smeri trajnostnih rešitev, temveč tudi, ker gre za novo perspektivo, o kateri v Sloveniji še zelo malo vemo.

**Cilji** magistrskega dela so:

- raziskati, ali so brezpogojne trajnostne odločitve prisotne tudi v slovenskih podjetjih;
- prepoznati dejavnike, ki spodbujajo podjetja k brezpogojnim trajnostnim odločitvam;
- prepoznati dejavnike, ki omejujejo podjetja pri sprejemu tovrstnih odločitev.

Glavno **raziskovalno vprašanje** se glasi: Kateri so glavni dejavniki (poslovni, organizacijski in osebni), ki vplivajo na vpeljavo brezpogojnih trajnostnih odločitev v strateške poslovne odločitve slovenskih podjetij? Pri tem je postavljena glavna teza, da je glavni vzvod vključevanja brezpogojnih trajnostnih odločitev v strateške poslovne odločitve slovenskih podjetij moralna drža glavnih odločevalcev v podjetjih.

Metodološko se magistrsko delo začne s poglobljenim teoretično-analitičnim pregledom znanstvene in strokovne literature na temo trajnostne naravnosti. V tem delu so podani teoretična opredelitev in predstavitev brezpogojnega trajnostnega odločanja, razvoj trajnostne naravnosti skozi čas in splošna implementacija v mednarodno in slovensko zakonodajo. Sledi povzetek glavnih dejavnikov, ki vplivajo na izbiro tovrstnih trajnostnih poslovnih pogojev v snovanje strateških odločitev v podjetjih.

Empirični del magistrskega dela temelji na proučevanju dejavnikov izbire brezpogojnih trajnostnih odločitev v Sloveniji. V vzorec sem vzela podjetja, ki so že izvedla trajnostno transformacijo poslovanja; to je 62 podjetij, ki so uspešno zaključila tako imenovano Akademijo trajnostne poslovne strateške transformacije pod okriljem Javne agencije Republike Slovenije za spodbujanje investicij, podjetništva in internacionalizacije (v nadaljevanju SPIRIT Slovenija) (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2019). Za pridobitev zelenih podatkov sem uporabila anketni vprašalnik, ki so ga izpolnili managerji podjetij oziroma tisti, ki so visoko vpleteni v odločitve, povezane z okoljsko, družbeno, ekonomsko in poslovno uspešnostjo. Anketa je vsebovala opredelitev brezpogojne trajnostne odločitve s pomočjo primera, nato so sledila vprašanja o tem, ali podjetja sprejemajo tovrstne odločitve in kako. Z uporabo odprtih vprašanj sem preverila dejavnike izbire tovrstnih odločitev.

Magistrsko delo je sestavljeno iz sedmih poglavij. V drugem poglavju predstavim področje trajnostne naravnosti podjetij s predstavitvijo razvoja koncepta in razlikovanjem le-tega od koncepta družbene odgovornosti podjetij. Tretje poglavje se nanaša na smernice za področje trajnosti in ga sestavljata opis temeljev sodobnih smernic in zakonov s področja trajnosti ter predstavitev zakonodaje in smernic na ravni EU, Združenih držav Amerike (v nadaljevanju ZDA), Azije in Slovenije. V četrtem poglavju predstavljam vpliv trajnostnih odločitev na poslovanje podjetja in dejavnike, ki te odločitve spodbujajo ali zavirajo. V petem poglavju predstavim koncept brezpogojnih trajnostnih odločitev z opredelitvijo pojma in prikažem njen pomen za trajnostno prihodnost. V šestem poglavju sledijo analiza

rezultatov raziskave o dejavnikih izbire brezpogojnih trajnostnih odločitev ter omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje. V sklepu povzamem bistvene ugotovitve.

## **2 TRAJNOSTNA NARAVNANOST PODJETIJ**

Trajnostni razvoj je postal ena od ključnih tem razvojnih dokumentov na vseh ravneh sodobne družbe. Sklicevanje na trajnost in trajnostni razvoj je možno najti na spletnih straneh in v letnih poročilih vseh velikih podjetij (Montiel in Delgado-Ceballos, 2014). Trajnostne prakse še posebej opazimo v panogah, kjer imajo dejavnosti podjetij velik negativen vpliv na okolje. Podjetje Neste je na primer vodilni svetovni proizvajalec rešitev za trajnostno letalsko gorivo, obnovljivo dizelsko gorivo in obnovljive surovine za različne namene v industriji polimerov in kemikalij. Razvijajo tudi tehnologije kemičnega recikliranja in zmogljivosti proti izzivom, ki jih predstavljajo plastični odpadki. Njihova ambicija je, da do leta 2035 dosežejo ogljično nevtralno proizvodnjo (Neste, 2022). V ta namen vsako polletje objavijo trajnostno poročilo, pri čemer najstarejše sega že v leto 2014 (Neste, brez datuma).

Poleg podjetja Neste je tudi mnogo drugih podjetij, ki so se odločila vključiti ogljično nevtralnost v svoje dolgoročne cilje. Za primer lahko vzamemo podjetja, ki so se zavezala zmanjšanju emisij v okviru kampanje Združenih narodov, imenovane Poslovne ambicije za 1,5 °C – Naša edina prihodnost (angl. Business Ambition for 1.5°C – Our Only Future), ki je trajala od leta 2019 do leta 2021. V tej kampanji so se podjetja zavezala omejitvi dviga temperature za 1,5 °C nad predindustrijsko ravno in k dosegu neto ničelne emisije ogljika do leta 2050 (IISD, 2019). Cilji so bili zastavljeni s pomočjo znanstvenih utemeljitev prek pobude Znanstveno utemeljenih ciljev (angl. Science Based Target – SBTi), ki neodvisno ocenjuje cilje zmanjšanja emisij podjetij v skladu s tem, kar znanstveniki trdijo, da je potrebno za doseganje ciljev Pariškega sporazuma (UNFCCC, 2019). Podjetja, ki so se temu zavezala, so bila med drugimi tudi AstraZeneca, Burberry Limited, Hewlett Packard Enterprise, Intuit, Levi Strauss & Co., SAP in Unilever (UNFCCC, 2019). Ob koncu kampanje se je temu zavezalo več kot tisoč podjetij (Huusko, 2021). Oktobra 2021 je SBTi uvedel prvi standard na svetu za določanje znanstveno utemeljenih ciljev za doseganje ničelnih neto emisij najpozneje do leta 2050, imenovan Net-Zero (angl. Corporate Net-Zero Standard). Trenutno je temu zavezanih več kot 2000 podjetij. Evropa ima največje število podjetij z neto ničelnimi cilji (355 podjetij), določenimi z uporabo standarda, in 1200 podjetij z zavezami, da to storijo. Evropi sledita Severna Amerika in Azija. Podatku o številu podjetij s tovrstnimi zaobljubami sledi tudi neodvisna skupina Net Zero Tracker. V raziskavi so ugotovili, da ima polovica od 2000 največjih svetovnih podjetij, ki kotirajo na borzi, cilje ničelnih emisij ogljika. Od junija 2022 do oktobra 2023 se je število podjetij s temi cilji povečalo za 40 % (Outters, 2023).

Trajnostna naravnost ni le zaveza k ogljično nevtralnim ciljem ali ničelni emisiji ogljika, temveč vključuje še mnogo drugih vidikov. Kljub popularizaciji trajnostno naravnega

poslovanja še vedno ni enotno sprejete opredelitve tega pojma, zlasti ker se korporativni interesi neprestano spreminjajo. Zato jih je dobro proučiti, da jih znamo pravilno uporabljati. V tem poglavju bom predstavila krajšo zgodovino razvoja koncepta trajnostne naravnosti in prikazala njegove glavne elemente.

## 2.1 Zgodovina trajnostnega razvoja

### 2.1.1 Začetki trajnostnega mišljenja

Skrb o negativnih posledicah, ki jih puščajo za seboj posegi človeka v naravo, sega že v čase starih Rimljanov. Povezavo onesnaženja s širjenjem epidemičnih bolezni je v Evropi mogoče najti med poznim 14. in sredino 16. stoletja (Elliot, brez datuma), koncept onesnaževanja, ki povzroča bolezni, pa je bil prisoten že stoletja pred tem. Ena najzgodnejših teorij, ki povezuje onesnaženje z boleznimi, je teorija miazme. Teorijo je razvil Hipokrat v 4. stoletju pred našim štetjem (Hippocrates in Context, 2018). Kasneje jo je v svojem delu razvil italijanski zdravnik Lancisi, ki je živel v obdobju med letoma 1654 in 1720. Teorija je trdila, da epidemije povzroča miazma, ki izhaja iz gnijoče organske snovi (Encyclopedia of Public Health, brez datuma).

Zaradi vidnih posledic poseganja človeka v naravo so se začeli izvajati tudi načrti za ohranjanje rodovitne zemlje. Najstarejše ohranjeno besedilo o ekologiji, ki proučuje povezavo med človekom in naravo, je Hipokratova knjiga (Weyler, 2018), napisana med 5. in 4. stoletjem pred našim štetjem (Rhodes in Bryant, 2024). Eden najstarejših objavljenih kitajskih zapisov o ukrepih za varstvo okolja je Guanzov (imenovan tudi Guanzhong), to je od avtorja, ki je živel v 7. stoletju pred našim štetjem. Zagovarjal je, da so gozdovi, reke in močvirja bogastvo, ki ga je treba varovati (Dotterweich, 2013). Nasploh so bili opaženi dokazi o začetkih izvajanja načrtov za ohranjene rodovitne zemlje na Kitajskem, v Indiji in Peruju že pred 2.000 leti (Elliot, brez datuma).

Mnogo avtorjev je različice izraza trajnost omenjalo že v 17. in 18. stoletju (Purvis in drugi, 2019). Med njimi je bil tudi Carlowitz, ki je v svojem pisnem delu iz leta 1713 uporabil nemški izraz za trajnost (nem. Nachhaltigkeit). Delo je napisal kot odziv na zmanjševanje gozdnih virov po Evropi (Warde, 2011). Za začetke razvoja trajnosti so bili pomembni tudi ekonomisti, kot so Smith, Mill, Ricardo in Malthus, ki so se med industrijsko revolucijo spraševali o mejah gospodarske in demografske rasti ter prepoznali potrebo po kompromisu med ustvarjanjem ekonomskega bogastva in socialno pravičnostjo (Purvis in drugi, 2019).

Začetke bolj sistematičnega razvijanja koncepta trajnostnega mišljenja na globalni ravni opazimo proti koncu druge svetovne vojne. Laakkonen (2019) navaja, da so se zaradi uporabe jedrske energije pojavila vprašanja o vplivu onesnaževanja in drugih težavah, ki so s tem povezane. Druga svetovna vojna je namreč imela velik vpliv na gospodarstvo, socialo, politiko in kulturo. Vojna je močno spremenila mestno prebivalstvo, institucije,

infrastrukturo in okolje. Zlasti v Veliki Britaniji so z namenom gradnje novih mest začeli s propagando tako imenovanih vzornih mest (angl. model city) za prenovo mest v bolj zdrava in prijetna. Posnet je bil tudi film, ki ga je britansko ministrstvo za informiranje izdalo ob koncu druge svetovne vojne. Leta 1943 je bila opravljena obsežna raziskava mesta Hull, pristaniškega mesta v Yorkshiru. Poleg socialno-ekonomskih vprašanj je ta študija pridobila veliko informacij za načrtovanje povojne obnove urbane narave in krajine ter zaščito zemlje, vode in zraka za izboljšanje življenja v mestih. V mestih so se nato začele ustanovljati tudi nove naravovarstvene organizacije.

Šele v poznih 60. in na začetku 70. let je bilo v zahodnih državah zaznati porast gibanja za ohranitev naravnega okolja (Purvis in drugi, 2019). Na splošno takšni pomisleki niso povzročili javnega aktivizma (Elliot, brez datuma). Publikacije avtorice Rachel Carson leta 1962, ki je prikazala uničujoče posledice uporabe pesticidov, in medijsko poročanje o okoljskih nesrečah, kot je razlitje nafte v Santa Barbari leta 1969, so povečali ozaveščenosti o obsegu razširjenega okoljskega uničenja, ki so ga povzročili ljudje, zlasti med mladimi radikali v Ameriki (Pruitt, 2023).

Vedno večji interes in želja po trajnostnem delovanju sta se odrazila na konferenci v Stockholmu leta 1972. Ta je postavila temelje za globalno trajnostno upravljanje. Končna deklaracija je bil okoljski manifest, izjava o končni naravi zemeljskih virov in nujnosti, da jih človeštvo zaščiti. Konferenca je decembra 1972 pripeljala tudi do oblikovanja programa za usklajevanje svetovnih prizadevanj za spodbujanje trajnosti in varovanje naravnega okolja (Boudes, 2014).

Velik zagon voditeljem v smeri trajnosti in obvladovanja negativnih posledic okoljskih nesreč je bila objava knjige, katere soavtorica je bila Donella Meadows, ameriška okoljska znanstvenica, pisateljica in učiteljica, ki je bila ena od zgodnjih pionirjev trajnostnega gibanja. Knjiga je bila ena prvih, ki so ozaveščale o mejah naravnih virov in vplivu človeške dejavnosti na okolje. Prikazala je posledice eksponentne rasti za naš planet z uporabo računalniških simulacij (Purvis in drugi, 2019).

Začetke trajnostnega razvoja najdemo v ozaveščanju negativnih vplivov človekovih dejanj na okolje. Kot bo razvidno iz nadaljnjih poglavij, se je ta koncept z leti razvil v sestavljenko treh elementov: okolja, družbe in gospodarstva (Epstein in Rejc Buhovac, 2014; Farver, 2019; Mollenkamp, 2023). Tabela 1 prikazuje razvoj koncepta trajnosti skozi čas.

*Tabela 1: Pregled nad zgodnjim razvojem koncepta trajnosti*

Obdobje	Avtorji	Vsebina
4.–5. stoletje pr. n. št.	Hipokrat	Teorija miazme – povezava med onesnaževanjem in epidemijami. Knjiga Zraka, vode in krajev (lat. De aëre, aquis et locis) – povezava med človekom in naravo.
7. stoletje	Kitajski avtor Guanzi	Načrti za ohranjanje rodovitne zemlje.
1700–1800	H. Carlowitz, A. Smith, J. S. Mill, D. Ricardo in T. R. Malthous	Pomen trajnosti v pogozdovanju. Začetki pojava koncepta trajnosti (na primer v Ekonomskem gozdarstvu (lat. Sylvicultura oeconomica) avtorja Carlowitz). Meje gospodarske in demografske rasti.
1943	Britansko ministrstvo za informiranje	Gradnja mest v prihodnosti, ki bodo pozitivno vplivala na človeka in naravo.
1960–1970	R. Carson	Povečana ozaveščenost o obsegu razširjenega okoljskega uničenja, ki so ga povzročili ljudje – publikacija knjige Tiha pomlad (angl. Silent spring).
1972	Stockholmska konferenca	Stockholmska konferenca – omejenost naravnih virov. Oblikovanje okoljskega programa Združenih narodov (angl. United Nations Environment Programme).
1972	D. Meadows	Začetki – pionirstvo trajnostnega gibanja. Omejenost naravnih virov in posledice eksponentne rasti na naš planet v knjigi Meje rasti (angl. Limits to growth).

*Vir: lastno delo.*

### 2.1.2 Uveljavitev koncepta trajnosti

Čeprav se je izraz trajnost že dlje časa uporabljal (Purvis in drugi, 2019), je šele Brundtlandino poročilo iz leta 1987 formalno predstavilo koncept trajnosti (angl. sustainability), ga populariziralo in uvedlo v politični diskurz (Castro, 2004). Poročilo je koncept trajnosti opredelilo kot »razvoj, ki izpolnjuje potrebe sedanjosti, ne da bi ogrozil sposobnost prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje potrebe« (United Nations, 1987, str. 41). V letih po objavi poročila je trajnostni razvoj postal prevladujoča paradigma okoljskega gibanja in literatura, ki ga obravnava, je od tedaj eksponentno rasla (Purvis in drugi, 2019). Zapis iz poročila je bil namreč zelo splošen in ni vseboval specifičnih navedb o obvladovanju vplivov na prebivalstvo ali ekosisteme (Farver, 2019).

Politicizacija koncepta trajnosti se je nato nadaljevala s konferenco v Rio de Janeiru leta 1992 (SPREP, brez datuma), kjer so svetovni politični voditelji obljubili svojo podporo načelu trajnostnega delovanja (Jordan in Voisey, 1998). Osrednjega pomena pri tem je bila objava Agende 21, ki je opisala načrt za uresničitev globalnega trajnostnega razvoja v 21. stoletju (United Nations, brez datuma a). Temeljila je na Brundtlandinem poročilu in poudarjala težave razvojnega razkoraka, zagovarjala gospodarsko rast in prosto trgovino ter poudarjala potrebo po povezovanju družbenega in gospodarskega razvoja z varstvom okolja. Nadaljnja sestajanja so potekala v letih 1997, 2002 in 2012 (Purvis in drugi, 2019). Komisija za trajnostni razvoj (angl. Commission on Sustainable Development – CSD) je bila ustanovljena decembra 1992, da bi poročala o izvajanju sporazumov na lokalni, nacionalni, regionalni in mednarodni ravni. Celovito izvajanje Agende 21, Programa za nadaljnje izvajanje Agende 21 in drugih zavez je bilo ponovno potrjeno na zasedanju, ki je potekal v Johannesburgu v

Južni Afriki leta 2002 (United Nations, brez datuma a). K svetovni prepoznavnosti trajnostnega razvoja je prispeval tudi podpis Kjotskega protokola leta 1997, s katerim so bili prvič uvedeni pravno zavezujoči cilji za zmanjšanje emisij. Nato še Pariški sporazum leta 2015 s cilji in načrtom, da bo EU do leta 2050 postala prvo podnebno nevtravno gospodarstvo in prva podnebno nevtralna družba (European Council, 2024). Pomembno je prispevala tudi Agenda 2030, ki so jo sklenile države članice Organizacije združenih narodov (v nadaljevanju OZN) leta 2015 s 17 cilji trajnostnega razvoja (angl. Sustainable Development Goals, v nadaljevanju SDG). K prepoznavnosti koncepta so prispevala tudi sodila okoljskega, socialnega in upravljaljskega vidika poslovanja (angl. Environmental, Social and Governance, v nadaljevanju ESG). Kratica se je prvič pojavila leta 2004 v poročilu pripravljenem pod vodstvom Globalnega dogovora Združenih narodov (angl. United Nations Global Compact, v nadaljevanju UNGC). Poročilo je ponazorilo, kako vključiti dejavnike ESG v poslovanje podjetij (Pollman, 2020; Krantz, 2024). Koncept ESG je podrobneje predstavljen v podpodpoglavju 2.1.3. Tabela 2 prikazuje razvoj uveljavitve koncepta trajnosti skozi čas. V nadaljnjih poglavjih bo prikazana nadgradnja koncepta trajnostnega razvoja.

*Tabela 2: Pregled nad mednarodno uveljavitvijo koncepta trajnosti*

<b>Obdobje</b>	<b>Avtorji</b>	<b>Vsebina</b>
1985–1987	E. B. Barbier	Trajnost in koncept treh stebrov (angl. Three pillars of sustainability).
1987	Brundtlandina komisija	Predstavitev koncepta trajnosti v poročilu Naša skupna prihodnost (angl. Our Common Future), ki je znano tudi kot Brutlandino poročilo.
1992	Konferenca Združenih narodov o okolju in razvoju (angl. United Nations Conference on Environment and Development – UNCED) v Rio de Janeiro	Koncept in uvedba trajnosti. Svetovni politični voditelji obljubijo podporo načelu trajnostnega delovanja.
1997	Konvencija Združenih narodov o spremembah podnebja (angl. United Nations Framework Convention on Climate Change, v nadaljevanju UNFCCC)	Kjotski protokol – pravno zavezujoči cilji za zmanjšanje emisij.
2004	Globalni dogovor Združenih narodov (UNGC)	Poročilo Komur je mar, zmaga (angl. Who cares wins) s sodili ESG.
2015	OZN, UNFCCC	Agenda 2030 s 17 cilji SDG. Pariški sporazum o podnebnih spremembah.

*Vir: lastno delo.*

### 2.1.3 Nastanek treh stebrov trajnostnega razvoja

Čeprav se v strokovni literaturi veliko omenja enoten koncept trajnosti, je vse bolj razširjen koncept treh stebrov, ki sestavljajo trajnostni razvoj (Hansmann in drugi, 2012; Epstein in Rejc Buhovac, 2014; Farver, 2019; Purvis in drugi, 2019; Boussemart in drugi, 2020). Stebre naj bi sestavljali ekonomski, družbeni in okoljski vidik (Safdie, 2024).

Vsi trije stebri skupaj naj bi predstavljali celovit pogled na stopnjo trajnosti podjetja ali sistema. Stebri nimajo določenega sosledja. Prvi steber je okoljski, osredotočen na zmanjševanje negativnih učinkov na naravo, ohranjanje naravnih virov in ohranjanje biotske raznovrstnosti. Drugi steber je družbeni, ki zagovarja človekove pravice, enakost, dobrobit skupnosti, pravično ravnanje zaposlenih in deležnikov, zagotavljanje dostopa do izobraževanja, zdravstvene oskrbe in osnovnih dobrin za vse. Tretji steber je ekonomski, ki poudarja odgovorne gospodarske prakse v odnosu do poslovnih partnerjev (Epstein in Rejc Buhovac, 2014). Pri ekonomskem vidiku ne gre za poslovno uspešnost podjetja, ampak za pravične prakse na področju plačevanja, ohranjanja in razvoja novih delovnih mest, podporo ali ohranjanje partnerstev z lokalnimi proizvajalci in podobno (Fazarinc, 2019). Na sliki 1 so prikazani trije trajnostni stebri.

*Slika 1: Predstavitev treh stebrov trajnosti*



*Vir: prirejeno po Safdie (2024).*

Kljub priljubljenosti in širši uporabi treh stebrov nekateri avtorji upoštevajo še dodatne, kot so kulturni (Sabatini, 2019), politični (Greenland in drugi, 2022) in institucionalni (Turcu, 2012). Purvis in drugi (2019) navajajo, da lahko začetke paradigme treh stebrov pripišemo Brundtlandinemu poročilu in Agendi 21, vendar v nobenem od teh dokumentov ni jasne navedbe o treh stebrih.

Purvis in drugi (2019) so po obsežnem pregledu literature o trajnostnem razvoju ugotavljali, da lahko delo Barbiera, ki je bilo objavljeno leta 1987, predstavlja izvor diagrama krogov, ki ga velikokrat vidimo za prikaz treh stebrov, vendar se razlikuje od poznejših uporab, predvsem v obravnavi gospodarskega sistema. Koncept treh stebrov vsaj neposredno lahko vidimo v delih, ki je starejši od Barbiera, kot na primer razprave o ekorazvoju (angl. eco-development) v delu Sachsa in Passeta iz leta 1979.

Zaradi potrebe po uporabi oprijemljivejših kazalcev za oceno trajnostnega delovanja podjetij se velikokrat uporabijo tako imenovana sodila ESG. Cilj ESG ocenjevanja je zajeti vsa nefinančna tveganja in priložnosti, ki so del vsakodnevnih dejavnosti podjetja (Splawski in Lukács, 2022). Okoljski kazalci, vezani na ESG, so na primer emisije toplogrednih plinov, poraba energije, poraba vode, količina proizvedenih odpadkov. Družbeni kazalci so na primer odstotek zaposlenih, vključenih v izpopolnjevanje znanja in usposabljanje, število nesreč pri delu ipd. Upravljavski kazalci so na primer delež žensk na vodstvenih položajih, odstotek pogodb s protikorupcijsko klavzulo ipd. (Farmer, 2023). Vlagatelji vse bolj pregledujejo oceno ESG podjetja pri presoji investicije vanj (Anderson, 2023).

Ekonomskega stebra trajnostnega razvoja ne smemo enačiti z upravljavskim vidikom v ESG. Upravljanje se pogosto nanaša na etično ravnanje, preglednost in strukture odločanja v podjetjih, medtem ko ekonomski steber poudarja odgovorne gospodarske prakse v odnosu do poslovnih partnerjev, pravične prakse na področju plačevanja, ohranjanja in razvoja novih delovnih mest in podobno (Epstein in Rejc Buhovac, 2014; in Fazarinc, 2019). V poslovni praksi je ekonomski steber trajnostnega razvoja posredno zajet v družbenem vidiku ESG. ESG dopolnjuje temeljne stebre z zagotavljanjem strukturiranega načina za merjenje in primerjavo trajnostnih praks podjetij.

## **2.2 Razvoj koncepta trajnostne naravnosti poslovanja**

Kot je razvidno iz raziskave, ki so jo izvedli Purvis in drugi (2019), je gospodarski (ekonomski) vidik eden izmed treh ključnih vidikov trajnostnega razvoja. Leta 1987 je Svetovna komisija za okolje in razvoj (angl. World Commission on Environment and Development – WCED) priznala, da doseganja trajnostnega razvoja ni mogoče preprosto prepustiti vladnim regulatorjem in oblikovalcem politik, ker imajo gospodarske panoge prepomembno vlogo. Prevladalo je mnenje, da se morajo podjetja bolj udeležiti pri iskanju ravnovesja med željo po rasti s socialno pravičnostjo in varstvom okolja. Deloma zato, ker so bila prav podjetja vzrok za nekatere netrajnostne razmere in so imela dostop do virov, potrebnih za reševanje trajnostnih težav (Wilson, 2003).

Po objavi Brundtlandinega poročila je veliko mednarodnih institucij predlagalo praktične napotke za delovanje podjetij, ki bi ravno tako temeljili na trajnosti. Knjiga iz leta 1992 je na primer predlagala, da podjetja uporabijo strategije, ki bi »zadovoljile današnje potrebe podjetja in njegovih deležnikov, hkrati pa zaščitile, vzdrževale in krepile človeške in naravne vire, ki bodo potrebni v prihodnosti« (IISD in drugi, 1992, str. 1). Te strategije so se v glavnem osredotočale na varstvo naravnega okolja, da bi podjetja lahko prihodnjim generacijam zagotovila podobne vire, kot jih imajo sedanje generacije (Tsalis in drugi, 2020).

Opredelitev koncepta trajnostno naravnega poslovanja se je skozi leta spreminjala in dopolnjevala. Kot je razvidno iz pregleda definicij iz priloge 1, je leta 2005 Bansal (2005) tega opredelil kot konstrukt iz treh dimenzij, ki temelji na ekonomski blaginji, socialni

pravičnosti in okoljski celovitosti. Istega leta sta Szekely in Knirsch (2005) pomenu trajnosti za podjetja dodala še mnogo drugih elementov, kot so ohranjanje in širitev gospodarske rasti, ugleda podjetja, kakovosti izdelkov in storitev, sledenje etičnim poslovnim praksam, ustvarjanje trajnostnih delovnih mest in vrednosti za vse deležnike in tako dalje. Celotna opredelitev je navedena v prilogi 1. Leta 2011 sta k opisu koncepta prispevala tudi Hart in drugi (2011), ki sta opozorila, da trajnostni razvoj ni omejen le na okoljska vprašanja, ampak vključuje tudi osredotočanje na gospodarske in socialne pomisleke. Ker je gospodarska dejavnost v razvitih državah tesno povezana z vprašanji revščine in degradacije v manj razvitih državah, mora strategija, ki upošteva trajnostni razvoj, prepoznati to povezavo in delovati tako, da zmanjša okoljsko breme in poveča gospodarske koristi za manj razvite trge, ki jih prizadenejo dejavnosti podjetja (Montiel in Delgado-Ceballos, 2014).

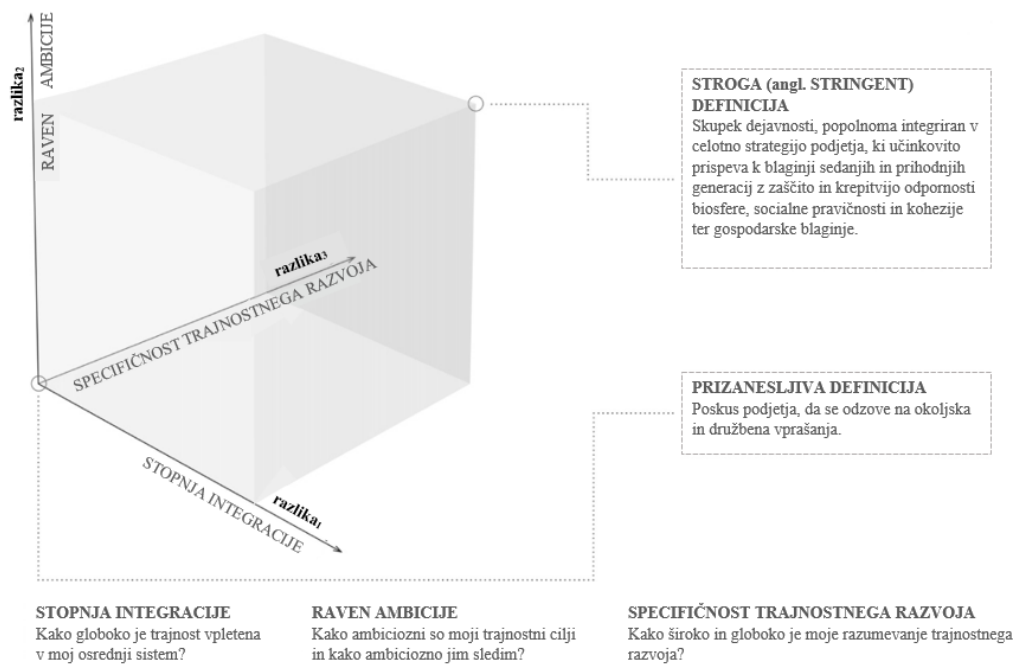
Raziskava, ki sta jo izvedla Montiel in Delgado-Ceballos (2014) o razvoju definicije trajnosti, je identificirala tri različne pristope, ki jih uporabljajo znanstveniki pri razvoju teorije o trajnostno naravnem poslovanju:

- študije, ki temeljijo na pojavih;
- študije, ki uporabljajo tradicionalne organizacijske teorije (npr. teorija deležnikov, institucionalna teorija);
- študije, ki predlagajo nove teorije.

Novejša definicija, kaj je trajnostno naravnano poslovanje, se nanaša na trajnostnocentrično naravnano (angl. sustaincentric) avtorja Valenteja iz leta 2012, ki opisuje ta koncept kot korak k proaktivni naravnosti k trajnosti (glej prilogo 1). Valente navaja, da morajo podjetja najti načine za medsebojno povezovanje družbenih, ekonomskih in ekoloških sistemov z uporabo pristopov, kjer lahko različni deležniki delujejo kot enotno omrežje, da izkoristijo skupne miselne in operativne sposobnosti (Valente, 2012).

Meuer in drugi (2019) so opredelili ključne podobnosti in razlike med različnimi definicijami trajnostno naravnane podjetništva. Na podlagi zapisov o strukturi definicij so razvili okvir za primerjavo in ga razdelili na štiri ključne lastnosti. Te komponente določajo družino (lat. genus) (tj. družina, ki ji pripada teorija trajnosti poslovanja) in tri razlike (angl. differentiae) kot bistvene attribute teorije trajnosti poslovanja (tj. komponente, pomembne za razlikovanje med različicami definicij trajnostnega poslovanja). Slika 2 prikazuje družino (lat. genus) in tri razlike (lat. differentiae) s pomočjo prikaza v obliki kocke.

Slika 2: Prikaz trajnostno naravnega poslovanja v obliki kocke



Vir: prirejeno po Meuer in drugi (2019).

Meuer in drugi (2019) navajajo, da strokovnjaki pri definiciji trajnostno naravnega poslovanja temu prepisujejo posebno sposobnost, zmogljivost ali odziv, tudi strategije in dejavnosti, izdelke, politike, prakse ali pristop, koncept in izraz nova paradigma (angl. new paradigm). Iz tega niza izhajata dve družini. Trajnostna naravnost podjetij se tako lahko nanaša na družino specifičnih komponent zasnove podjetja (npr. prakse, procesi, strategije) ali družino načina poslovanja (npr. pristop, koncept, paradigma). Koncepte trajnosti med družinami razlikujejo:

- raven ambicije (angl. level of ambition), ki določa obseg, do katerega se morajo podjetja potruditi, da postanejo trajnostna. Pri tem so razlikovali med nivoji:
  - visok (podjetja ne le načrtujejo spremembo, temveč jo tudi dejansko dosežejo);
  - srednji (podjetja si prizadevajo za trajnost, jo izvajajo ali se nanjo odzovejo);
  - nizek (podjetja prikažejo željo po trajnosti);
- raven integritete (angl. level of integrity), ki opredeljuje, v kolikšni meri je trajnost podjetja vtkana v temeljne dejavnosti podjetja. Pri tem ločijo med dvema stopnjama integracije:
  - visoka stopnja integritete obstaja, ko je trajnost vodilno načelo na glavnih funkcionalnih področjih podjetja (na primer v strategiji) in ključni dejavnik v osnovni dejavnosti podjetja;
  - nizka stopnja integritete, ko je trajnost podjetja ločena od njegove osnovne dejavnosti (npr. filantropske dejavnosti);
- natančnost opredelitve trajnostnega razvoja (angl. specificity of sustainable development). Pri tem so bili pozorni na to, ali opredelitve trajnostnega poslovanja

vključujejo socialne, ekonomske, ekološke in medgeneracijske razsežnosti trajnostnega razvoja. Nižja kot je stopnja specifičnosti, več je prostora za razlago in manj omejena je definicija. Več kot je razsežnosti trajnostnega razvoja vključenih v definicijo in natančneje, kot so te razsežnosti opredeljene, bolj restriktivna je definicija.

To teorijo lahko uporabimo za umestitev različnih opisov trajnostno naravnega poslovanja. Beattie (2023) je zapisal, da se izraz trajnostna naravnost poslovanja nanaša na »pristop k vodenju poslovanja, ki ustvarja trajnostno, dolgoročno vrednost za delničarje, zaposlene, potrošnike in družbo z zasledovanjem odgovornih okoljskih, družbenih in ekonomskih (ali upravljaljskih) strategij«. Ta lahko velja za dokaj strog opis koncepta.

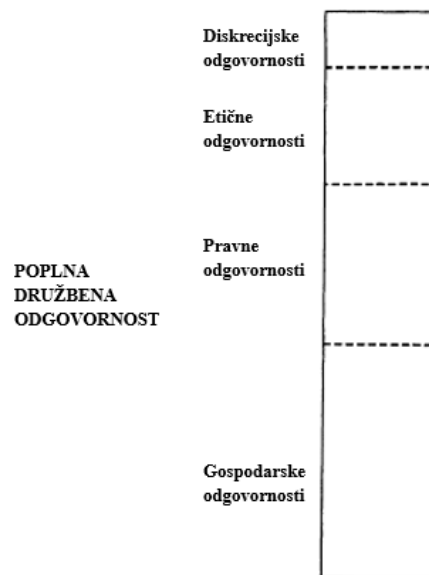
### 2.3 Opredelitev družbene odgovornosti podjetij

Ker se pojem trajnostno naravnega poslovanja velikokrat enači z družbeno odgovornostjo podjetij, je dobro predstaviti tudi ta koncept. Tako kot trajnostni razvoj je tudi družbena odgovornost podjetij (angl. corporate social responsibility, v nadaljevanju CSR) širok pojem. V najbolj splošnem smislu se CSR ukvarja z vlogo podjetij v družbi. Njegova temeljna predpostavka je, da imajo vodje podjetij etično obveznost upoštevati in obravnavati potrebe družbe, ne le delovati v interesu delničarjev ali v lastnem interesu. Družbeno odgovornost podjetij lahko obravnavamo tudi kot razpravo, pri čemer se običajno ne postavlja vprašanje, ali so vodje podjetij dolžni upoštevati potrebe družbe, ampak v kolikšni meri bi morali upoštevati te potrebe. Zgodovina pojma družbene odgovornosti podjetij sega vse do stare Grčije, ko so upravni organi določili pravila obnašanja za poslovneže in trgovce. Od takrat naj bi se razpravljalo o vlogi podjetij v družbi (Wilson, 2003).

Podjetja so delovala družbeno odgovorno že v starodavnih rimskih zakonih, saj je ta omenjal subjekte, kot so azili, domovi za revne in starejše, bolnišnice in sirotišnice, prav tako v srednjem veku v angleškem pravu (akademske, občinske in verske ustanove) ter v 16. in 17. stoletju, ko je angleška kraljevina videla v podjetjih instrument družbenega razvoja. V poznejših stoletjih so se z razvojem družbe in gospodarstva začele graditi sheme socialnega varstva in ustanavljati sindikati za varovanje pravic delavcev. V dvajsetih in zgodnjih tridesetih letih 20. stoletja so managerji podjetij začeli prevzemati odgovornost za uravnoteženje maksimiranja dobička s potrebami svojih strank, delovne sile in skupnosti. Kasneje, z rastjo poslovanja med drugo svetovno vojno in v štiridesetih letih 20. stoletja, so se podjetja začela obravnavati kot institucije z družbeno odgovornostjo in začela se je širša razprava o njihovih odgovornostih. Šele okoli leta 1950 so se začele obravnave o tem, kaj točno je družbena odgovornost podjetij (Agudelo in drugi, 2019). Ebner in Baumgartner (2006) ugotavljata, da je bil okvir družbene odgovornosti podjetij vzpostavljen že v petdesetih in šestdesetih letih prejšnjega stoletja. Bowen je leta 1953 med prvimi opredelil družbeno odgovornost podjetij. Trdil je, da morajo podjetja izvajati politike in sprejemati odločitve, ki so v skladu z družbenimi vrednotami (Bowen, 1953, str. 6). Od takrat je o prevzemanju trajnostne odgovornosti pisalo veliko avtorjev. Najprej je bila razprava na tem,

ali nosijo etično odgovornost vodje podjetij; v osemdesetih letih je bilo to dejstvo tudi splošno sprejeto (Friedman, 1970). Fokus se je nato osredotočil na to, kako družbeno odgovornost podjetij vpeljati v prakso (Wilson, 2003). Pomembno je bilo narediti koncept bolj oprijemljiv in uporaben. Carroll (1979) je zapisal, da je družbeno odgovornost sestavljena iz štirih komponent, kot prikazano na sliki 3. Te komponente so ekonomska, pravna, etična in diskrecijska pričakovanja, ki jih ima družba do podjetja, in podjetja se morajo odločiti, na katero se bodo osredotočila.

*Slika 3: Komponente družbene odgovornosti podjetij*



*Vir: prirejeno po Carroll (1979, str. 499).*

V približno istem obdobju, leta 1969, naj bi zagovornik neoklasičnega pogleda na ekonomijo Friedman družbeno odgovornost opredelil popolnoma drugače. Zanj naj bi podjetje prek svoje dejavnosti delalo dobiček, ampak znotraj okvirjev oziroma pravil igre (angl. rules of the game) svobodne konkurence, ne da bi pri tem podjetje prevaralo ali ogoljufalo druga podjetja (Ebner in Baumgartner, 2006). Ta koncept se je nato počasi razvil in je vključil tudi breme okoljskih in družbenih odgovornosti, kot je zapisal Wood. Ta je leta 1991 poudaril, da je »osnovna ideja družbene odgovornosti podjetij ta, da sta podjetje in družba prepletene in ne ločena subjekta; zato ima družba določena pričakovanja glede ustreznega poslovnega vedenja in rezultatov« (Wood, 1991, str. 695).

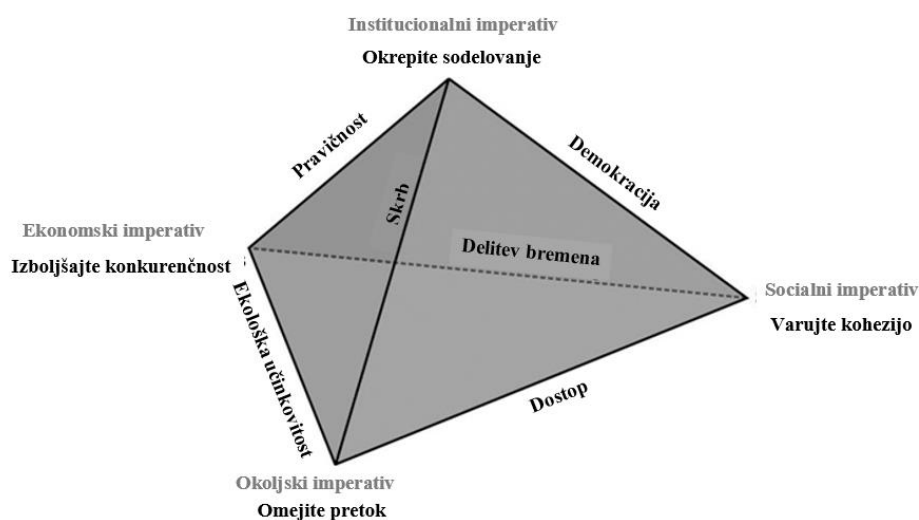
Tudi mednarodne organizacije so želele podati svoje razlage o konceptu CSR. Svet za trajnostni razvoj (angl. World Business Council for Sustainable Development – WBCSD), ki aktivno sodeluje v razpravah o trajnosti in družbeni odgovornosti podjetij, ga opredeljuje kot »zavezanost podjetij, da prispevajo k trajnostnemu gospodarskemu razvoju, sodelovanju z zaposlenimi, njihovimi družinami, lokalno skupnostjo in širši družbi za izboljšanje kakovosti njihovega življenja« (Holme in Watts, 2000, str. 10). Po drugi strani je Komisija evropskih skupnosti (angl. Commission of European Communities) leta 2001 družbeno odgovornost

podjetij opredelila kot »koncept, pri katerem podjetja prostovoljno vključujejo socialna in okoljska vprašanja v svoje poslovne operacije in interakcije s svojimi deležniki« (Commission of European Communities, 2001, str. 6). Današnja Evropska komisija to opredeljuje kot odgovornost podjetij za njihov vpliv na družbo. Podjetja lahko postanejo družbeno odgovorna tako, da vključijo vprašanja o socialni, okolju, etiki, potrošnikih in človekovih pravicah v svojo poslovno strategijo in delovanje ter da sledijo zakonom (European Commission, brez datuma a).

Lu in drugi (2020) so naredili pregled različnih opisov pomena koncepta družbene odgovornosti podjetij. V končnem pregledu opisujejo, da je družbena odgovornost podjetij obveznost podjetja, da upošteva interese družbe ter hkrati prevzema odgovornost za vpliv svojih dejavnosti na okolje, družbo in zaposlene. Ta obveznost presega obveznosti, ki jih ureja zakon, in predvideva, da bodo podjetja prostovoljno sprejela dodatne ukrepe, ki niso neposredno povezani z industrijskimi in delovnimi razmerji.

Na zasedanju, ki je potekal v Johannesburgu leta 2002, mejniku v evoluciji koncepta trajnosti, je bil poudarek na treh dimenzijah trajnosti, ki smo jih že omenili v predhodni točki: gospodarstvu, okolju in družbi. Te razsežnosti so bile nato delno prenesene v koncept trojnega dobička (angl. triple bottom line). Gre za koncept, ki ga je ustvaril Elkington leta 1994 kot trajnostni okvir, ki meri družbeno, okoljsko in poslovno uspešnost (dobiček) za doseganje trojne končne uspešnosti (Elkington, 1998). Koncept je postal priljubljen okoli leta 1990 in se je ohranil v razpravi o družbeni odgovornosti podjetij, ker kaže, da morajo družbe imeti družbeno in okoljsko odgovorno vedenje, ki ga je mogoče pozitivno uravnotežiti z njihovimi ekonomskimi cilji (Agudelo in drugi, 2019). V istem obdobju sta Valentin in Spangenberg (2000) v poslovno strategijo uvedla še eno dimenzijo, ki sta jo poimenovala institucionalna (angl. institutional), in tako skupaj s tremi drugimi dimenzijami sestavlja piramido trajnosti, ki je prikazana na sliki 4.

*Slika 4: Piramida trajnosti po Valentinu in Spangenbergu*



*Vir: prirejeno po Valentin in Spangenberg (2000).*

V tem obdobju so se začeli sprejemati tudi mednarodni sporazumi o trajnostnem razvoju. Na primer ustanovitev Svetovne komisije za okolje in razvoj (WCED) leta 1983, ustanovitev Medvladnega odbora za podnebne spremembe (angl. Intergovernmental Panel on Climate Change – IPCC) leta 1988, ustanovitev Evropske agencije za okolje (angl. European Environment Agency) leta 1990 in zasedanje v Riu de Janeiru leta 1992, ki se je prevedel v sprejetje Agende 21 in Okvirne konvencije Združenih narodov o spremembah podnebja (angl. United Nations Framework Convention on Climate Change, v nadaljevanju UNFCCC) leta 1992. To je pomenilo spremembo v razumevanju družbene odgovornosti podjetij. Posledično so mednarodne organizacije in podjetja videla družbeno odgovornost podjetij kot način za uravnoteženje izzivov in priložnosti ter njene institucionalizacije, ki se je začela širiti po vsem svetu (Agudelo in drugi, 2019).

Bistvo koncepta družbene odgovornosti podjetja sta z drugimi besedami podala Werther in Chandler (2011), in sicer kot vlogo podjetij v družbi, da sprejemajo odgovorne odločitve za doseganje ciljev in povečanje dobička, da so odgovorna do vseh deležnikov in da vodstvo podjetje odgovarja za svoja dejanja.

#### **2.4 Razlikovanje med koncepti družbeno odgovornost podjetja, trajnostno naravnano poslovanje in sodil okoljskega, socialnega in upravljaljskega vidika poslovanja**

Zaradi pomanjkanja enotnih razlag pojmov in obravnave trajnosti v podjetjih prihaja do težav pri razlikovanju med konceptoma trajnostno naravnano poslovanje in družbeno odgovornost podjetja (Courtnell, 2022). Sprva, kot je morda bolje razvidno iz angleških imen, lahko ločimo med trajnostjo (angl. sustainability), ki pomeni nekaj ohraniti na določenem nivoju za dlje časa (Merriam-Webster, brez datuma a), in odgovornostjo (angl. responsibility) (Merriam-Webster, brez datuma b). Zaradi tega se vizija in cilji obeh konceptov razlikujejo (Courtnell, 2022). Trajnosten naravnano poslovanje je usmerjeno v prihodnost in želi razviti prihodnjo strategijo, ki bo, kot je opisal Valente (2012), medsebojno povezovala družbene, ekonomske in ekološke sisteme. Z drugimi besedami, trajnostna naravnano podjetje predstavlja prispevek podjetja k trajnostnemu razvoju, ki vključuje skrb za okolje, družbo in ekonomijo (Rejc Buhovac, 2022). Po drugi strani opazimo, da se koncept družbeno odgovornega podjetja uporablja bolj kot pogled v preteklost in razmišljanje o tem, kaj je podjetje naredilo, da bi prispevalo družbi (Courtnell, 2022). Predstavlja torej odgovornost nosilcev, da sprejmejo takšne odločitve, ki so v korist vseh deležnikov podjetja, ne le lastnikov (ki želijo maksimizirati donos na kapital) (Rejc Buhovac, 2022).

Cilji se med konceptoma prav tako razlikujejo; družbeno odgovornost podjetja je namreč pogosto usmerjena na oblikovalce javnega mnenja, kot so mediji, politiki in druge skupnosti, ki izvajajo pritisk na delovanje in usmeritve podjetja, in se osredotoča na uravnoteženje trenutnih interesov deležnikov. Trajnosten naravnano poslovanje ima bolj celosten pristop, ki poleg okolja in gospodarstva upošteva širše družbene vplive poslovanja (Courtnell, 2022).

Trajnostno naravnano poslovanje in družbena odgovornost podjetja se nanašata na odločitve, ki jih podjetje sprejema. ESG se podobno osredotoča na trajnostno naravnost poslovanja, toda le z vidika okolja in družbe, tretji vidik pa je upravljavski in se navezuje na potrebne strukture in procese, da trajnostno naravnano poslovanje uspešno teče. Njegov namen je podati kazalnike, ki bodo pomagali javnosti razumeti doseganje trajnostnega poslovanja in sprejeti odločitve za odgovorno vlaganje (Sica in drugi, 2023).

### 3 REGULATIVA NA PODROČJU TRAJNOSTNOSTI

Koncept trajnosti in s tem povezanega trajnostno naravnane poslovanja se razvija in postaja bolj poenoten. To lahko opazimo pri večjem številu zakonskih ureditev in smernic na tem področju, zlasti v EU (Lapierre in McDougall, 2021). V tem poglavju bom predstavila zakonodajo in smernice na področju trajnostnega delovanja podjetij, ki podajajo usmeritve za vsa področja trajnosti (okoljsko, družbeno, ekonomsko in upravljavsko). V prvem podpoglavju bo predstavljen kratek pregled sedanjih smernic, nato bo predstavljen njihov pomen, pa tudi, katere so najbolj relevantne po svetu, zlasti v Evropi, Ameriki in Aziji, kot dokaz, da gre za globalni fenomen, v katerega so sedaj vpletene tudi države v razvoju. V zadnjem podpoglavju bo sledil pregled zakonodaje in smernic v Sloveniji.

#### 3.1 Temelji sodobnih smernic in zakonov s področja trajnostnega razvoja

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja je veliko pomembnih dogodkov prispevalo k tvorbi globalnih smernic družbene odgovornosti podjetij in k trajnostnemu razvoju. Smernice so tedaj temeljile na okoljskih prizadevanjih. Šele mnogo let pozneje je večje število držav, tako razvitih kot nerazvitih, sklenilo globalno partnerstvo za trajnostni razvoj pod imenom Agenda 2030, ki poleg okoljskega vključuje tudi družbeni in ekonomski vidik. Ta zagotavlja skupni načrt za mir in blaginjo za ljudi in planet, zdaj in v prihodnosti (United Nations, brez datuma b). V središču Agende 2030, ki so jo sklenile države članice OZN leta 2015, je 17 ciljev SDG, ki so prikazani na sliki 5 (United Nations Development Programme, brez datuma).

Slika 5: Prikaz 17 globalnih ciljev trajnostnega razvoja



Vir: SURS (brez datuma).

OZN je 17 ciljev SDG sprejela kot univerzalni poziv k ukrepanju za odpravo revščine, zaščito planeta in zagotovitev, da bodo do leta 2030 vsi ljudje živeli v miru in blaginji (United Nations Development Programme, brez datuma). Poglejmo, kako se je začelo.

Začetke smernic trajnostnega prizadevanja lahko pripišemo konferenci, ki se je leta 1992 odvila v Riu de Janeiru, kot je bilo opisano v podpodpoglavju 2.1.2. Na njej je sodelovalo 178 držav. Konferenca je vodila do sprejetja Agende 21 in UNFCCC. Zlasti Agenda 21 je tedaj predstavila obsežen akcijski načrt za izgradnjo globalnega partnerstva za trajnostni razvoj za izboljšanje človeških življenj in zaščito okolja (United Nations, brez datuma b).

UNFCCC ima zdaj skoraj univerzalno članstvo. 198 držav je namreč ratificiralo konvencijo, med njimi je tudi Slovenija, ki je pogodbo podpisala konec leta 1995 (United Nations Climate change, brez datuma). Članice UNFCCC so leta 1997 podpisale še Kjotski protokol, s katerim so bili prvič uvedeni pravno zavezujoči cilji za zmanjšanje emisij, ki se je iztekel leta 2020. Za boj proti podnebnim spremembam so se članice UNFCCC leta 2015 dogovorile o ciljnih in načrtu za omejitve globalnega segrevanja z imenom Pariški sporazum. S tem so se zavezale, da bo EU do leta 2050 postala prvo podnebno nevtralno gospodarstvo in prva podnebno nevtralna družba (European Council, 2024). Ustanovitev teh mednarodnih organov in sprejetje mednarodnih sporazumov sta predstavljala mednarodna prizadevanja za postavitev višjih standardov v zvezi s podnebnimi vprašanji in posredno tudi, kako morajo podjetja ravnati.

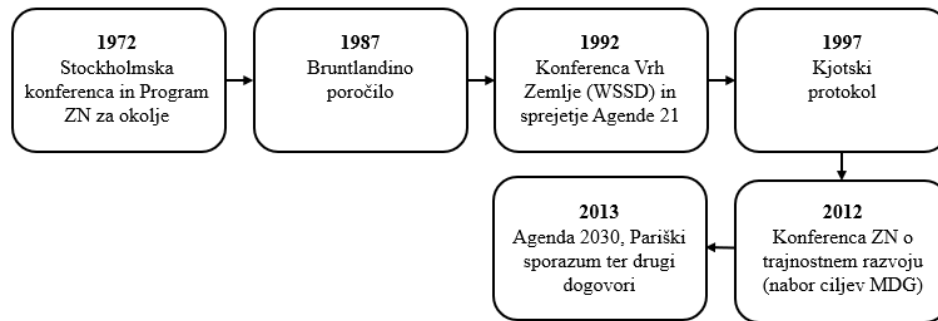
Tudi Evropska komisija (v nadaljevanju EK) je odigrala pomembno vlogo pri spodbujanju uveljavljanja družbene odgovornosti gospodarskih družb. Promovirati jo je začela že leta 1995, ko je 20 voditeljev podjetij sprejelo Evropsko poslovno deklaracijo proti socialni izključenosti (angl. European business declaration against social exclusion) kot odgovor na poziv EK k boju proti socialni izključenosti in brezposelnosti. Posledica tega je bila ustanovitev Evropske poslovne mreže za socialno kohezijo (angl. European business networks for social cohesion) (kasneje preimenovane v CSR Europe) leta 1996, ki je zbrala poslovneže z namenom krepitev CSR v podjetjih (Agudelo in drugi, 2019).

Leta 1999 je družbena odgovornost podjetij pritegnila svetovno pozornost s prelomnim govorom takratnega generalnega sekretarja Združenih narodov (v nadaljevanju ZN) Kofija Annana. Julija 2000 je nato ZN opredelil desetih načel, ki usmerjajo korporativno vedenje njenih članov. Od članic se je pričakovalo, da jih vključijo v svoje strategije, politike in postopke z namenom ustvarjanja dolgoročne podjetniške integritete (Agudelo in drugi, 2019). Zaradi poudarka na človekovih pravicah, delu, okolju in boju proti korupciji so s tem pritegnili svetovno pozornost k ozaveščanju o pomenu družbene odgovornosti.

Pomemben mejnik je bil tudi leta 2000, ko je ZN sprejeli deklaracijo z osmimi razvojnimi cilji tisočletja (angl. Millennium Development Goals, v nadaljevanju MDG) in s tem postavili mednarodno agendo za naslednjih 15 let. Tudi ko cilji MDG in razprava o njih niso bili neposredno povezani s CSR, je postal to okvir za sodelovanje ZN in zasebnega sektorja

z namenom doseganja njegovih ciljev (Agudelo in drugi, 2019). Posledično je postala svetovna prepoznavnost koncepta močnejša. Na sliki 6 je prikazana časovnica ključnih prelomnic trajnostno naravnane poslovanja vse od začetka uveljavitve koncepta do uradne uvedbe v poročanje podjetij, ki bo podrobneje predstavljena v nadaljevanju.

*Slika 6: Časovni prikaz ključnih prelomnic trajnostno naravnane poslovanja*



*Vir: lastno delo.*

Drugi pomembni mejniki, ki so prispevali k Agendi 2030, so (United Nations, brez datuma b):

- leta 2013 ko je Generalna skupščina (angl. General Assembly) ustanovila delovno skupino, sestavljeno iz 30 članov, za pripravo predloga o ciljih SDG;
- leta 2015 sklenitev multilateralnih sporazumov in sprejetih mednarodnih politik:
  - Sendajskega okvirja za zmanjšanje tveganja nesreč;
  - Adis Abeba akcijske agende o financiranju razvoja;
  - Agende 2030 za trajnostni razvoj s 17 cilji SDG;
  - Pariškega sporazuma o podnebnih spremembah;
- od leta 2015 dalje letni politični forum o trajnostnem razvoju, ki služi kot osrednje stičišče ZN za spremljanje in pregled 17 ciljev SDG.

### **3.2 Zakonodaja in smernice na področju trajnostne naravnosti podjetij po svetu**

Večje število držav je sprejelo predpise za izboljšanje preglednosti delovanja podjetij in odgovornosti glede tveganj in učinkov s področja trajnostnega razvoja. Predpisi, ki regulirajo to področje, razširjajo vsebine, o katerih morajo podjetja poročati (npr. kazalniki, politike in trajnostna tveganja, ki podjetja spremljajo). To področje se izjemno hitro razvija, ker postaja zainteresirana javnost vedno strožja. V nadaljevanju predstavljam glavne smernice s področja trajnosti v EU, ZDA, Kanadi, Aziji in nekaj drugih državah.

#### **3.2.1 Evropska unija**

EU ima med vsemi gospodarskimi regijami nekatere najbolj napredne predpise za trajnostni razvoj, ki gleda na okoljski, socialni in upravljavski vidik poslovanja. V EU veljajo Direktiva

o poročanju podjetij o trajnostnosti, ki nadomešča Direktivo o nefinančnem poročanju (angl. Non-financial Reporting Directive, v nadaljevanju NFRD), taksonomija EU za trajnostne dejavnosti in Direktiva o razkritju trajnostnih financ (angl. Sustainable Finance Disclosure Regulation, v nadaljevanju SFDR). To so ključne politike, ki podpirajo Evropski zeleni dogovor in Akcijski načrt EU za financiranje trajnostne rasti. Njihov namen je izboljšati kakovost razkritij zasebnih podjetij v zvezi z vplivi in tveganji za trajnostno gospodarsko rast in naložbe (Onetrust, brez datuma). Ključne smernice EU, sprejete v zadnjih letih, so prikazane v tabeli 3, časovni prikaz njihovega sprejetja pa v prilogi 2.

*Tabela 3: Smernice na področju trajnosti v Evropski uniji*

SMERNICE	VSEBINA
Direktiva o razkritju trajnostnih financ (SFDR)	Ureja poročanje o trajnostnem upravljanju naložb v EU. Osredotoča se na preglednost udeležencev na finančnem trgu, vključno z bankami, zavarovalnicami, upravljavci premoženja in pokojninskimi skladi. Od teh organizacij zahteva, da razkrijejo informacije o svojih politikah ESG, tveganjih, vplivih in uspešnosti na ravni subjekta (podjetja) in izdelka. Finančna podjetja z investicijskimi skladi morajo razkriti tudi, kolikšen odstotek njihovih produktov je v skladu s taksonomijo EU (Onetrust, brez datuma).
Taksonomija EU za trajnostne dejavnosti (angl. EU Taxonomy for Sustainable Activities)	Skupni klasifikacijski sistem za trajnostne gospodarske dejavnosti, projekte in investicije. Opredeljuje, katere gospodarske dejavnosti se lahko štejejo za okoljsko trajnostne. Prvotno ustanovljen za zagotavljanje skupnega jezika in meril za ocenjevanje trajnosti naložb v okviru SFDR. Da bi bila dejavnost opredeljena kot trajnostna, mora prispevati k vsaj enemu od šestih okoljskih ciljev in ne sme bistveno škodovati drugim ciljem (Onetrust, brez datuma).
Direktiva o poročanju podjetij o trajnostnosti (CSRD)	Ureja poročanje o trajnostnem razvoju podjetij v EU. Od velikih podjetij in subjektov javnega interesa, ki delujejo v EU, zahteva, da vsako leto razkrijejo informacije o svoji uspešnosti ESG. To bi vlagateljem in drugim zainteresiranim pomagalo razumeti, kako ta podjetja obravnavajo vprašanja ESG, za sprejemanje bolj informirane odločitve (Onetrust, brez datuma).
Evropskimi standardi poročanja o trajnostnosti (angl. European Sustainability Reporting Standards, v nadaljevanju ESRS)	Zaradi skladnosti s CSRD bodo morala podjetja za pripravo informacij o razkritju ESG uporabljati ESRS. ESRS je kot del razvojnega procesa upošteval obstoječe okvire in standarde poročanja ESG, kot sta pobuda za trajnostno poročanje (angl. Global Reporting Initiative, v nadaljevanju GRI) in Odbor za računovodske standarde trajnosti (angl. Sustainability Accounting Standards Board, v nadaljevanju SASB) in drugi. Tako kot mnogi od teh okvirov bo tudi ESRS vključeval splošne standarde in standarde za posamezne sektorje (Onetrust, brez datuma).

*Vir: lastno delo na podlagi Onetrust (brez datuma).*

### 3.2.2 Združene države Amerike in Kanada

V tabeli 4 so predstavljene smernice, ki so jih oblikovale ZDA in za katere bi lahko smatrali, da so povezane s področjem trajnosti zaradi usmeritev, ki jih zajemajo. Tabela opisuje namen Zakona o zniževanju inflacije (angl. The Inflation Reduction Act), Ujgurskega zakona o preprečevanju prisilnega dela (angl. The Uyghur Forced Labor Prevention Act) in delo, ki ga upravlja Komisija za vrednostne papirje in borzo (angl. U.S. Securities and Exchange Commission, v nadaljevanju SEC). ZDA namreč nima sprejetega zakonodajnega okvirja, ki bi od zveznih držav zahteval doseg poročanja o trajnostnem delovanju podjetij, kot to velja v EU. V ZDA številne velike zasebne korporacije prostovoljno objavljajo poročila s

kazalniki ESG, da bi zagotovile preglednost in povečale verodostojnost pri strankah, vlagateljih in drugih deležnikih. Za doseg tega se poslužujejo okvirov prostovoljnega poročanja, kot sta GRI in SASB (Silk in Lu, brez datuma).

*Tabela 4: Smernice na področju trajnosti v Združenih državah Amerike*

SMERNICE	VSEBINA
Komisija za vrednostne papirje in borzo (SEC)	Marca 2022 je SEC objavila načrt za izboljšanje in standardizacijo razkritij, povezanih s podnebjem za vlagatelje. S temi predlaganimi pravili bo poročanje o ESG postalo bolj dosledno in standardizirano, podobno kot v EU (Silk in Lu, brez datuma).
Zakon o zniževanju inflacije (angl. The Inflation Reduction Act)	Akt je pomembna pobuda za vlaganje v odpornost na podnebne spremembe, proizvodnjo obnovljive energije, zmanjševanje emisij ogljika, znižanje stroškov zdravstvenega varstva in izboljšanje skladnosti davkoplačevalcev (McKinsey & Company, 2022).
Ujgurski zakon o preprečevanju prisilnega dela (angl. The Uyghur Forced Labor Prevention Act)	Ta zakon iz leta 2022 prepoveduje uvoz izdelkov, blaga in materialov, proizvedenih s prisilnim delom v kitajski regiji Xinjiang, v ZDA (Brightest, 2023).

*Vir: lastno delo na podlagi Silk in Lu (brez datuma), McKinsey & Company, (2022) in Brightest (2023).*

Kanada ima tako imenovano institucijo Kanadskega skrbnika vrednostnih papirjev (angl. Canadian Securities Administrators – CSA), ki od velikih kanadskih bank, zavarovalnic in zvezno reguliranih finančnih institucij zahteva poročanje o doseganju meril ESG. Kanadska podjetja, ki kotirajo na borzi, morajo izpolnjevati tudi nekatere določbe v zvezi z ESG, kot je razkritje raznolikosti spolov v sestavi odbora (Brightest, 2023).

### 3.2.3 Azija in preostali svet

Azija počasi napreduje na področju implementacije standardov in spodbujanja trajnostnega delovanja. Napredek lahko pripišemo večji ozaveščenosti in pomenu ESG pri upravljanju sredstev in premoženja v zadnjih nekaj letih. Kitajska državna banka People's Bank of China je na primer v novejšem posvetovalnem dokumentu o standardih zelenih obveznic odstranila projekte, ki bi uporabljali premog, s seznama financiranja. Odstranitev je sprožila pozitivne odzive tujih vlagateljev, saj ima Kitajska največje emisije toplogrednih plinov in je druga največja izdajateljica zelenih obveznic za ZDA. Kitajska se je zavezala k doseganju zelenega gospodarstva in to podprla s petletnim načrtom do leta 2025, ki se osredotoča na trajnostni razvoj. V svojem prejšnjem petletnem načrtu se je Kitajska zavezala, da bo izvajala svojo Agendo za trajnostni razvoj 2030 (PWC, 2020).

Tabela 5 prikazuje smernice na področju trajnosti na Kitajskem, med drugim tudi načela zelenih naložb za projekt En pas, ena cesta (angl. Belt and Road Initiative). Vključitev načel trajnostnega razvoja v projekt je pomembna za EU, ki spodbuja trajnostno delovanje svojih držav, ter tudi specifično za Slovenijo. Kitajska je namreč trenutno drugi najpomembnejši trgovinski partner izven EU, takoj po Švici (Mesarič, 2023). V prvem četrtletju 2022 se je uvoz iz Kitajske medletno povečal za kar 178 % in dosegel 1,36 milijarde evrov. Slovenija

tako uvaža več izdelkov iz Kitajske kot na primer iz Avstrije, čeprav se je tudi uvoz iz Avstrije letos povečal za 71 % (Lipnik, 2022). Slovenska in druga podjetja bodo tako lahko pridobivale izdelke iz Kitajske po bolj trajnostnih dobavnih poteh.

*Tabela 5: Smernice na področju trajnosti na Kitajskem*

SMERNICE	VSEBINA
Prve smernice za zelene naložbe (angl. First Green Investment Guidelines)	Gre za prvi sistematičen in celovit prostovoljni standard za kitajsko industrijo, ki vključuje navodila o pristopu k zelenemu vlaganju. Izdali so tudi poročilo o sistemu ocenjevanja ESG kitajskih družb, ki kotirajo na borzi (PWC, 2020).
Letna samoocena o praksah zelenega vlaganja (angl. Annual self-assessment on Green Investing practices)	Kitajsko združenje za management premoženja (angl. Asset Management Association of China – AMAC) je od upravljavcev premoženja zahtevalo, da izvedejo samooceno svojih praks zelenega vlaganja in regulatorju (vsaj enkrat letno) predložijo poročila o samooceni, bodisi z lastnimi strokovnjaki bodisi s specializiranimi institucijami (PWC, 2020).
Zahteva po razkritju ESG za družbe, ki kotirajo na borzi (angl. ESG disclosure requirement for listed companies)	Leta 2006 je borza v Shenzhenu uvedla smernice, ki zahtevajo določeno stopnjo razkritja ESG. Dve leti pozneje je šanghajska borza dodala smernice o razkrivanju okoljskih informacij. Letošnji novi ukrepi naj bi vključevali objavo bolj specifičnih meritev uspešnosti za posamezna podjetja (PWC, 2020).
Načela zelenih naložb za prjekt En pas, ena cesta (angl. Green Investment Principles for the Belt and Road)	Leta 2018 je Kitajska začela z uvedbo globalnega projekta za izboljšanje ravni infrastrukture in gospodarskega razvoja v državah v področju projekta En pas, ena cesta, in sicer s ciljem vključitve načel trajnostnega razvoja v nove naložbene projekte na tem geografskem področju (PWC, 2020).

*Vir: lastno delo na podlagi PWC (2020).*

Poleg tega je tudi vrsta drugih dejavnikov prispevala k povečanemu zanimanju za ESG v Aziji, zlasti pritisk vlagateljev in regulativni razvoj. Med drugim so se v Aziji razvili kodeksi skrbništva, smernice ESG za obvladovanje tveganj, oblikovanje odborov za trajnost in sodelovanje med akterji v industriji, ki so predstavljeni v prilogi 3. Tudi pritisk vlagateljev iz EU in ZDA, ki vlagajo v azijske trge, že vrsto let vpliva na ta razvoj smernic, saj so dovzetni za uporabo meril ESG pri izbiri investicije (PWC, 2020). V prilogi 4 so prikazane še smernice za trajnostni razvoj v Južni Koreji, Avstraliji in Združenem kraljestvu.

Kot je razvidno iz tabel 3–5 ter prilog 3 in 4, nefinančno poročanje prikazuje deležnikom, zlasti investitorjem, kako se podjetja soočajo s problematiko trajnostne naravnosti. Tovrstno poročanje postaja globalni fenomen, ki se je morda res začel v razvitih državah, vendar počasi zajema in bo vplival tudi na države v razvoju. Na to bodo morala biti pozorna tudi podjetja, ki delujejo mednarodno. Ta se namreč morajo soočiti z različnimi nepoistenimi smernicami in se zavedati, da morajo paziti na trajnostno poslovanje tudi izven meja države, kjer imajo njihov sedež.

### **3.3 Zakonodaja s področja trajnostnega razvoja in stanje v Sloveniji**

Slovenija je Direktivo o poročanju podjetij o trajnostnosti (CSRD) prenesla v Zakon o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD-1). Nova pravila bodo veljala med letoma 2024 in 2028 (AZN, 2022). Pravila, določena v CSRD, veljajo za podjetja v EU ali odvisna

podjetja v EU, ki jih obvladujejo podjetja iz tretjih držav. Ta podjetja izpolnjujejo vsaj dva od treh kriterijev: imajo več kot 250 zaposlenih in/ali več kot 40 milijonov evrov prihodka in/ali več kot 20 milijonov evrov kapitala. Poleg tega bodo vanj vključena vsa podjetja v EU, katerih vrednostni papirji kotirajo na reguliranih trgih EU, razen mikropodjetja (Modic, 2022).

Podjetja, za katera velja CSRD, bodo morala poročati v skladu z Evropskimi standardi poročanja o trajnostnosti (ESRS) (AZN, 2022). Osnutke standardov je razvila Evropska svetovalna skupina za finančno poročanje (angl. European Financial Reporting Advisory Group – EFRAG), neodvisen organ, ki združuje različne zainteresirane strani (European Commission, brez datuma b). ESRS vsebuje 12 standardov, ki so prikazani na sliki 7.

Slika 7: Evropski standardi poročanja o trajnostnosti



Vir: Čibej (2023).

Kot je razvidno iz slike 7, sta prva dva standarda splošna. Vsebujeta načela glede priprave in razkritij trajnostnih izjav (ESRS 1) ter splošne informacije, kot so politike, ukrepi in cilji, o katerih je treba poročati (ESRS 2). Poleg tega ESRS 2 določa strukturo in vsebino ostalih 10 tematskih standardov, ki so razdeljeni v tri skupine glede na področja ESG: okolje, družba in upravljanje. V razvoju so še sektorsko specifični standardi, ki bodo za izbrane sektorje opredelili bistveno vsebino poročanja. Obetajo se še poenostavljeni standardi za mala in srednje velika podjetja za izboljšanje sorazmernosti poročanja o trajnostnosti ter prostovoljni standardi za mala in srednje velika podjetja, ki ne kotirajo na borzi in za katera ne velja CSRD. V razvoju so tudi tehnične smernice za strojno berljivost izjav ESRS (Čibej, 2023). CSRD poleg tega določa, da morajo podjetja opraviti revizijo informacij o trajnosti, ki jih poročajo (European Commission, brez datuma b). Podjetja, ki so do sedaj že poročala v skladu z Direktivo o nefinančnem poročanju (NFRD), bodo morala začeti poročati v skladu s CSRD 1. januarja 2024 (AZN, 2022).

V Sloveniji imamo poleg tega še drugo zakonodajo, ki zavezuje podjetja k trajnostnemu delovanju. Državni zbor je leta 2022 sprejel Zakon o varstvu okolja (ZVO-2), kjer v 35. členu navaja, da morajo proizvajalci dosegati okoljske cilje pri zagotavljanju ravnanja z odpadki iz proizvodov. V Sloveniji velja mnogo uredb o upravljanju z odpadki, kot na primer Uredba o odpadkih, Uredba o embalaži in odpadni embalaži, Uredba o odpadni električni in elektronski opremi, Uredba o ravnanju z odpadnimi gumami, Uredba o izrabljenih vozilih, Uredba o odpadnih nagrobnih svečah, Uredba o ravnanju z baterijami in akumulatorji, Uredba o ravnanju z odpadnimi fitofarmaceutskimi sredstvi, ki vsebujejo nevarne snovi in Uredba o ravnanju z odpadnimi zdravili. Poleg tega morajo zavezanci, kot je določeno v posamezni uredbi, plačevati okoljske dajatve. Dajatve se plačujejo za onesnaževanje zraka z emisijo ogljikovega dioksida in okolja zaradi uporabe ali nastajanja različnih spojin (npr. mazalna olja, hlapnih organskih spojin) (Finančna uprava Republike Slovenije, brez datuma).

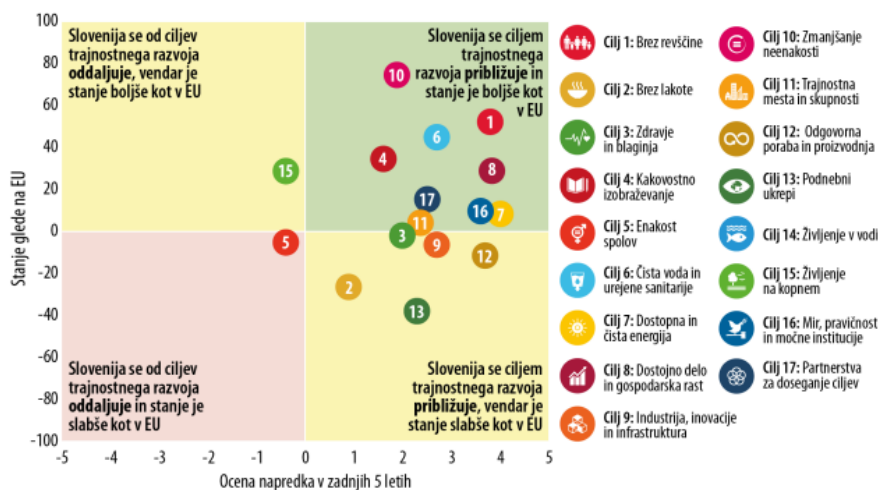
V letu 2021 je bilo po podatkih Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) 65 zavezancev za nefinančno poročanje, pri čemer jih je v letu 2022 32 izdelalo nefinančno poročilo. Pri tem naj bi se pojmovanje poročil razlikovalo, saj naj bi uporabljali besedne zveze, kot so trajnostno poročanje ali nefinančno poročilo. Prav tako ni enotne umeščenosti le-tega v letnem oziroma poslovnem poročilu. Samo 9 podjetij je poročalo po smernicah GRI, pri vseh ostalih je bilo to nestandardizirano (Kunšek, 2022).

Zavedanje o pomenu poročanja podjetij o trajnostnosti je v Sloveniji še vedno nezadostno, saj se to odraža v načinu poročanja, ki ne sledi smernicam ali ima pomanjkljiva razkritja. Izmed 33 poročil, pregledanih leta 2020, jih je namreč več kot polovica imela pomanjkljiva razkritja. Raziskovalci so imeli pri tem občutek, da podjetja o trajnosti poročajo le zaradi zakonske zaveze in ne kot orodje za doseg trajnostne rasti prek ozaveščanja deležnikov (Kovačič, 2020). Slovenija je naredila velik napredek na področju trajnostnega razvoja, saj se glede doseganja ciljev Agende 2030 globalno uvršča med najuspešnejše države. Glede na mednarodno primerjavo Eurostata leta 2022 je bila izmed 163 držav uvrščena na 15. mesto. Izmed članic EU je povprečna, uvrščena je bila na 12. mesto. Kot je prikazano na sliki 8, je v zadnjih petih letih napredovala. Slovenija dosega cilj 1 (brez revščine) in cilj 8 (dostojno delo in gospodarska rast), zanjo ostajajo velik izziv cilji 2 (brez lakote), 12 (odgovorna poraba in proizvodnja), 13 (podnebni ukrepi) in 14 (kakovostno izobraževanje). Nekoliko se je oddaljila od uresničevanja cilja 5 (enakost spolov) zaradi zmanjšanja deleža žensk v parlamentu in na vodstvenih položajih. Nekoliko se je tudi oddaljila od cilja 15 (življenje na kopnem), ker so se poslabšali kazalniki sprememb v populaciji ptic. Na ravni regij podatki kažejo, da je zahodna kohezijska regija nekoliko bolj uspešna pri uresničevanju ciljev trajnostnega razvoja v primerjavi z vzhodno (UMAR, 2023, str. 115).

Vodoravna os na sliki 8 prikazuje oceno napredka v zadnjih 5 letih. Napredek je skupna ocena kratkoročnih (petletnih) stopenj rasti za vse kazalnike vseh držav članic EU, ocenjene za vsak cilj. Metodologija, uporabljena za funkcijo točkovanja, je podrobneje predstavljena v Annexu II v poročilu Eurostat (2022). Navpična os prikazuje stanje glede na povprečje

EU, s tem da je 0 povprečje EU. Za vsako državo se rezultate ocen ciljev združi z uporabo aritmetične sredine in se nato posamezni rezultat primerja s skupno oceno statusa EU za isti cilj, da se pokaže stanje trajnostnega razvoja države glede na povprečje EU (UMAR, 2023).

Slika 8: Doseganje 17 ciljev Agende 2030 za Slovenijo v letu 2023



Vir: UMAR (2023).

## 4 VPLIVI TRAJNOSTNIH ODLOČITEV NA POSLOVANJE PODJETJA

V tem poglavju predstavljam vpliv trajnostnih odločitev na poslovanje podjetja, da bi bolje razumeli dejavnike izbire tovrstnih odločitev za strateško odločanje. Trajnostna naravnost podjetij postaja namreč vse bolj pomembna odločitvena spremenljivka za podjetja zaradi spreminjajočih se perspektiv deležnikov po svetu. Za podjetja postaja ključno, da odpravijo vrzel med načrtovanim in dejanskim trajnostnim delovanjem (Rafi, 2021).

Najprej bom predstavila vpliv trajnostnih odločitev na poslovanje in nanizala razloge ter izsledke raziskav o tem, zakaj se podjetja odločajo za uvedbo trajnostnih odločitev. Sledile bodo omejitve, s katerimi se podjetja srečujejo pri implementaciji tovrstnih odločitev v poslovanje.

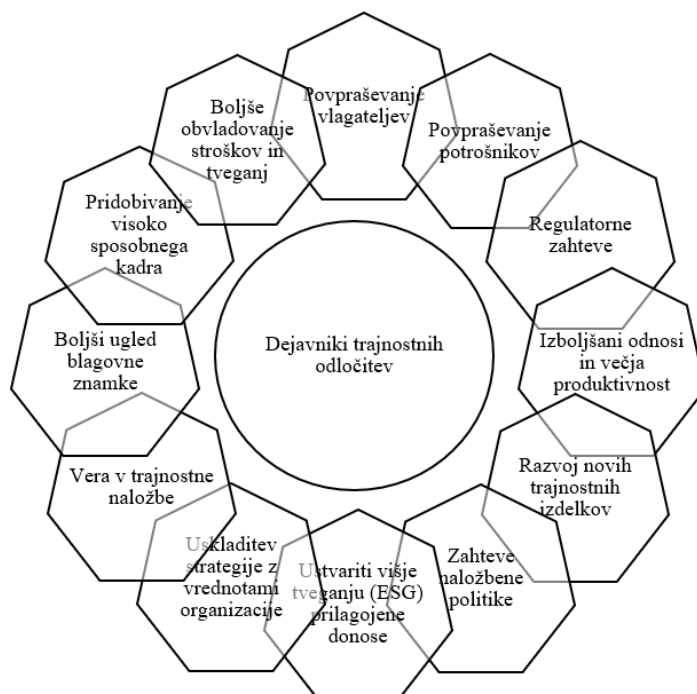
### 4.1 Pozitivni vplivi trajnostnih odločitev na poslovanje

Različni viri opisujejo, kaj motivira podjetja k temu, da postanejo trajnostno naravnana. Rafi (2022) navaja, da se za to odločajo zaradi povpraševanja vlagateljev in potrošnikov, regulatornih zahtev, ker s tem privabijo visoko sposoben kader, in zaradi povečane produktivnosti. Mishra (2020) je v svoji raziskavi ugotavljala, zakaj podjetja vključujejo trajnostno naravnano poslovanje v svoje strategije. Odkrila je, da so bili dejavniki izbire (od najmanj- do največkrat izbranih):

- pomoč pri ustvarjanju višjih tveganju prilagojenih donosov (53,1 % anketirancev);
- zahteva ali pooblastilo stranke/upravičenca (53,1 %);
- uskladitev naložbene strategije z vrednotami organizacije (48,4 %);
- zmanjšanje naslovnega tveganja<sup>1</sup> (45,3 %);
- ker tako zahteva naložbena politika (34,4 %);
- razvoj novih rešitev, izdelkov ESG (34,4 %).

Vendar obstaja še mnogo drugih dejavnikov, ki vplivajo na odločitev managerjev za trajnostne rešitve, kot je navedeno na sliki 9. Rejc Buhovac in Epstein (2018) navajata, da podjetja k trajnostnemu delovanju motivirajo zmožnost boljšega obvladovanja tveganj in stroškov, rast prihodkov kot posledica zaupanja ključnih udeležencev, doseganje konkurenčne prednosti ter moralna drža managerjev, saj ti razumejo, da je njihova osebna odgovornost, da poskušajo negativne učinke (eksternalije) obvladovati, pozitivne pa povečevati. Tudi Makridou (2021) v svojem delu navaja, da se podjetja za to odločajo, ker s trajnostnim delovanjem povečajo sposobnost podjetja za sledenje regulativam in s tem lahko povečajo prihodke ter ker tako izboljšajo podobo blagovne znamke in zgradijo zvestobo strank, vendar dodaja tudi, da se podjetja odločajo za tovrstno poslovanje, ker lahko s tem zmanjšajo porabo energije in odpadkov, pritegnejo nove naložbe in sredstva, povečajo zadrževanje in zaposlujejo bolj kompetentne zaposlene.

*Slika 9: Dejavniki v prid trajnostnih odločitev*



*Vir: lastno delo.*

<sup>1</sup> Naslovno tveganje je tveganje, da bo objava novice v medijih negativno vplivala na ceno naložbe (npr. delnice ali blaga) in tudi na uspešnost določenega sektorja ali celotnega delniškega trga (Chen, 2022).

Predstavljeni dejavniki izbire trajnostnih odločitev na sliki 9 so med seboj močno prepleteni, zato bom v nadaljevanju predstavila glavnih osem dimenzij, na katere ima trajnostno delovanje pozitiven vpliv in so lahko zaradi tega dejavniki, ki motivirajo podjetja k trajnostnemu delovanju ter morda tudi k sprejemu brezpogojno trajnostnih odločitev, kar bo raziskano v empiričnem delu.

#### 4.1.1 Blagovna znamka, ustvarjanje ciljnega konkurenčnega položaja podjetij in pridobivanje novih potrošnikov

Trajnostna naravnost poleg pozitivnih vplivov na okolje in družbo pripomore k dobičkonosnosti in ugledu podjetij, doda vrednost blagovni znamki in prispeva k ustvarjanju konkurenčnega položaja podjetij. Blagovne znamke so močni elementi sprememb za uspeh podjetij. Potrošniki z nakupom določenih blagovnih znamk nakazujejo, da so jim te všeč, in zagovarjajo ideje, ki so vgrajene v njihovo filozofijo in podobo. Posledično imajo podjetja, ki imajo v lasti uspešne blagovne znamke, ki jim sledi velika skupina zvestih potrošnikov, moč ustvariti spremembe v življenjskem slogu, vrednostnem sistemu, odnosu in vedenju potrošnikov (Grubor in Milovanov, 2016). Vendar velja tudi obratno, saj bodo potrošniki kupovali pri znamkah, ki podpirajo potrošnikove vrednote in prepričanja. Kupci so namreč vedno bolj dovzetni za različne ekonomske, družbene in okoljske probleme ter zato iščejo izdelke, s katerimi se lahko poistovetijo (Rejc Buhovac in drugi, 2018, str. 19).

Pomen razsežnosti pojava trajnostnega poslovanja opazimo v potrošniških željah. Med potrošniki se trend podpiranja trajnosti le še krepi z naraščanjem števila milenijcev in generacije Z, ki so skupaj trenutno najštevilčnejša generacija prebivalstva (Rafi, 2021). Pripadniki milenijcev so vsi rojeni med letoma 1981 in 1996, medtem ko so pripadniki generacije Z rojeni med letoma 1997 in 2012 (Warren, 2022). Raziskava družbe Nielsen je pri milenijcih opazila dvakrat večjo verjetnost kot pri v prejšnjih generacijah, da spremenijo navade, da bi zmanjšali vpliv, ki ga imajo na okolje. Generacija Z bo kmalu postala naslednja prevladujoča generacija, ki je v mnogih primerih bolj zaskrbljena glede trajnosti kot milenijci (Rafi, 2021). 73 % potrošnikov generacije Z pravi, da so pripravljene porabiti več za trajnostne izdelke (Deloitte, brez datuma). Blagovne znamke imajo možnost izjemno povečati svoje vrednosti, če se osredotočijo na trajnost. Številne vodilne svetovne blagovne znamke to že počnejo. Apple se je na primer zavezal, da bo do leta 2030 postal 100-% ogljično nevtralen pri svojih izdelkih in dobavni verigi (Rafi, 2021). Ker se bo raven povpraševanja po trajnostnem razvoju na svetovni ravni le še povečevala, je vključitev trajnostnega vidika v korporativno strategijo bistvena za vsako podjetje, da bo ostalo relevantno v prihodnjih letih (Deloitte, brez datuma).

Podjetja, ki se odločijo, da bodo v svoje poslovne modele in strategije vključila trajnostne rešitve, lahko zaradi trajnostnih vrednot mlajših generacij pridobijo na konkurenčnem položaju, saj bodo te generacije raje kupovale izdelke pri njih. Študija podjetij McKinsey and NielsenIQ, izvedena v obdobju 2018–2022, je ugotovila, da so imeli izdelki s trditvami

ESG v povprečju 28-% kumulativno rast v primerjavi z le 20-% rastjo izdelkov brez teh trditvev. Rast so dosegle tako velike kot majhne blagovne znamke. Izdelki, ki navajajo trditve v zvezi z ESG, so na primer imeli izjemno rast v 11 od 15 kategorij hrane in v 3 od 4 kategorij osebne nege. Nekaterih odstopanj sicer podatki ne morejo razložiti. V kategoriji otroških formul in prehranskih pijač je na primer možno, da odločitve o nakupu odražajo nasvete zdravnikov in da potrošniki verjetno ne bodo dovolili, da trditve v zvezi z ESG prevladajo nad kliničnimi priporočili. V 59 % vseh proučevanih kategorij so najmanjše blagovne znamke s trditvami ESG dosegle rast. Velike blagovne znamke so to dosegle v 50 % od teh kategorij. V kategorijah proizvodov je prihajalo do variance, na primer pri športnih pijačah in negi las so manjše blagovne znamke rasle hitreje, pri sadnih sokovih in sladkih prigrizkih so hitreje rasle večje blagovne znamke. Podatki tudi tukaj ne morejo razložiti slabe uspešnosti srednje velikih blagovnih znamk, vendar je možno, da nimajo trženjskega in distribucijskega obsega velikih blagovnih znamk in verodostojnosti, ki bi lahko koristila manjšim blagovnim znamkam (Bar Am in drugi, 2023).

Mishra (2020) je ugotovila, da se je med pandemijo covid-19 želja po nabavi izdelkov, ki so trajnostni, prav tako povečala, povečala pa se je tudi potreba po trajnostnih praksah s socialnega in družbenega vidika. Finančni sektor se je moral soočiti z različnimi vplivi, ki izhajajo iz pandemije covid-19. Ponovno je bilo treba oceniti stanje naložb v ESG ter obravnavo tem v zvezi z zdravjem in varnostjo zaposlenih, nadomestili in podpornimi paketi za delavce na dopustu, nadomestili vodilnim in globljim vrednotenjem dobavne verige. Velik delež sodelujočih v raziskavi (62,5 %) je poročal, da je socialna domena ESG pritegnila večjo pozornost z začetkom pandemije covid-19. Upravljanje še vedno ostaja najpomembnejši dejavnik ESG v analizi naložb in skrbniških dejavnosti 86 % anketirancev. Anketiranci, katerih angažiranost ESG se je povečala od izbruha pandemije, poročajo, da so glavni dejavniki rasti povpraševanje strank in deležnikov, rasna neenakost in raznolikost ter regulativne spremembe. Precejšen delež anketirancev (44,1 %) pričakuje, da bodo prihodnje ocene ESG dale večjo težo varnosti na delovnem mestu, ravnanju z zaposlenimi, raznolikosti in vključenosti. Vse te spremembe zahtevajo večjo delovno obremenitev in 37,5 % anketirancev je po začetku pandemije že podalo namero dodati delovna mesta za obvladovanje vprašanj, povezanih z ESG.

#### 4.1.2 Povpraševanje vlagateljev

Eden najmočnejših dejavnikov, ki usmerja delovanje podjetij in posledično usmeritev k trajnostnemu poslovanju, je pritisk vlagateljev (Rafi, 2022). Gartnerjeva raziskava iz leta 2020 je ugotavljala, v kolikšni meri vlagatelji upoštevajo dejavnike ESG pri svojih investicijah. Ugotovila je, da je bilo na to pozornih 85 % vlagateljev in da je bilo 91 % bank takšnih, ki so spremljale uspešnost naložb ESG. Investitorji naj bi ESG upoštevali zaradi velikega števila prednosti, ki jih prinaša, od pridobitve dostopa do kapitala, izkoristka prihranka stroškov do večje zvestobe strank podjetju. Podjetje, ki izboljša svojo uspešnost v primerjavi z ESG, bo prav tako imelo manjše breme skladnosti z zakonodajo, bo videlo višje

ravni zadovoljstva zaposlenih, bo lažje našlo nov kader in bo manj verjetna tarča aktivizma delničarjev (Venkataramani, 2021). Larry Fink, izvršni direktor največje družbe za upravljanje premoženja na svetu, BlackRock, je tudi izjavil, da se skupnost vlagateljev osredotoča na trajnost. V pismu direktorjem podjetij leta 2022 je navedel, da biti trajnosten ne pomeni samo delati prave stvari, ampak vodi do dolgoročnih, trajnostnih dobičkov. Dodal je, da ima kapitalizem moč oblikovati družbo in deluje kot močan katalizator sprememb. Toda podjetja tega ne morejo narediti sama, saj potrebujejo vlado, da zagotovi jasne poti ter dosledno taksonomijo za trajnostno politiko in smernice za razkritja (Fink, 2022).

Investitorji naj bi se odločali za naložbe, ki vključujejo elemente ESG, ker si želijo izboljšati dolgoročne rezultate naložbenega portfelja, saj so podjetja s trajnostnimi produkti bolj uspešna, 86 % investitorjev je bilo tudi mnenja, da bodo ta podjetja bolj dobičkonosna. Drugi dejavnik je želja po uskladitvi naložbenega portfelja z njihovimi osebnimi vrednotami. Tretji dejavnik pa je želja narediti nekaj pozitivnega z izbiro določenih investicij (angl. impact investment), tako so lahko poslovno uspešni ter hkrati ustvarijo socialni in okoljski napredek k trajnosti (Lu, 2021). Podobno je tudi raziskava, ki so jo izvedli McCahery in drugi (2022), ugotavljala, zakaj vlagatelji in alternativni upravljavci premoženja vključujejo ESG v njihove procese upravljanja naložb. V raziskavi iz leta 2020 je sodelovalo 106 vlagateljev iz Evrope in Severne Amerike ter majhen odstotek anketirancev z vsega sveta. Ugotovili so, da je večina upravljavcev alternativnih skladov motivirana za vključitev ESG, ker je ta povezana s finančno uspešnostjo. Ostali investitorji so se za vključitev odločili kot odgovor na povečano povpraševanje strank po trajnostnih izdelkih.

#### 4.1.3 Večja učinkovitost in obvladovanje stroškov

Uvajanje trajnostnih praks v podjetje lahko poveča tudi snovno učinkovitost in učinkovitost procesov. Trajnostna strategija lahko znatno zmanjša stroške in ima pozitiven vpliv na dobiček (Rafi, 2021). V poročilu McKinseyja so z uporabo metrike (količina porabljenega energije, vode in odpadkov v razmerju do prihodkov) za analizo učinkovitosti virov podjetij v različnih sektorjih, ugotovili pomembno povezavo med učinkovitostjo virov in finančno uspešnostjo (Henisz in drugi, 2019).

Ko je Puma objavila podatke o porabljeni vodi in emisijah ogljikovega dioksida v dobavnih verigah, je to pomagalo identificirati načine za zmanjšanje porabe vode, energije in goriva za kar 60 % (Rafi, 2021). Podjetje pridobi finančne koristi tudi kot posledica inovacij, ki jih podjetje ustvari v smeri trajnosti (Whelan in Fink, 2016).

#### 4.1.4 Zmanjšani regulatorni posegi

Trajnostno naravnano poslovanje lahko izboljša tudi odnose z vlado in lokalno skupnostjo. Podjetje lahko pridobi davčne spodbude in subvencije (Rafi, 2021). Skrbno ravnanje, zlasti z okoljskim vidikom trajnostnega delovanja, lahko zmanjša regulativni pritisk na podjetja in

zmanjša tveganje za negativni vpliv sprejetih vladnih ukrepov, kar omogoča dosego večje strateške svobode (Henisz in drugi, 2019). Poleg tega, da so tovrstna podjetja redkeje v prekršku v primerjavi z okoljsko zakonodajo in imajo posledično manj stroškov zaradi okoljskih kazni, se lahko izognejo izrednim inšpekcijam, stroškom tožb, izgubi ugleda in podobno (Rejc Buhovac in drugi, 2018, str. 19).

Analiza McKinsleyja iz leta 2015 je pokazala, da je ena tretjina dobička podjetij običajno ogrožena zaradi državnih intervencij. Za avtomobilski, vesoljski, obrambni in tehnološki sektor, kjer prevladujejo državne subvencije, lahko vrednost dobička pade za celih 60 % (Henisz in drugi, 2019). Zaradi vedno večjega števila regulatornih posegov, kot smo lahko opazili v poglavju 3, lahko to pomeni še večji vpliv na poslovanje podjetij.

Pariški podnebni sporazum je jasno pokazal, da morajo biti vlade strožje. Države, kot sta Švedska in Nemčija, imajo pravno zavezujoče neto ničelne cilje za leto 2045, medtem ko imajo Združeno kraljestvo, Kanada, Japonska in druge države zavezo za leto 2050. Taksonomija EU, ki ureja podjetja glede na to, kako okoljsko trajnostna so, ne vpliva le na podjetja v EU, ampak tudi na globalna podjetja, ki poslujejo v EU (Rafi, 2022).

#### 4.1.5 Večja produktivnost zaposlenih in sposobnost privabljanja visoko sposobnih delavcev

Ne smemo pozabiti, da trajnostno delovanje podjetij ne pomeni le njegove okoljske ozaveščenosti. Kitajska študija je pokazala, da trajnostne prakse pri ravnanju z ljudmi pri delu pozitivno vplivajo na odpornost (angl. resilience) zaposlenih, kar je vodilo do visoke stopnje delovne zavzetosti med zaposlenimi in posredno vpliva tudi na uspešnost zaposlenih. Uspešnost zaposlenih ima pozitiven učinek na uspeh in učinkovito delovanje podjetja (Lu in drugi, 2022). Trajnostno poslovanje povečuje tudi produktivnost. Deloittova študija je pokazala, da imajo podjetja z vključujočo kulturo 27 % večjo donosnost in 22 % večjo produktivnost (Rafi, 2022). Primer tega lahko vidimo tudi v eksperimentu, ki so ga izvedli na eni izmed avstralskih bank. Naključno izbrani zaposleni so prejeli bonus v obliki plačil lokalnim dobrodelnim organizacijam. Poročali so o večjem in takojšnjem zadovoljstvu z delom napram zaposlenim, ki niso bili izbrani za program donacij (Henisz in drugi, 2019). Trajnostne pobude vplivajo na zvestobo zaposlenih, kar pozitivno vpliva na ohranjanje zaposlenih in kakovost njihovega dela (Whelan in Fink, 2016).

Biti trajnosten prispeva tudi k privabljanju zaposlenih s potrebnimi kompetencami, izkušnjami in znanjem. Raziskava, ki so jo naredili na vzorcu 1000 zaposlenih v velikih ameriških podjetjih, je ponovila izsledke nekaterih podobnih raziskav iz preteklosti glede izbire pri zaposlitvenih možnostih različnih starostnih skupin. Več kot 70 % jih je povedalo, da se bodo bolj verjetno odločili za delo v podjetju, ki je trajnostno zavezano. Od milenijcev, ki bodo v šestih letih predstavljali tri četrtine delovne sile, jih je bilo v raziskavi skoraj 40 % mnenja, da so se za zaposlitev odločili, ker je bilo podjetje bolj trajnostno usmerjeno v primerjavi z drugimi. Enako je dejala manj kot četrtina anketirancev generacije X in samo

17 % pripadnikov babyboom generacije. V podobni raziskavi iz leta 2016 je 64 % milenijcev izjavilo, da se ne bi zaposlili v podjetju, ki ni družbeno odgovorno (Peters, 2019). Ker milenijci postajajo največja delovna sila, lahko pomanjkanje trajnostne strategije pomeni izgubo veliko dobrih novih zaposlenih. Trajnost lahko povzroči tudi večjo motivacijo zaposlenih za delo, ker vidijo vrednost v tem, kar podjetje počne (Rafi, 2021).

#### 4.1.6 Možnost vstopa na nove trge in pridobivanja investitorjev

Trajnostne odločitve podjetij omogočajo, da pridobijo možnosti vstopa na nove trge in se dodatno širijo na obstoječih prek identifikacije novih segmentov kupcev, kar predstavlja strateško priložnost (Rafi, 2021). Za primer: Kitajska je za boj proti onesnaževanju zraka ustvarila naložbene priložnosti v vrednosti več kot 3 milijarde dolarjev do leta 2030. Podjetja, ki se osredotočajo na trajnost, bodo tako v boljšem položaju, da dobijo nove poslovne priložnosti (Liqiang, 2018). Poleg tega bi po mnenju študije McKinseyja trajnostna strategija podjetju omogočala izbiro naložb, ki bodo prinašala večje dolgoročne koristi, na primer naložbe, ki omogočajo zmanjšanje količine pridelanih odpadkov (Henisz in drugi, 2019). Krožno gospodarstvo trenutno prav tako predstavlja ogromno področje rasti (Fernández, 2023). Krožno gospodarstvo je model, ki poudarja ponovno uporabo, popravila, prenovu in recikliranje obstoječih materialov in izdelkov, dokler je to mogoče (Evropski parlament, 2023). Cilj je podaljšati življenjski cikel izdelkov in zmanjšati količino odpadkov (Kutschke in drugi, 2016). Trg obnovljive energije naj bi do leta 2025 znašal 2,15 milijarde dolarjev (Fernández, 2023). Podjetja imajo tako veliko priložnost, da pridobijo nove vire rasti. Tako javni kot zasebni sektor bosta vložila veliko denarja v to, da se zlasti gospodarstvo pripelje do neto ničelnih emisij ogljika.

Trajnostne naložbe v Evropi so leta 2018 dosegle več kot 12,3 milijarde evrov (Statista Research Department, 2023), te pa bodo zelo verjetno še naprej rastle, saj naložbeni načrt Evropskega zelenega dogovora, želi prispevati k financiranju trajnostnega prehoda ter hkrati podpreti regije in skupnosti, ki so najbolj izpostavljene njegovemu vplivu (D'Alfonso, 2020). Evropska investicijska banka je eden glavnih svetovnih financerjev podnebnih ukrepov in okoljske trajnosti. Leta 2022 je ta investirala 36,5 milijarde evrov v trajnostne naložbe (European Investment Bank, brez datuma).

## 4.2 Težave pri vpeljevanju trajnostnih odločitev v poslovanje

V raziskavi, ki jo je naredilo podjetje IBM februarja 2022 na vzorcu 16.349 potrošnikov, je 51 % anketirancev iz 10 velikih svetovnih gospodarstev izjavilo, da jim je okoljska trajnost pomembnejša kot leto prej. S tem spreminjajočim se pogledom na trajnost se managerji podjetij vedno bolj soočajo z resničnim izzivom zagotavljanja poslovnega dobička in hkratnega zagotavljanja blaginje ljudi in planeta. Pojav lahko globaliziramo, saj je raziskava potekala v Braziliji, Kanadi, Franciji, Nemčiji, Indiji, Mehiki, Španiji, Združenem kraljestvu in ZDA ter na Kitajskem (Cheung in drugi, 2022). Kljub vedno večjemu pomenu trajnosti in

pozitivnim učinkom, ki jih ima ta na poslovanje, se mnoga podjetja niso pripravljena podati na pot k trajnostnemu poslovanju iz več razlogov, ki jih povzemam na sliki 10.

*Slika 10: Težave pri vpeljevanju trajnostnih rešitev*



*Vir: lastno delo.*

#### 4.2.1 Odsotnost enovitega pomena trajnostno naravnane poslovanja

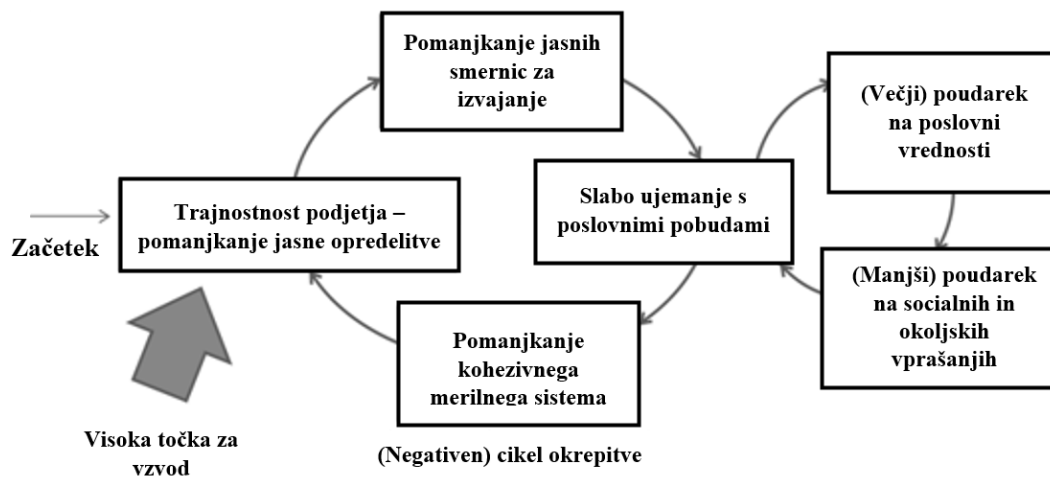
Odsotnost enovitega pomena trajnostno naravnane poslovanja je eden izmed dejavnikov, ki negativno vplivajo na odločitev za trajnostno naravnano poslovanje. Geoffrey Jones, profesor poslovne zgodovine na Univerzi v Harvardu, je dejal: »O tem, kaj pomeni trajnost, je hromeča nejasnost« (Frazee, 2019). Dolgoročno iskanje in razvoj enovitega pomena trajnosti in povezanih pojmov sta bila predstavljena v pod poglavju 2.1.

Frazee (2019) poudarja, da moramo pomisliti na posledice trajnostnih odločitev, ki so morda lahko manj trajnostne kot pričakujejo mnoga podjetja. Številna podjetja na primer kupujejo električno energijo iz obnovljivih virov energije, kar omogoči manjši izpust ogljika. Nekateri okoljevarstveniki so izrazili zaskrbljenost, da se redki materiali, ki se uporabljajo v solarnih panelih, pridobivajo na netrajnostni način, samih panelov ni mogoče reciklirati in podjetja za sončno energijo ne spremljajo učinkovito svojih emisij ogljika. Odsotnost trdne definicije pomeni tudi odsotnost odgovornosti. Podjetja zato vse pogosteje trdijo, da so trajnostna, vendar le redka podajo dokaze o tem in v mnogih primerih prihaja do zelenega zavajanja (Frazee, 2019). Nekateri največji upravljavci premoženja na svetu uporabljajo investicijske sklade, označene kot zelene ali družbeno odgovorne, da vlagajo v podjetja, ki uporabljajo

fosilna goriva. Med februarjem in aprilom leta 2023 je bilo ugotovljeno, da imajo samo BlackRock, State Street in Legal & General v svojih skladih ESG 1 milijardo dolarjev v obveznicah, ki so jih izdala podjetja fosilnih goriv (Inman, 2023). Seveda se je kljub temu pomembno zavedati, da je neizogibno, da investicijski skladi vsebujejo tudi tovrstne sklade. Nekateri skladi ESG namreč vsebujejo tudi te, ker so naftna in plinska podjetja pogosto vodilna v okoljskih, družbenih in upravljaljskih praksah. Drugi razlog je, da so ta podjetja pogosto veliki delodajalci in pomembno prispevajo k lokalnemu gospodarstvu. Članek tudi ugotavlja, da imajo nekateri skladi ESG zaloge nafte in plina, ker verjamejo, da bodo ta podjetja sčasoma lahko prešla na čistejše vire energije (Lanz, 2020).

Zaradi odsotnosti natančne opredelitve trajnosti ni jasnih smernic o tem, kako sprejeti ali izvajati trajnost. Poleg tega so podjetja v veliko primerih v resnici osredotočena na ekonomsko končno vrednost, družbena in okoljska vprašanja so večinoma zanemarjena ali obravnavana le v kontekstu krepitev podobe blagovne znamke podjetja. Dinamiko nejasnosti sproži najvišje vodstvo ali celo struktura upravljanja podjetja, ki nima jasne definicije trajnosti. To vodi do odsotnosti jasnih smernic za izvajanje poslovnih pobud. Zaradi odsotnosti specifičnosti prejšnjih spremenljivk to prispeva k pomanjkanju celostnega merilnega sistema. Ta dinamika je sistemsko prikazana na sliki 11, ki predstavlja povzetek ključnih ugotovitev pregleda literature, ki sta ga pripravila Smith in Sharicz (2011).

*Slika 11: Dinamika vpliva odsotnosti jasne opredelitve trajnosti*



*Vir: prirejeno po Smith in Sharicz (2011).*

V sklopu vrednotenja trajnostnih odločitev so največji izzivi za vlaganje v rešitve ESG odsotnost standardiziranih razkritih podatkov izdajateljev, odsotnost ustreznih kvantitativnih in kakovostnih informacij ESG, vprašljiva kakovost podatkov/odsotnost zagotovila in odsotnost zadostnih materialnih informacij (Mishra, 2020).

#### 4.2.2 Težavnost dokaza poslovnih učinkov trajnostno naravnane poslovanja in visoki stroški uvedbe trajnostnih rešitev

Preusmeritev poslovnih praks v bolj okolju prijazne je lahko draga, vsaj kar zadeva kratkoročne investicije, zaradi česar podjetja ne želijo izvesti potrebnih sprememb. Tudi enostavnost izračuna prihrankov pri nakupu obnovljive energije ne velja za vse trajnostne rešitve. Sprememba celotne poslovne dobavne verige za uporabo bolj trajnostnih surovin ali recikliranje teh materialov bi namreč verjetno zahtevala drago začetno naložbo, tudi če bi se ta izplačala leta kasneje (Frazee, 2019).

Nekatera podjetja glede spremembe dobavnih verig ugotavljajo, da preprosto ni trajnostnih možnosti za pridobitev nekaterih sestavnih delov ali da so prek prevzemov že podedovala dobavne verige, ki jih je zaradi kompleksnosti ali organizacijske strukture težko preusmeriti k trajnostnim praksam (Luther, 2020). Te izzive je morda mogoče premagati, vendar je študija podjetij Economis Intelligence Unit in LLamasoft pokazala, da nekaterih strank podjetij trajnost preprosto ne zanima (Lamprinak, 2020). Zaradi tega nekatera podjetja težko upravičijo dodatne stroške ali trud v trajnostno smer (Luther, 2020). Poleg tega mnogi managerji so lahko tudi mnenja, da trajnost ni donosna, kar vodi k temu, da trajnostnost obravnavajo kot drago in dolgotrajno nalogo, ki bo motila njihovo vsakodnevno delovanje (SCG International, 2021).

#### 4.2.3 Manjše povpraševanje zaradi manjše potrošnje

Podpiranje resnične trajnostnosti poslovanja pomeni spodbujanje kupcev k manjši porabi, ta cilj pa je v neposrednem nasprotju s poslovnimi modeli večine podjetij, saj si ta želijo širitev poslovanja in večjo prodajo. Nekatera podjetja, kot je Patagonia, poskušajo najti ravnotežje. Patagonia je bolj fleksibilna pri sprejemanju odločitev, ki bi lahko kratkoročno zmanjšale dobiček, ker je podjetje v zasebni lasti in ni pod pritiskom, da prikazuje četrtletno rast, kot je zaželeno za družbe, ki kotirajo na borzi (Frazee, 2019).

Izdelki Patagonije so tudi dražji od izdelkov mnogih drugih podjetij, kar otežuje trženje na trgih, kjer potrošniki po navadi izberejo najcenejšo možnost. Da bi poslovni model Patagonije deloval, morajo potrošniki verjeti, da jim bo višja cena, ki jo ob nakupu plačajo za izdelek, kasneje prihranila denar, ker izdelka višje kakovosti ne bo treba nadomestiti ali plačati višje cene v zameno za okolju prijaznejše izdelke (Frazee, 2019).

#### 4.2.4 Za trajnostne rešitve je potrebno sodelovanje

Gospodarski problem, znan kot tragedija skupnih dobrin (angl. tragedy of the commons), govori o tem, da ljudje verjamejo, da če ne bodo uporabljali naravnega vira, bo to storil nekdo drug. Opisuje situacijo, ko posamezniki ali podjetja delujejo v lastnem interesu in uporabljajo skupni vir na ne trajnosten način, kar vodi v izčrpavanje ali degradacijo tega

vira. Ta fenomen lahko podjetjem oteži postati trajnostna, namreč ko je nekaj v skupni lasti, to pomeni, da te dobrine v resnici nima nihče in zanjo ni nihče odgovoren, kar lahko privede do prekomernega izkoriščanja naravnih dobrin, če jih nekdo uporablja v lastno korist, ne da bi upošteval korist celotne družbe. Če pomislimo na 17 ciljev SDG Agende 2030, lahko opazimo, da v svojem bistvu temu nasprotuje, saj so cilji univerzalni in je za njihovo dosego potrebno sodelovanje vseh – držav, podjetij, družbe in posameznikov. Cilji SDG so namreč med seboj povezani. Partnerstva med deležniki povečujejo učinkovitost in učinek teh ciljev (Ngucha, 2018). Primer učinka fenomena tragedije skupnih dobrin je globalno segrevanje. Posamezniki, podjetja in širša družba uporabljajo vozila, proizvajajo izdelke v tovarnah ter ustvarjajo in trošijo kemikalije, ki imajo negativen vpliv na ozonsko plast. Vendar brez ozonske plasti ne moremo preživeti, saj ima ta pomembno funkcijo zaščite celotnega sveta pred soncem (CFI Team, 2023). Če se samo eden izmed povzročiteljev odloči postati trajnosten, ne bo mogel le s svojimi dejanji povrniti ozonske plasti v prvotno stanje, saj so še drugi dejavniki, ki jo uničujejo.

Sodelovanje med različnimi disciplinami, geografskimi območji in sektorji omogoča, da se bolje spopadamo s perečimi globalnimi izzivi, saj z združevanjem virov in strokovnega znanja lahko najdemo učinkovite rešitve, ki koristijo človeštvu in naravi kot celoti (Hazelton, 2021). Primeri znanstvenih sodelovanj, ki so pomembno prispevali k napredku, so ustanovitev svetovnega spleta, medicinski skenerji in tehnike zaznavanja mikro delcev. Te inovacije izhajajo iz skupnih prizadevanj med znanstveniki, inženirji in drugimi institucijami (UNESCO, 2023).

Pomen skupnega delovanja deležnikov in ostalih sistemov je prav tako ključen za trajnostno delovanje znotraj podjetij. Le postavitve trajnostne strategije namreč ne zadostuje. Potrebni sta tudi ustrezna organizacijska kultura, ki bo tovrstno delovanje motivirala in nagrajevala, ter vloga vodstva, ki je usmerjena h krepitvi trajnostnih ciljev, za zagotovitev ustreznih virov ter za koordinacijo aktivnosti in vzpostavitev sistemov merjenja in poročanja, ki bodo podprli trajnostno delovanje vseh v podjetju (Rejc Buhovac in drugi, 2018, str. 19).

#### 4.2.5 Odsotnost jasne strategije

Nekatera podjetja nimajo jasne trajnostne strategije ali akcijskega načrta zanjo, da bi lahko v praksi delovala trajnostno. Ker se velikokrat ukvarjajo predvsem z doseganjem kratkoročnih ciljev, kot je zmanjšanje porabe energije, ni jasne vizije ali strategije o tem, kako bo podjetje obravnavalo širša vprašanja trajnosti. Ta nepovezanost med strategijo in trajnostno naravnostjo je pogosto razlog, ki ga managerji navajajo za nezmožnost trajnostnega odločanja. Ti želijo ukrepati trajnostno, vendar se bojijo, da bi bilo to predrago ali v nasprotju z osnovno dejavnostjo podjetja (SCG international, 2021).

Podobno lahko prihaja tudi do napačne predstave o tem, kaj je trajnostnost. Mnogo managerjev namreč misli na trajnostno naravnano poslovanje kot na družbeno odgovornost podjetij, zato takšnim vprašanjem ne posvečajo toliko pozornosti. Trajnostno naravnano

poslovanje je dolgoročno: je način za vključevanje okoljskih, družbenih in ekonomskih razsežnosti v poslovanje podjetja, kot so zmanjšanje odpadkov, zagotavljanje trajnostnih dobavnih verig, razvoj novih trgov, izgradnja trajnostne blagovne znamke ipd. Je tudi organski proces, ki od vodstva zahteva spremembe v poslovanju, organizacijski strukturi in procesih (SCG International, 2021). Kot je bilo že omenjeno v podpoglavju 2.4 ima trajnostno naravnano poslovanje bolj celosten pristop, ki upošteva širše družbene vplive poslovanja. Družbena odgovornost podjetja je pogosto usmerjena na oblikovalce javnega mnenja in se osredotoča na uravnoteženje trenutnih interesov deležnikov (Courtneil, 2022).

## **5 BREZPOGOJNE TRAJNOSTNE ODLOČITVE**

V tem poglavju predstavljam koncept brezpogojne trajnostne odločitve, ki se razlikuje od običajnega trajnostnega delovanja podjetij. Epstein in drugi (2015) so koncept identificirali, ko so raziskovali, na kakšen način velika podjetja, kot so Nike, Procter & Gamble, The Home Depot in Nissan North America, hkrati dosegajo trajnostno in poslovno uspešnost. Proučevali so, kako ta podjetja sklepajo kompromise pri odločanju, da dosegajo hkratno družbeno, okoljsko in poslovno uspešnost. Prek delno strukturiranih intervjujev z managerji na različnih ravneh so poskusili razumeti, kako se ti soočajo z na videz nasprotujočimi si cilji. Z drugimi besedami, želeli so uvideti, kako lahko managerji uspešno izvajajo trajnostne strategije oziroma kako smernice za trajnostni razvoj vključujejo v svoje vsakodnevne odločitve (Epstein in drugi, 2015).

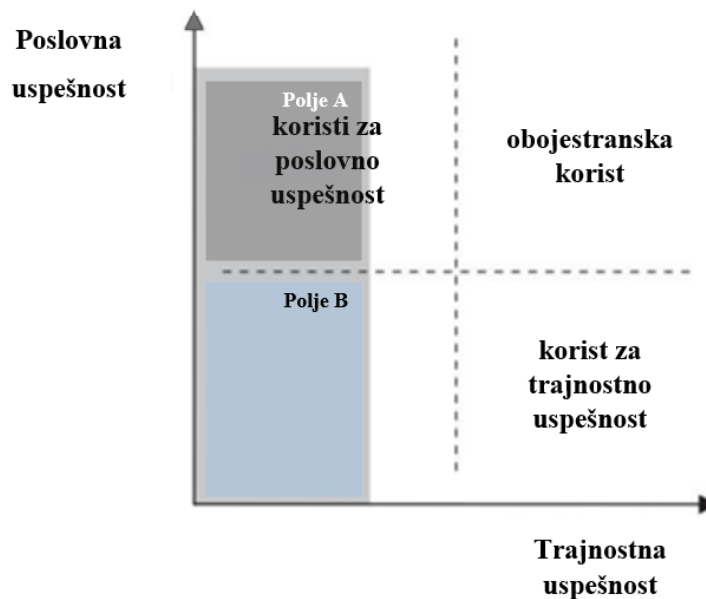
### **5.1 Opredelitev pojma brezpogojne trajnostne odločitve**

Koncept brezpogojne trajnostne odločitve (angl. sustainability boundary condition) je pravo nasprotje trajnostno naravnane poslovanju podjetij, ki sledijo 'zelenemu' trendu le zato, da bi izboljšala svojo poslovno uspešnost. Koncept brezpogojne trajnostne odločitve predstavlja odločitve, ki se jim podjetje brezpogojno odpoveduje, ker so netrajnostne, čeprav bi imele velik pozitiven vpliv na poslovno uspešnost. Ta podjetja cenijo trajnost, ne da bi računala na poslovne koristi tovrstnih dejanj. Paradoks je v tem, da managerji teh podjetij pravijo, da so vse njihove odločitve usmerjene v poslovno uspešnost, vendar sprejemajo ukrepe, ki dajejo močno prednost družbenim in okoljskim vidikom pred finančnimi (Epstein in drugi, 2015).

The Home Depot je na primer sprejel brezpogojno trajnostno odločitev glede delovnih pogojev pri svojih dobaviteljih. Podjetje se nikoli ne bo zavestno odločilo za sodelovanje z dobaviteljem, ki zaposluje otroke. Ko so ugotovili, da ključni dobavitelj krši ta pogoj, so takoj preklicali vsa nadaljnja naročila, čeprav je s tem nastala pomembna poslovna škoda. Avtorji so ugotovili, da na podoben način P&G in Nike močno vlagata v zmanjšanje odtisa proizvodnje in uporabe svojih izdelkov. Tudi oni imajo v svoji nabavni politiki izrecno prepoved uporabe dela otrok. Prav tako so pri podjetju Nissan uvideli brezpogojno trajnostno odločanje v obliki brezpogojne zaveze skladnosti z najvišjimi standardi na področju

varovanja okolja zakonodajo brezpogojna. Nissan je zaradi izpolnjevanja standarda povprečne porabe goriva (angl. Corporate Average Fuel Economy Standard – CAFE) ustvarjal manjše poslovne koristi pri prodaji visoko učinkovitih vozil. Nekateri Nissanovi konkurenti so raje kršili zakon in plačali globo, kot da bi prevzeli finančno izgubo. To je bil zavesten kompromis, ki se ga je Nissan držal brez predhodno izdelane analize stroškov in koristi (Epstein in drugi, 2015). Predstavitev koncepta zajema slika 12.

*Slika 12: Brezpogojne trajnostne odločitve*



*Vir: prirejeno po Epstein in drugi (2015).*

Zasenčeno območje na sliki 12 predstavlja tiste odločitve, ki imajo kot posledico a) potencialno visoko poslovno uspešnost, a slab družbeni in okoljski vpliv (sivo polje nad srednjo razmejitveno črto), ali b) potencialno nizko poslovno uspešnost in hkrati tudi nizko trajnostno uspešnost (modro polje pod srednjo razmejitveno črto). Polja B seveda ne bo izbralo nobeno razumno podjetje. V polje A pa ne vstopijo podjetja, ki se zavzemajo za brezpogojno trajnostno odločitev, saj ta podjetja zares cenijo trajnost, ne da bi računala na poslovne koristi (Epstein in drugi, 2015).

Če zasledujemo opredelitev novejšega koncepta trajnostnega poslovanja, kot ga je naslovil Beattie (2023), ki navaja, da se »v svojem bistvu izraz nanaša na pristop k vodenju poslova, ki ustvarja trajnostno, dolgoročno vrednost za delničarje, zaposlene, potrošnike in družbo z zasledovanjem odgovornih okoljskih, družbenih in ekonomskih (ali upravljaljskih) strategij«, za brezpogojno trajnostno odločitev velja, da bodo managerji ta koncept oziroma sprejeto brezpogojno trajnostno odločitev vpeljali v svoje vsakodnevno dejavnost. Čeprav stremijo k dolgoročni poslovni uspešnosti, bodo ravnali na način, ki ne bo nasprotoval trajnostnim vrednotam, smernicam ipd.

Če koncept umestimo v kocko, ki so jo ustvarili Meuer in drugi (2019), lahko opazimo, da gre za koncept s strogim (angl. stringent) značajem opisa trajnostnega delovanja podjetij. Pri treh ravneh razlik (lat. differentiae) je namreč raven integritete (angl. level of integrity) visoka, ker po definiciji ta podjetja ne le načrtujejo spremembo, temveč jo tudi hočejo uspešno izvesti. Imajo visok nivo ambicije (angl. level of ambition), ker je trajnost vodilno načelo na glavnih funkcionalnih področjih podjetja (na primer v strategiji) in ključni dejavnik v osnovni dejavnosti podjetja.

Pri raziskovanju zadevnega pojma oziroma povezanih konceptov moramo biti pozorni na to, kako se pojem uporablja in ali podjetja to zares prakticirajo. Na primer Bodi brezpogojen (angl. Be Unconditional) je slogan, ki ga družba Merc Animal Health uporablja za oglaševanje svojih storitev (Merck Animal Health, brez datuma). Po pregledu njihovega YouTube kanala in spletne strani ni mogoče najti konkretnega primera o tovrstnih dejanjih; le da se zavezujejo trajnosti (Merck Animal Health, 2021). Koncepta prav tako ne smemo enačiti s konceptom popolne trajnosti (angl. absolute sustainability), ki govori o tem, da moramo pri sprejemanju odločitev vzeti naravne meje tolerance kot merilo, koliko lahko dovolimo, da naši izdelki in dejanja vplivajo na podnebje in okolje. Meje tolerance določajo obseg ali prostor, ki ga naš planet omogoča za našo dejavnost. V okviru tega obsega moramo vsi imeti hrano, čisto vodo, zatočišče itd. (Hauschild in drugi, 2020). Za primer lahko vzamemo izboljšave na dizelskih in bencinskih avtomobilih, ki zdaj porabijo manj goriva na kilometer, vendar ta tehnologija nima potenciala, da bi bila kdaj trajnostna v absolutnem smislu, saj ne bo nikoli ogljično nevtralna in bo trošila naravne vire (Technical University of Denmark, 2022). Koncept brezpogojne trajnostne odločitve o tem ne razpravlja in gleda bolj na odločitve, ki jih managerji podjetij sprejmejo kot strateške odločitve. Pri obravnavi koncepta brezpogojne trajnostne odločitve moremo biti pozorni na njegov pravi brezpogojni element, se pravi, da so managerji pripravljene prevzeti nekaj škode. Kot smo lahko videli na primeru The Home Depot, odločitev o prenehanju sodelovanja z dobaviteljem ni imela vpliva le na zamude dobav, temveč tudi na nezadovoljstvo strank.

## **5.2 Boj proti zelenemu zavajanju**

Čeprav se ljudje po vsem svetu vedno bolj zavedajo pomena svojih vsakodnevnih izbir in nakupov ter tudi mnoga podjetja postajajo bolj trajnostno naravnana, se je še vedno težko izogniti primerom tako imenovanega zelenega zavajanja (angl. greenwashing). Gre za oglaševanje podjetij, da so trajnostna, ko sicer niso. Namen tega je pridobiti naklonjenost potrošnikov, ki so se odločili podpreti podjetja, ki so trajnostno usmerjena (Robinson, 2022). Tovrstno zavajanje je lahko skoraj neopazno, kot na primer zavajajoče oglaševanje zelenih embalaž, ki so narejene iz 100-% recikliranega materiala (Leggett in Edser, 2023), vse do podjetij, ki se ukvarjajo s fosilnimi gorivi, ki se oglašujejo za trajnostne, a v resnici niso (Speare-Cole, 2023).

Izraz zeleno zavajanje je skoval okoljevarstvenik Jay Westerveld leta 1986, ko je pisal esej o hotelih, ki so si v tistem času prizadevali čim manj onesnaževati z brisačami. Opazil je namreč, da so hoteli hkrati proizvajali ogromno odpadkov drugje. Hoteli si niso prizadevali, da bi postali bolj trajnostni, želeli so preprosto zmanjšati stroške tako, da jim ne bi bilo treba prati toliko brisač. Na tej osnovi so se tržili kot okolju prijazni (Robinson, 2022).

Odgovor na vprašanje, zakaj podjetja to počnejo, lahko najdemo v interesu po maksimizaciji profitne marže, četudi to pomeni, da se podjetja pretvarjajo biti etična, saj se, kot je opisal Robinson (2022), etičnost dobro trži. Podjetja v trajnostnem komuniciranju vidijo smisel, ker bo, kot je to dokazalo tudi poročilo McKinseyja (Francis in Hoefel, 2018), generacija Z bolj verjetno zapravila denar za izdelke in blagovne znamke, ki delujejo trajnostno. Raziskave so pokazale tudi, da bi 66 % potrošnikov porabilo več za izdelek, če ima trajnostno blagovno znamko (Robinson, 2022).

Seveda je lahko eden od razlogov za zeleno zavajanje tudi nevednost, vendar iz naslova malomarnosti. V nekaterih podjetjih preprosto ne vedo, kaj je resnično okolju in družbi koristno. Neko podjetje je na primer prešlo na uporabo biorazgradljive plastike, ki se biološko ni popolnoma razgradila, temveč samo razpadla na manjše dele, razen če bi bila predelana v stroju, posebej zasnovanem za biorazgradnjo. Kar je podjetje dejansko potrebovalo, je bila vrečka za kompostiranje (Robinson, 2022). Za podoben primer bi lahko vzeli tudi energetsko učinkovite žarnice Phillips EarthLight, ki so bile oblikovane tako, da niso bile združljive s skoraj nobeno konvencionalno svetilko tistega časa (Booker, 2020). Primer so tudi reciklirane jeans hlače znamke Levi's, ki so bile narejene iz 20 % recikliranega poliestra, mešanega z bombažem. Za tovrstne mešanice blaga je znano, da jih je težko ločiti in reciklirati (Klein, 2022).

Britanska raziskava iz leta 2022 je odkrila, da je šestnajst oglaševalskih kampanj pretiravalo glede trajnostnih navedb ali podajalo okoljske trditve, ki jih ni bilo mogoče podpreti. Tovrstne kampanje vsako leto eksponentno rastejo (Tidman, 2022). S povečanjem tega fenomena se je zato pojavil problem zaupanja, saj kupci težko prepoznajo prave trajnostne trditve (de Freitas Netto in drugi, 2020).

Brezpogojno trajnostno odločanje je najvišja stopnja zavezanosti trajnosti in popolno nasprotje zelenemu zavajanju. Podjetja, ki se odločijo za tovrstno strategijo, se dobro zavedajo pomena trajnosti in kakovostnih trajnostnih razkritij, ki to potrjujejo. S trajnostnimi trditvami nočejo zavajati.

## **6 RAZISKAVA O DEJAVNIKIH IZBIRE BREZPOGOJNE TRAJNOSTNE ODLOČITVE**

Empirični del magistrskega dela temelji na raziskavi o dejavnikih izbire brezpogojne trajnostne odločitve v slovenskih podjetjih. Opisala bom namen in cilje raziskave, raziskovalno vprašanje in uporabljene raziskovalne metode. Opredelila bom populacijo in način merjenja spremenljivk. V zaključku sledita še opis omejitev, s katerimi sem se soočila pri raziskovanju, in zapis predlogov za nadaljnje raziskovanje tega področja.

### **6.1 Predstavitev raziskave magistrskega dela**

#### **6.1.1 Namen in cilji raziskave**

Namen raziskovanja je prispevati k hitrejši trajnostni transformaciji slovenskih podjetij. Trajnostne odločitve so namreč zelo negotove zaradi spreminjajočih se pričakovanj različnih deležnikov in vedno večje kompleksnosti širšega in panožnega okolja. Ko bi podjetja, tako iz zasebnega kot javnega sektorja, videla uspešne trajnostne prakse ostalih in njihove pozitivne učinke, bi lahko managerske sisteme, organizacijske strukture in dejavnosti posnemala z manjšo stopnjo negotovosti. Perspektiva brezpogojnega trajnostnega odločanja je namreč še neraziskano področje, zlasti v Sloveniji.

Cilj raziskave je preveriti, kateri so dejavniki, ki spodbujajo slovenska podjetja k brezpogojnemu trajnostnemu delovanju, kakšni so primeri tovrstnih odločitev, in tudi, kateri dejavniki ovirajo brezpogojno trajnostno odločanje. Cilj je tudi zapisati priporočila za nadaljnjo raziskavo in omejitve, s katerimi sem se srečala med raziskavo.

#### **6.1.2 Opredelitev raziskovalnega vprašanja in potek raziskave**

Raziskovalno vprašanje se glasi: Kateri so glavni dejavniki (poslovni, organizacijski in osebni), ki vplivajo na vpeljavo brezpogojnih trajnostnih odločitev v strateške poslovne odločitve slovenskih podjetij? Pri tem je postavljena teza, da je glavni vzvod vključevanja brezpogojnih trajnostnih odločitev v strateške poslovne odločitve slovenskih podjetij moralna drža glavnih odločevalcev v podjetjih. Poleg tega sem želela odgovoriti še na naslednja tri vprašanja:

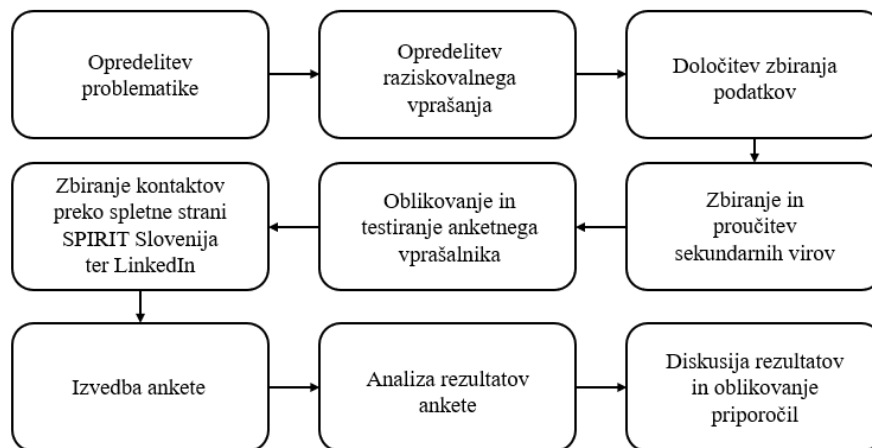
- Kateri dejavniki ovirajo izbiro brezpogojnih trajnostnih odločitev?
- Za katere brezpogojne odločitve se zavzemajo podjetja, ki so brezpogojno trajnostna?
- Ali obstaja povezava med največkrat izbranim dejavnikom spodbude in katero izmed značilnosti podjetij (velikost podjetja, panoga, v kateri podjetje deluje)?

Želela sem preveriti naslednje hipoteze:

- H1: Podjetja, ki poslujejo v storitvenih panogah, pogosteje sprejemajo brezpogojne trajnostne odločitve.
- H2: Več kot je spodbud za trajnostne odločitve, ki jih podjetje navede,<sup>2</sup> bolj verjetno je, da je sprejelo trajnostno odločitev.
- H3: Več kot je ovir za trajnostne odločitve, ki jih podjetje navede, manj verjetno je, da so sprejeli trajnostno odločitev.
- H3: Notranja želja kot dejavnik spodbude za trajnostno odločitev je povezana z velikostjo podjetja.
- H4: Notranja želja kot dejavnik spodbude za trajnostno odločitev je povezana z dejavnostjo podjetja, ki je lahko storitvena ali ne.

Raziskava je potekala v več korakih, potek katerih je predstavljen na sliki 13. Ker gre v primeru brezpogojnega trajnostnega odločanja za nov koncept, ni bilo nikoli prej narejenih raziskav o dejavnikih na tem področju in zaradi tega ni literature, ki bi to opisovala. V empiričnem delu sem uporabila primarno metodo zbiranja podatkov za raziskavo dejavnikov odločanja podjetij, in sicer prek uporabe anketnega vprašalnika.

*Slika 13: Potek raziskave*



*Vir: lastno delo.*

Za pridobitev odgovorov v anketi sem izvedla spletno anketiranje. Šlo je za samoanketiranje, kar pomeni, da anketar ni bil vpleten v zbiranje podatkov (med anketirancem in anketarjem ni prišlo do stika). Za omenjeno obliko pridobivanja podatkov sem se odločila, saj mi spletno anketiranje omogoča hitro pridobivanje podatkov z nizkimi stroški. Tovrstni način anketiranja sem izbrala tudi, ker sem morala pridobiti odgovore podjetij, ki so prisotna v različnih krajih Slovenije. Spletno anketiranje namreč omogoča anketiranje brez omejitev geografskega področja in posledično prihranek časa. Prav tako sem želela z anketo pridobiti odgovore čim večjega števila ljudi in tudi, da bi bila anketa izvedena anonimno, kar mi tovrstna oblika izpolnjevanja omogoča. Prednost računalniško izvedenih anket je tudi v avtomatskem beleženju odgovorov zaposlenih in v tem, da ob reševanju spletne ankete

<sup>2</sup> S tem menim, da je takšna spodbuda zanje ugodna ali zanimiva.

anketar ni prisoten, zato ni bilo negativnega učinka anketarja, ki je lahko vir merske napake (Bavdaž, 2021). S pomočjo ankete sem lahko dobila večje število odgovorov, kar je omogočilo pridobiti večje število dejavnikov. V tem primeru gre za kvalitativni raziskovalni načrt, ki odkriva dejavnike brezpogojnega trajnostnega odločanja.

Populacijo raziskave tvorijo mala in srednje velika podjetja, ki so že izvedla trajnostno transformacijo poslovanja in ki so uspešno zaključila Akademijo strateške trajnostne poslovne transformacije pod okriljem Javne agencije SPIRIT Slovenija (v nadaljevanju Akademija TPSMP). Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje investicij, podjetništva in internacionalizacije ali s skrajšanim imenom SPIRIT Slovenija uresničuje usmeritve razvojnih programov Slovenije. SPIRIT Slovenija je tako skupna točka za tuje investitorje, ki želijo pridobiti kakovostne informacije, svetovanja in druge storitve za investicijo v naša podjetja, organizira obisk investitorjev ali delegacij in dodeljuje nepovratne finančne spodbude tujim investitorjem prek javnega razpisa. SPIRIT Slovenija promovira in intenzivno trži Slovenijo kot lokacijo za investicije in predlaga ukrepe za izboljšavo konkurenčnega položaja Slovenije. Slovenskim podjetjem zagotavlja tudi boljše pogoje za nastop na mednarodnih trgih, saj nudi ključne informacije o 52 tujih trgih in ponuja druge storitve, ki prispevajo k večji konkurenčnosti in internacionalizaciji poslovanja slovenskih podjetij, kot so izvozno svetovanje, pomoč, prenos znanj in izkušenj ter mnogo drugega. Agencija poleg tega ponuja različne produkte v podporo podjetjem na začetku podjetniške poti (na primer SPOT Svetovanje in Storitve subjektov inovativnega okolja) in že zrelim podjetjem za ustvarjanje dodatne vrednosti (na primer vavčer za poslovno odličnost, spodbuda pri uspešni pripravi in izvedbi procesa prenosa lastništva), ponuja tudi storitve mreženja (SPIRIT Slovenija, javna agencija, brez datuma b).

V okvir spodbud javne agencije SPIRIT Slovenija spada tudi intenzivna podporna aktivnost podjetjem, ki stopajo na pot trajnostne strateške poslovne transformacije. Program so uvedli zaradi sprememb v okolju, kot so okoljske krize, družbena neenakost in vedno bolj zavedni potrošniki o pomenu trajnostnih izdelkov in storitev. Dejavnost podjetij je pomembna gonilna sila sprememb, vendar celovita trajnostna transformacija ni enostavna, saj je časovno in strokovno zahteven postopek. Leta 2016 je agencija zaradi tega začela z dvoletnim pilotnim programom za uvajanje strateško naravnane trajnostnega poslovanja pri devetih malih in srednje velikih slovenskih podjetjih. Med letoma 2018 in 2022 so se jim pridružila še druga podjetja in tako je skupaj uradni program uspešno opravilo 69 podjetij (Trajnostna transformacija, brez datuma a).

Program se je začel z objavo javnega razpisa. Trajnostna strateška transformacija podjetij se je izvedla v dveh sklopih (SPIRIT Slovenija, javna agencija, brez datuma a). Najprej so se podjetja udeležila programa Akademije TPSMP, ki je trajal približno pol leta in kjer so s sodelovanjem dodeljenih strokovnjakov po meri podjetja pripravili trajnostno poslovno strategijo in akcijski načrt z izvedbenimi projekti za obdobje 4–5 let. V drugem sklopu je vsako podjetje izvedlo pilotni izvedbeni projekt (Trajnostna transformacija, brez datuma b). Za prijavo na razpis so morala podjetja izpolnjevati določene pogoje, med drugim le mala in

srednje velika podjetja (d. o. o., s. p. ali z. o. o.) z najmanj 20 in največ 249 zaposlenimi. Prav tako so morala podjetja za vključitev v oba sklopa programa izpolniti določene pogoje, ki so podrobneje navedeni v dokumentaciji javnega razpisa (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2019).

V prilogi 5 je navedeno skupno število podjetij, ki so končala Akademijo TPSMP, razdeljena pa so glede na izdelke oziroma storitve, ki jih ponujajo. Populacija tako zajema 62 podjetij, ki so uspešno zaključila akademijo (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2019). Končno število podjetij se razlikuje v primerjavi s seštevkom v prilogi 5, saj nekatera podjetja spadajo v več kot samo eno kategorijo. Za pridobitev zelenih podatkov sem poslala anketni vprašalnik, ki so ga izpolnili direktorji podjetij oziroma tisti, ki so visoko vpleteni v odločitve, povezane z okoljsko, družbeno, ekonomsko in poslovno uspešnostjo izbranih podjetij.

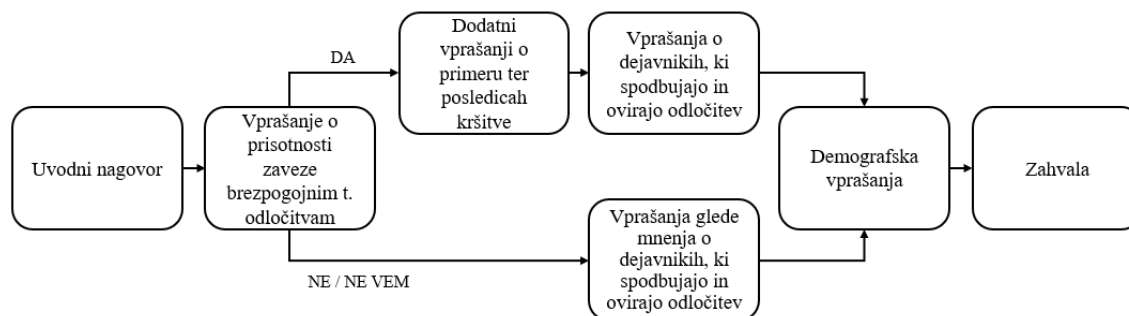
### 6.1.3 Sestava vprašalnika

Anketni vprašalnik sem sestavila s pomočjo spletnega orodja za izdelavo anket Ika. V fazi priprave vprašalnika sem vprašalnik testirala z 10 prijatelji in znanci, ki so mi podali povratno informacijo o tem, ali razumejo vprašanja, in pripombe na obliko vprašalnika. Priprava vprašalnika z vsebino, ki je enostavno razumljiva, je bila namreč ključnega pomena, saj so morali anketiranci razumeti nov koncept in nanj podati odgovore. Anketo z naslovom »Dejavniki brezpogojnega trajnostnega odločanja« sem oblikovala na podlagi teorije izvedbe anketnih vprašalnikov. Anketni vprašalnik je predstavljen v prilogah 6 in 7, saj je bila vanj umeščena ena razdelitev. Anketa je bila sestavljena na način, da je bilo za njeno izpolnjevanje potrebno čim manj časa. Breme respondenta pa je bilo zmanjšano tako, da je bilo majhno število različnih vrst vprašanja. Vprašanja enake vrste so bila tudi podana skupaj. Vprašanja so bila razvrščena od lažjih k težjim in spet k lažjim ter so si sledila v logičnem zaporedju, pri čemer sem se poslužila tudi vsebinskih sklopov za boljšo preglednost pri podajanju odgovorov. Pri sestavi vprašanja sem upoštevala načelo preglednosti in razumljivosti. Vsako vprašanje je imelo zraven navodilo o načinu podajanja odgovora (npr. možnih je več odgovorov) z drugim slogom pisave za boljše razlikovanje od samega vprašanja. Ker je bilo nekaj vprašanj odprtega tipa, sem pazila na ubeseditev, ki ni vsebovala dvoumnih besed, preveč strokovnih izrazov ali spornih izrazov, kot so tujke in žaljivke. Vsako vprašanje je spraševalo po eni stvari in na način, da je bilo vsebino lahko za razumeti. Uvodni nagovor je poleg namena anketnega vprašalnika in naslova magistrskega dela vključeval prošnjo in zahvalo za sodelovanje, število vprašanj, povprečen čas trajanja ter zagotovitev anonimnosti. Dodan je bil tudi e-naslov v primeru vprašanj. Sledili so uvodna predstavitev koncepta in trije sklopi vprašanj.

Uvodna predstavitev je vsebovala opredelitev brezpogojne trajnostne odločitve s pomočjo primera iz raziskave, ki so jo izvedli Epstein in drugi (2015), ki so ta koncept odkrili, ter nekaj dodatnih primerov brezpogojnih trditev. Temu je sledilo prvo vprašanje o tem, ali so se v podjetju zavezali kakšni brezpogojni trajnostni odločitvi. S tem sem želela preveriti, ali gre za koncept, ki ga podjetja morda nevede uporabljajo. Pri tem so lahko anketiranci

odgovorili z DA, NE ali NE VEM. Anketa je bila v tem delu razmejena. Prikaz razmejitve in nadaljnji potek ankete sta prikazana na sliki 14.

Slika 14: Potek anketiranja



Vir: lastno delo.

Če podjetja brezpogojnih odločitev ne izvajajo v sklopu strateških odločanj in so zato anketiranci odgovorili z NE ali NE VEM, je bila anketa zasnovana tako, da so prešli na drug sklop, kjer sem prek vprašalnika izvedela, ali so o teh odločitvah kdaj premišljevali, kaj jih je zaviralo pri izbiri in implementaciji le-teh v strateško odločanje ter kateri dejavniki bi to najbolj spodbudili. V primeru, da so odgovorili na prvo vprašanje z DA, so dobili dve dodatni vprašanji. Prvo dodatno vprašanje je zahtevalo primer brezpogojnih trajnostnih odločitev, ki jih podjetje sprejema. S tem sem želela pridobiti čim boljši vpogled v vrsto brezpogojnih odločitev, ki jih podjetja sprejemajo, in tudi preveriti, ali je anketiranec razumel nov koncept. Drugo dodatno vprašanje je spraševalo po navedbi ukrepa, ki sledi, ko se v podjetju krši brezpogojna trajnostna odločitev. Anketiranci, ki so odgovorili z NE ali NE VEM, so prešli na drugo razmejitve vprašalnika, ki teh vprašanj ni imela. Vsa nadaljnja vprašanja so si bila podobna v obeh razmejitvah anketnega vprašalnika.

Sledila so vprašanja, ki so preverila dejavnike izbire brezpogojnih odločitev. V primeru odgovora DA pri prvem vprašanju so bila vprašanja oblikovana na način, da so anketirance spraševala, zakaj se je podjetje za to odločilo. V primeru odgovorov NE ali NE VEM so bila vprašanja oblikovana tako, da so spraševala po mnenju, zakaj bi se za to podjetja odločila. V ta sklop so sodila tri vprašanja. Prvo vprašanje je spraševalo, zakaj so se podjetja odločila zavezati tako visokim standardom trajnostnosti oziroma zakaj bi se podjetja temu zavezala. To je bilo ključno vprašanje ankete, namreč analiza odgovorov bi prikazala podatke, pomembne za odgovor na prvo raziskovalno vprašanje. Drugo vprašanje je spraševalo anketirance, kaj jih ovira pri zavezi tako visokim standardom trajnostnosti. To vprašanje je bilo smiselno postaviti – zlasti za trajnostna podjetja, vključena v raziskavo, ki so odgovorila z NE, je bilo pomembno raziskati, kaj jih pri tem ovira. Zadnje vprašanje sklopa je spraševalo o tem, kaj bi lahko predlagali kot brezpogojno trajnostno odločitev, s katero bi se zavezali najvišjim standardom trajnostno naravnega poslovanja v prihodnje. To vprašanje je bilo prav tako smiselno postaviti, saj bi rezultati lahko podali informacijo o prihodnjih trendih trajnostnega delovanja.

Anketa v zadnjem, tretjem sklopu vprašanj vsebuje sociodemografska vprašanja zaprtega tipa. Zaradi želje po anonimnosti nisem spraševala po spolu, starosti in izobraževanju anketiranca. Raje sem povprašala po velikosti podjetja in položaju, ki ga ima v podjetju anketiranec ter po dejavnosti podjetja. V zadnjem delu ankete je sledila zahvala za izpolnjeno anketo.

#### 6.1.4 Zbiranje podatkov

Pri zbiranju podatkov je šlo v tem primeru za cenzus, saj sem vprašalnik poslala vsaj enemu izmed vodilnih delavcev za vsako izmed podjetij v ciljni populaciji, ki ima izpolnjen kriterij, to je končan program TPSMP SPIRIT Slovenija. Ankete sem razposlala na e-naslove prejemnikov, ki so bili zabeleženi na spletni strani SPIRIT Slovenija. Poiskala sem tudi nekaj naslovov na LinkedIn, kjer je bilo v opisu delovnega mesta navedeno na primer manager, vodja oddelka, glavni operativni direktor (angl. Chief Operating Officer – COO), glavni izvršni direktor (angl. Chief Executive Officer – CEO), ustanovitelj podjetja ipd. Iskala sem glavne odločevalce v podjetjih. Le trije izmed 145 najdenih naslovov so imeli možnost kontaktiranja prek InMaila, kar mi je omogočilo neposredno pošiljanje sporočila. Za preostale naslove sem morala počakati na odobritev prijateljstva. Proti začetku raziskave je bila moja mreža poznanstev dokaj majhna, zato nisem videla vseh zaposlenih podjetja in naziva njihovega delovnega mesta. Morala sem biti zato pozorna, na vsako odobreno prijateljstvo in znova poiskati prave naslove za nadaljnje pošiljanje anketnega vprašalnika.

Anketo sem aktivirala 29. novembra 2023 in jo zaključila 17. decembra 2023, trajala je torej nekaj več kot tri tedne. Končne rezultate sem pridobila z uporabo statističnih metod in računalniškega programa QDA Miner Lite za analizo kvalitativnih vprašanj ter programa SPSS za analizo kvantitativnih vprašanj in podatkov.

## 6.2 Predstavitev rezultatov raziskave

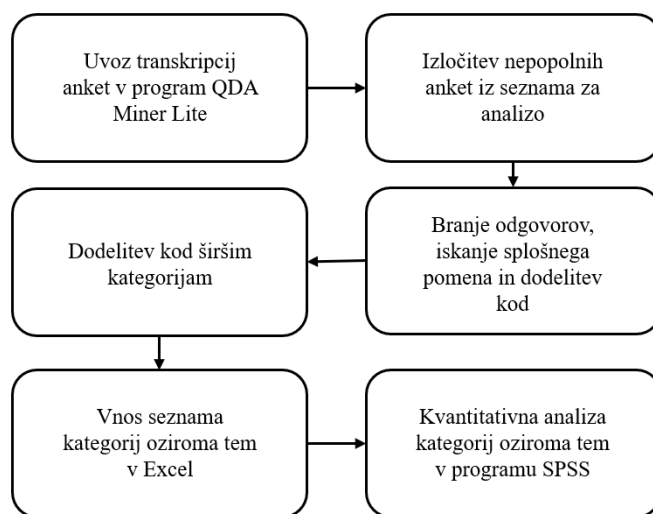
V nadaljevanju predstavljam analizo ankete po posameznih sklopih vprašanj. Anketa je vsebovala nekaj odprtih vprašanj, ki so bila vezana na primere brezpogojnega trajnostnega odločanja in dejavnike, ki so tovrstno odločanje spodbudili oziroma omejili. Za njihovo analizo sem uporabila kvalitativno analizo vsebine, specifično tematsko analizo, za katero sta značilna razvoj kategorij med analizo podatkov in poudarek na latentni ali skriti vsebini (raziskovalec išče pomen), kjer mora raziskovalec ovrednotiti splošno sporočilo, ki ga je anketiranec izrazil (Trošt, 2021).

Za analizo vsebine sem najprej uporabila proces kodiranja v orodju QDA Miner Lite za razčlenitev odgovorov na dele oziroma kode. S kodami sem najprej označila pomembne dele besedila, ki so odgovarjali na specifična vprašanja. Uporabila sem kombinirano metodo induktivnega in deduktivnega pristopa, saj sem na podlagi teorije imela predstavo, kateri dejavniki so lahko vplivali na izbiro trajnostnih odločitev, vendar ne za brezpogojne trajnostne odločitve. Zato sem morala po poti induktivnega pristopa najprej prebrati besedilo

oziroma odgovore in ugotavljati, kaj je besedilo želelo sporočiti, ter na podlagi tega ustvariti kode. Pri postavljanju kod sem podajala komentarje oziroma njihove opise in si tako sproti delala zapiske načina kodiranja. Kode sem nato združila v glavne teme oziroma kategorije.

Ker sem pri analizi vsebine uporabila brezplačno različico računalniškega programa QDA Miner Lite, sem morala ankete in indeksacijo podatkov vnesti v preglednico v programu Excel. To mi je omogočilo, da sem podatke lahko vnesla v programsko opremo SPSS za analizo vzorcev in preverila morebitne korelacije podatkov. Na sliki 15 je prikazan postopek analize podatkov.

*Slika 15: Postopek analize podatkov*



*Vir: lastno delo.*

### 6.2.1 Analiza rezultatov ankete

Anketni vprašalnik je začelo izpolnjevati 109 anketirancev, od tega jih je bilo 34 ustrezno rešenih v celoti, kar predstavlja 31,2-% stopnjo odzivnosti. Raziskovalni vzorec tako zajema 34 enot. Glede na število vprašanj in možnih odgovorov sem merila 85 spremenljivk, ki jih lahko razdelimo v dva sklopa. Vprašanja, vezana na demografske spremenljivke, so imela naslednje število spremenljivk:

- vloga anketiranca v podjetju (1 spremenljivka);
- velikost podjetja, kjer je anketiranec zaposlen (1 spremenljivka);
- dejavnost podjetja, kjer je anketiranec zaposlen (21 spremenljivk).

Spremenljivke, ki se navezujejo na vprašanja o brezpogojnih trajnostnih odločitvah, so bile razvite s pomočjo kvalitativne analize in so naslednje:

- brezpogojna trajnostna odločitev (1 spremenljivka);
- trajnostne odločitve podjetja, ki jih podjetje že izvaja (14 spremenljivk);

- ukrepi, ki so jih podjetja uvedla v primeru kršitve obstoječe trajnostne odločitve (6 spremenljivk);
- trajnostne odločitve podjetij, ki bi jih uvedli v prihodnje (11 spremenljivk);
- dejavniki, ki spodbujajo podjetja k sprejemu brezpogojnih trajnostnih odločitev (14 spremenljivk);
- dejavniki, ki ovirajo podjetja k sprejemu brezpogojnih trajnostnih odločitev (16 spremenljivk).

Pri analizi podatkov sem predpostavila, da so ankete rešili vodstveni delavci podjetij, ki so odgovarjali iskreno, premišljeno in korektno. Podatki zato prikazujejo vpogled v brezpogojno trajnostno odločanje podjetij oziroma mnenje o tovrstnem odločanju s strani slovenskih podjetij, ki so že zdaj trajnostna, in v njihove vodstvene delavce, ki so odgovorili na vprašalnik. Če se najprej osredotočimo na demografske spremenljivke, tabela 6 prikazuje položaj anketirancev v podjetju, ki so izpolnili anketni vprašalnik. Večina (62 %) anketirancev je vodja področja ali oddelka, sledijo člani vrhnjega vodstva podjetja (35 %). Le en anketiranec je za odgovor izbral »drugo«.

*Tabela 6: Vloga anketiranca v podjetju*

Postavka	Frekvenca	%	% veljavnih	Kumulativni %
Vrhnje vodstvo	12	35,3	35,3	35,3
Vodja področja	21	61,8	61,8	97,1
Drugo	1	2,9	2,9	100,0
Skupaj	34	100,0	100,0	

*Vir: lastno delo.*

Podjetja, ki sem jih izbrala, so vsa končala Akademijo TPSMP. Tabela 7 prikazuje velikost podjetij, pri katerih so anketiranci zaposleni. Velikost podjetja izražamo opisno, kjer so bile možne izbire med majhnim, srednjim in velikim podjetjem. Kot je razvidno iz podatkov, je bila večina podjetij srednje velikih (dobrih 64 %), sledila so majhna podjetja (dobrih 26 %). Le tri podjetja so bila velika.

*Tabela 7: Velikost podjetij v vzorcu*

Postavka	Frekvenca	%	% veljavnih	Kumulativni %
Majhno podjetje	9	26,5	26,5	26,5
Srednje veliko podjetje	22	64,7	64,7	91,2
Veliko podjetje	3	8,8	8,8	100,0
Skupaj	34	100,0	100,0	

*Vir: lastno delo.*

Priloga 8 prikazuje dejavnosti podjetij glede na standardno klasifikacijo dejavnosti (v nadaljevanju SKD), ki so jih anketiranci lahko označili. Glede na klasifikacijo so lahko izbirali med 21 glavnimi sklopi dejavnosti. Večina podjetij ima predelovalno dejavnost (okoli 36 %), sledila so podjetja z informacijsko in komunikacijsko dejavnostjo ter drugo dejavnostjo (okoli 12 %). Nekaj dejavnosti ni izbralo nobeno podjetje. Pri odgovoru na anketno vprašanje so imeli anketiranci možnosti izbire več odgovorov. Kot je prikazano v

prilogi 9, je izmed vseh podjetij dobrih 85 % podjetij izbralo le eno dejavnost, preostalih pet podjetij je izbralo več kot eno dejavnost.

Za namene nadaljnje analize sem dejavnosti dodatno razdelila v tri sklope – storitvene, predelovalne in druge dejavnosti. Razdelitev je prikazana v prilogi 10. Pri razdelitvi sem sledila opisom dejavnosti, navedenim v klasifikaciji SKD (SURS, 2010), drugim virom, ki sledijo v opisu, in končni samostojni presoji.

V sklop storitvenih dejavnosti sem uvrstila dejavnosti, ki neposredno ponujajo storitve strankam (Scott, 2022). To so lahko storitve, ki jih ponujajo trgovine (G), prevozna podjetja (H), gostinski obrati (I), informacijsko-komunikacijska podjetja (J), nepremičninske agencije (L), strokovne in tehnične storitve (M), druge poslovne storitve (N), izobraževalne ustanove (P), zdravstvene ustanove in socialno varstvo (Q) ter umetnost, zabava in rekreacija (R). Te dejavnosti so osredotočene na zagotavljanje storitev strankam, zato bi glede na razdelitev gospodarstva po trisektorskem modelu sodila v terciarni sektor, za katerega so značilne storitvene dejavnosti, ki omogočajo prevoz, distribucijo in prodajo izdelkov, proizvedenih v sekundarnem sektorju. V sklop predelovalnih dejavnosti sem uvrstila dejavnosti, ki vključujejo predelavo surovin v izdelke. To so lahko rudarstvo (B), ki pridobiva surovine, predelovalne dejavnosti (C), ki surovine predelajo v izdelke, oskrba z električno energijo (D), ki proizvaja in distribuira energijo, ter gradbeništvo (F), ki gradi stavbe in infrastrukturo. Glede na trisektorski model bi te dejavnosti spadale pod sekundarni sektor, ki zajema dejavnosti, ki vključujejo predelavo surovin v izdelke (Borad, 2022).

V sklop drugih dejavnosti sem uvrstila preostale dejavnosti, ki ne spadajo v zgoraj navedene sklope. Kmetijstvo, lov, gozdarstvo in ribištvo (A) so uvrščeni v sklop »drugo«, ker ne spadajo niti v storitvene niti v predelovalne dejavnosti. Te dejavnosti vključujejo pridelavo hrane in drugih proizvodov iz naravnih virov, kar je drugačno od storitvenih in predelovalnih dejavnosti. Med druge dejavnosti spadajo tudi finančne in zavarovalniške dejavnosti (K), dejavnost javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti (O), dejavnost gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem, proizvodnja za lastno rabo (T) ter dejavnost eksteritorialnih organizacij in teles (U). Glede na trisektorski model bi dejavnost kmetijstva, lova, gozdarstva in ribištva (A) spadala v primarni sektor, saj je zanj značilno pridobivanje surovin. Preostalih dejavnosti ni možno razvrstiti v ostale sklope trisektorskega modela, zato bi prav tako spadale v skupino »drugo«. Kot je razvidno iz porazdelitve dejavnosti glede na ta dva modela v prilogi 10, so dejavnosti porazdeljene v iste skupine, če se v terciarnem modelu primarni sektor in druge dejavnosti združijo.

Tabela 8 predstavlja frekvenčno porazdelitev podjetij v tri sklope dejavnosti (storitvene, predelovalne in druge dejavnosti). Pet podjetij je izbralo več kot eno dejavnost, te pa so padle v večini primerov v isto skupino dejavnosti. Le dve podjetji sta imeli dejavnosti, ki so se znašale v dveh oziroma treh sklopih. Pri teh sem morala za namen analize izbrati le en sklop dejavnosti, saj drugače kvantitativna analiza ne bi bila možna. Podatki v tabeli 8 zato prikazujejo vsoto dejavnosti, ki sovпада s številom izpolnjenih anket, to je 34. Iz tabele 8 je

razvidno, da je bila točno polovica podjetij predelovalnih, storitvenih pa je bilo med raziskavo dobrih 41 %.

*Tabela 8: Porazdelitev podjetij v vzorcu glede na tri sklope dejavnosti*

Postavka	Frekvenca	%	% veljavnih	Kumulativni %
Storitvena	14	41,2	41,2	41,2
Predelovalna	17	50,0	50,0	91,2
Drugo	3	8,8	8,8	100,0
Skupaj	34	100,0	100,0	

*Vir: lastno delo.*

Prvo izmed vprašanj v anketnem vprašalniku je anketirance spraševalo o prisotnosti brezpogojnih trajnostnih odločitev v podjetjih. Tabela 9 prikazuje strukturo odgovorov. Anketiranci so lahko izbirali med odgovori da, ne in ne vem.

*Tabela 9: Brezpogojne trajnostne odločitve*

Postavka	Frekvenca	%	% veljavnih	Kumulativni %
DA	16	47,1	47,1	47,1
NE	10	29,4	29,4	76,5
NE VEM	8	23,5	23,5	100,0
Skupaj	34	100,0	100,0	

*Vir: lastno delo.*

V nadaljnji obravnavi bom tiste, ki so odgovorili z NE VEM, zajela v odgovore skupaj s tistimi, ki so izbrali odgovor NE oziroma da niso zavezani trajnostni odločitvi. V tem primeru je podjetij, zavezanih brezpogojni trajnostni odločitvi, slaba polovica (47,1 %). Odgovori tako nakazujejo, da nekateri anketiranci verjamejo, da imajo njihova podjetja sprejete brezpogojne trajnostne odločitve.

#### *6.2.1.1 Kvalitativna analiza odgovorov*

Kot priprava na kvantitativno analizo sem z razvojem kod razvila glavne teme odgovorov na odprta vprašanja. Za vsa odprta vprašanja ankete sem na podlagi odgovorov označila ključne besede, besedne zveze ali stavke, ki so najboljše predstavili določen primer, in s tem ustvarila kode. Nato sem med posameznimi kodami poiskala teme oziroma vzorce v besedilu, ki povezuje poimensko podobne kode (tematska analiza). Prvo odprto vprašanje se je glasilo: Če ste odgovorili z DA, prosim, podajte primer. Vprašanje je od anketirancev, ki so odgovorili potrdilno na prisotnost brezpogojnih trajnostnih odločitev v podjetju, zahtevalo, naj podajo primer brezpogojnega trajnostnega odločanja, ki ga izvajajo v podjetju.

Tabela 10 prikazuje glavne teme, ki sem jih razvila prek analize in predstavljajo brezpogojne odločitve podjetij, zbranih v vzorec. Priloga 11 vsebuje razlago in število anketirancev, ki je navedlo tovrstno temo. Nekateri anketiranci so imeli v odgovoru prisotno več kot eno temo. Teme v tabeli 10 in prilogi 11 so predstavljene od največjega do najmanjšega skupnega števila odgovorov.

Tabela 10: Glavne teme brezpogojnih trajnostnih odločitev podjetij

<b>Sedanje brezpogojne trajnostne odločitve podjetij</b>
Nikoli ne bi namerno uporabili energije iz netrajnostnih virov.
Pri izdelavi obstoječih in inovacij novih izdelkov izbiramo le kakovostne materiale, tudi če so nekoliko dražji, da zagotovimo čim daljšo življenjsko dobo izdelka.
Pri izbiri strateških odločitev zmeraj upoštevamo trajnostne zahteve na vseh področjih in postavljamo merljive kazalnike.
Do zaposlenih se vedemo odgovorno in povečujemo dodano vrednost na zaposlenega.
Nikoli ne bomo povečali količine stranskega proizvoda.
Ne dovoljujemo podkupovanja, popuščenja ponudb ali drugih oblik korupcije.
Sodelujemo le z dobavitelji, ki se vedejo trajnostno.
Pri proizvodnji izdelkov in dejavnosti storitev uporabljamo reciklirane materiale ali materiale, ki jih lahko recikliramo.
Pri poslovanju ne uporabljamo papirja.
Ne sodelujemo s spornimi podjetji.
Nikoli ne bi namerno proizvedli netrajnostnih izdelkov in storitev.
Naši izdelki ne vsebujejo plastike v pakiranju.
Kadar lahko, sodelujem le z lokalnimi deležniki.
Nikoli ne odobrimo investicije, če v oceno tveganj niso bila pošteno vključena okoljska in družbena tveganja.

*Vir: lastno delo.*

Največ anketirancev (5), ki je označilo, da v podjetju uporabljajo brezpogojne trajnostne odločitve, je imelo v odgovoru zapise, ki so spadali pod brezpogojno odločitev: Nikoli ne bi namerno uporabili energije iz netrajnostnih virov. Podjetja imajo tako v svojih strateških usmeritvah določene cilje vezane na energijo. Ti so lahko doseganje, na primer, samooskrbe z energijo, doseganje ogljične nevtralnosti ali druge oblike samooskrbe z energijo. Za primer tovrstne odločitve je anketiranec navedel »zmanjšanje splošne porabe elektrike za 10 %«. Sledijo anketiranci, ki so vsebovali temi v sklopu brezpogojnih odločitev:

- Pri izdelavi obstoječih in inovacij novih izdelkov izbiramo le kakovostne materiale, tudi če so nekoliko dražji, da zagotovimo čim daljšo življenjsko dobo izdelka.
- Pri izbiri strateških odločitev zmeraj upoštevamo trajnostne zahteve na vseh področjih in postavljamo merljive kazalnike.

Primer zapisa v odgovoru, ki se navezuje na brezpogojno trajnostno odločitev o uporabi kakovostnih materialov, sta bila: »Vidike trajnostnosti upoštevamo tudi pri naših izdelkih, tudi če so materiali nekoliko dražji« in »Uporabljamo samo visokokakovostne materiale, proizvedene po najvišjih standardih«. Eden izmed anketirancev je navedel, da v podjetju pri razvoju izdelkov grede »izključno v smeri dolgotrajne uporabe in možnosti popravil«. Primer zapisa za tretjo najbolj uporabljeno trditev, ki se navezuje na vzpostavitev merljivih kazalnikov, je: »V podjetju imamo opredeljeno trajnostno strategijo, ki se dotika vseh stebrov ESG. V vsakem izmed njih imamo opredeljene zaveze« in »Poslovanje vodimo prek trajnostne strategije in ji sledimo. Zajema tako okoljske, ekonomske kot družbene kazalnike«. Zapis tovrstnih odločitev je šibkejši napram ostalim, saj ima lahko mnogo podjetij trajnostne zaveze in določene kazalnike v poslovnih strategijah.

Sledili so odgovori na vprašanje o posledicah kršitve tovrstnih odločitev, ki se je glasilo: Navedite ukrep, ki sledi, ko se v vašem podjetju krši brezpogojno trajnostna odločitev. Tabela 11 prikazuje glavne teme odgovorov, ki so jih anketiranci navedli. Pojasnila in število anketirancev, ki je temo izbralo, je prikazano v prilogi 12. Kot je razvidno iz tabele 11, večina podjetij ni imela opredeljene kazni ali ukrepa ob kršitvi. Ukrepi so tesno povezani z brezpogojno trajnostno odločitvijo, ki se je podjetje drži. Na primer podjetje, ki je navedlo brezpogojno trajnostno odločitev, da bo sodelovalo le z dobavitelji, ki se vedejo trajnostno, je podalo ukrep prekinitve sodelovanja z dobavitelji v primeru, če se izkaže, da se v resnici ne vedejo trajnostno. Anketiranec je zapisal: »Če se izkaže, da je kršitev hujša, sledi izvedba ukrepov. Najhujši je prenehanje sodelovanja.«

*Tabela 11: Posledice ob kršitvi brezpogojnih trajnostnih odločitev*

<b>Posledice kršitev</b>
Trenutno ni ukrepa.
Takojšnja prekinitve sodelovanja.
Poizvedovanje o vzroku sprejete odločitve in usposabljanje o razlogih kršitve.
Takojšnja prekinitve zaposlitve.
Takojšnja prekinitve proizvodnje.
Takojšnja prekinitve investicije.

*Vir: lastno delo.*

Sledilo je vprašanje o tem, kaj bi podjetja izbrala kot brezpogojno trajnostno odločitev v prihodnje. Vprašanje je bilo zastavljeno vsem anketirancem, z le malo različno navedbo glede na to, ali v podjetju že uporabljajo brezpogojne trajnostne odločitve. Vprašanja sta bili naslednji:

- Kaj bi lahko predlagali kot brezpogojno trajnostno odločitev, s katero bi se zavezali najvišjim standardom trajnostno naravnane poslovanja v prihodnje?<sup>3</sup>
- V primeru, da bi se za to odločili, kaj bi predlagali kot brezpogojno trajnostno odločitev, s katero bi se zavezali najvišjim standardom trajnostno naravnane poslovanja?<sup>4</sup>

Tabela 12 prikazuje teme, ki sem jih razvila s pomočjo kodiranja. Od desetih razvitih tem je ena izmed njih tudi: O tem niso premišljevali. Anketiranec je namreč navedel odgovor »O tem še nismo razmišljali.« Tega odgovora nisem vzela v analizo kot eno izmed brezpogojnih trajnostnih odločitev v prihodnje, sem pa ga ohranila v tabeli, saj pripomore k razumevanju stališč podjetij. V prilogi 14 so predstavljeni glavne teme brezpogojnih trajnostnih odločitev v prihodnje ter primeri anketnih odgovorov in razlaga. Priloga 13 prikazuje še število odgovorov glede na prisotnost brezpogojnih trajnostnih odločitev v podjetju.

<sup>3</sup> Vprašanje prirejeno za anketirance, ki so na vprašanje o prisotnosti brezpogojne odločitve odgovorili z DA.

<sup>4</sup> Vprašanje prirejeno za anketirance, ki so na vprašanje o prisotnosti brezpogojne odločitve odgovorili z NE ali NE VEM.

Tabela 12: Primeri brezpogojnih trajnostnih odločitev v prihodnje

<b>Prihodnje brezpogojne trajnostne odločitve</b>
Sodelovanje, kadar je možno, le z dobavitelji, partnerji ali podizvajalci, ki se vedejo trajnostno.
Nikoli se ne bi odločili sprejeti strateške odločitve, ki zvišuje ogljični odtis.
Odločevalci delujejo z zgledom. Trajnostne odločitve so zmeraj preišljene, temeljijo na najnovejših trajnostnih smernicah in standardih ter imajo točno definiran vpliv.
Delo zaposlenih poteka v varnih in urejenih prostorih.
Podjetje bo, kjer je to mogoče, sodelovalo z lokalnimi dobavitelji.
Takojšnja prekinitve sodelovanja z dobavitelji, ki so bili obtoženi mobinga ali drugih spornih dejavnosti.
Podjetje in partnerji morajo slediti istemu trajnostnemu kodeksu.
Podjetje pri poslovanju ne bo uporabljalo papirja.
Zaposleni del delovnega časa namenijo trajnostnemu izobraževanju.
Podjetje bo uporabljalo izključno trajnostne materiale (ki so del tako imenovanega krožnega gospodarstva).
O tem niso preišljevali.

*Vir: lastno delo.*

Kot je razvidno iz priloge 13, je bila večina (38,9 %) anketirancev, ki imajo sprejeto brezpogojno trajnostno odločitev, in tudi tistih, ki te nimajo, mnenja, da bi se v primeru izbire brezpogojne trajnostne odločitve v prihodnje odločili za sodelovanje s trajnostnimi partnerji. Primer zapisa zaveze bi se lahko glasil: Sodelovanje, kadar je možno, le z dobavitelji, partnerji ali podizvajalci, ki se vedejo trajnostno. Skupno je odločitev izbralo 14 anketirancev. Od tega 5 iz podjetij, ki imajo sprejete brezpogojne trajnostne odločitve, in 9 iz podjetij, ki tovrstnih odločitev še nimajo. Anketiranci, katerih izjave so bile tematsko vključene v ta sklop in že imajo sprejete brezpogojne trajnostne odločitve, so navedli za primer: »Trajnostni dobavitelji so še vedno izziv, ki ga želimo rešiti na dolgi rok« in »Takojšnja prekinitve sodelovanja s partnerji, ki se ne vedejo trajnostno«. Anketiranci, ki brezpogojnih trajnostnih odločitev v obdobju raziskave še niso imeli v podjetju, so navedli na primer: »Poslovati le s partnerji, ki so etično načelni – če se da najprej izbirati iz okolja, ki ga poznamo, in pred poslovanjem temeljito preveriti, kako ravna z zaposlenimi in okoljem.« V temo sem zajela tudi izjave, ki so podrobneje navajale trajnostno vedenje partnerjev podjetij. Te so zajemale:

- dobavitelje, ki ločujejo odpadke – primer izjave: »Morejo vsi pravilno ločevati odpadke – tako moji zaposleni kot tudi dobavitelji in drugi partnerji«;
- dobavitelje, ki spoštujejo pravice delavcev – primeri izjave: »Neupoštevanje osnovnih etičnih kodeksov. Izkoriščanje zaposlenih«, »Prisilno delo otrok«, »Ne bi sprejeli sodelovanja z dobavitelji, ki izkoriščajo delo otrok«;
- dobavitelje, ki uporabljajo trajnostni transport in pakiranje – primer izjave: »Prekinemo sodelovanje z dobavitelji, ki ne uporabljajo trajnostnega transporta in trajnostnega pakiranja«;
- dobavitelje, ki spoštujejo etična načela. Čeprav bi lahko bila ta tema samostojna, sem jo zajela, ker se morajo tako vesti dobavitelji. Primer izjave: »Tudi mi bi razmišljali o spoštovanju etičnih načel poslovanja dobaviteljev«.

Po skupnem številu odgovorov sledi brezpogojno trajnostna odločitev o doseganju najnižjega možnega ogljičnega odtisa (11,1 %). Podjetja, ki so se za to odločila, imajo vsa brezpogojno trajnostno odločitev že prisotno v podjetju. Anketiranci so za primer navedli, da bi v prihodnje: »Vsi bi morali biti energetske samooskrbni in zmanjšati ogljični odtis« in »Povečati delež uporabe obnovljivih virov«. Večina, tri podjetja izmed štirih, je pri predhodnem vprašanju že navedla, da je njihova brezpogojno trajnostna odločitev »Nikoli ne bi namerno uporabili energije iz netrajnostnih virov«. Eno izmed podjetij je navedlo, da ima v podjetju že prisotno odločitev »Nikoli ne bomo povečali količine stranskega proizvoda«. Tabela 13 prikazuje glavne teme dejavnikov, ki so jih anketiranci navedli v odgovorih na vprašanji:

- Zakaj ste se odločili zavezati se tako visokim standardom?<sup>3</sup>
- Zakaj se po vašem mnenju podjetja ne zavežejo tako visokim standardom etičnega delovanja?<sup>4</sup>

*Tabela 13: Prikaz dejavnikov spodbude brezpogojnih trajnostnih odločitev*

<b>Dejavniki, ki spodbujajo podjetja k sprejemu brezpogojnih trajnostnih odločitev</b>
Lastna želja/zavedanje o pomenu doseganja najvišje ravni trajnosti za dobrobit sedanjih in prihodnjih generacij ter narave nasploh.
Pričakovanja, da bo to dvignilo ugled podjetja.
Sledenje strategiji in vrednotam, ki jih zasleduje vodstvo.
Izbira je odziv na pritisk trga oziroma kupcev.
Pričakovanja, da bo to povečalo zaupanje kupcev.
Pričakovanja, da bo to izboljšalo delovanje podjetja.
Želja spodbuditi trajnostno delovanje pri drugih.
Pričakovanje, da bo to prispevalo h konkurenčnemu položaju na trgu in krejitvi blagovne znamke.
Pričakovanje, da bo to prispevalo k diferenciaciji proizvoda.
Pričakovanja, da bo to prispevalo k pridobivanju novih poslovnih priložnosti.
Želja doseči zadovoljstvo vseh udeležencev.
Želja slediti svetovnim smernicam.
Pričakovanje, da bo to povečalo prepoznavnost podjetja.
Želja biti vodilen na področju trajnostnosti.

*Vir: lastno delo.*

Na podlagi kodiranja sem oblikovala 14 dejavnikov, ki predstavljajo tisto, kar so anketiranci navedli, da podjetje najbolj spodbudi k sprejemu brezpogojnih trajnostnih odločitev. Dejavnike skupaj z zapisi primerov odgovorov, ki so te najboljše predstavili, prikazujem v prilogi 15. Dejavniki so prikazani v sosledju od največkrat do najmanjkrat izbranih v skupnem seštevku. Kot je razvidno iz priloge 16, je v skupnem seštevku večina anketirancev izbrala dejavnik: Lastna želja odločevalcev (zavedanje o pomenu doseganja najvišje ravni trajnosti za dobrobit sedanjih in prihodnjih generacij ter narave nasploh). Ta dejavnik je izbrala tudi večina (33 %) anketirancev, ki imajo v podjetju že prisotno brezpogojno trajnostno odločitev, in tisti, ki je nimajo (20 %). Anketiranci, ki so navedli, da ne vedo, ali imajo v podjetju tovrstne odločitve, so v večini izbrali naslednja dejavnika spodbude:

- Pričakovanja, da bo to dvignilo ugled podjetja (21,4 %);
- Sledenje strategiji in vrednotam, ki jih zasleduje vodstvo (21,4 %).

Zadnje odprto vprašanje v anketi je od anketirancev zahtevalo, naj navedejo dejavnike, ki ovirajo podjetja oziroma glavne odločevalce pri sprejemu brezpogojnih trajnostnih odločitev. Tabela 14 prikazuje omejitve, ki sem jih prek kodiranja zaznala in združila v glavnih 16 tem. Vprašanji sta bili:

- Kaj vas ovira pri zavezi tako visokim standardom?<sup>3</sup>
- Zakaj se po vašem mnenju podjetja ne zavežejo tako visokim standardom etičnega delovanja?<sup>4</sup>

*Tabela 14: Dejavniki, ki ovirajo sprejem brezpogojnih trajnostnih odločitev*

<b>Dejavniki, ki ovirajo podjetja pri sprejemu brezpogojnih trajnostnih odločitev</b>
Pričakovanja, da bo to prineslo več stroškov kot koristi.
Zaradi brezpogojnih trajnostnih odločitev lahko postanejo cenovno nekonkurenčni.
Po sprejemu brezpogojne trajnostne odločitve lahko postane poslovanje oteženo (npr. omejena izbira dobaviteljev, možnosti proizvodnje).
Treba je vložiti veliko časa in truda za spremembo navad notranjih in zunanjih deležnikov.
Slab odziv trga in dobaviteljev na tovrstne odločitve.
Je tvegano, saj ni veliko informacij o učinkih brezpogojnih trajnostnih odločitev.
Potrebni je veliko informacij za sprejem pravilne brezpogojne trajnostne odločitve (npr. pregled nad celotno verigo dobaviteljev, poznavanje partnerjev).
Velika težavnost postavitve brezpogojnih trajnostnih odločitev.
Pričakovanja, da bodo imeli veliko oportunitetno izgubo (npr. dobaviteljev, prodaje).
Za tovrstno odločanje ni spodbud ali olajšav.
Nekatere zaveze brezpogojnih trajnostnih odločitev so težko dosegljive.
Druga zakonodajna določila in smernice lahko omejujejo brezpogojne trajnostne odločitve.
Velika težavnost ohranitve standarda brezpogojnih trajnostnih odločitev.
Podjetje postavlja finančne rezultate na prvo mesto.
To lahko privede do težav z ugledom podjetja.
Podjetje ni zaznalo ovir.

*Vir: lastno delo.*

V prilogi 18 so navedeni primeri in razlaga odgovorov, ki temo najbolj predstavijo. Dejavniki si v tabeli 14 in prilogi 18 sledijo od največ- do najmanjkrat izbranih. Priloga 17 prikazuje seštevek dejavnikov, ki ovirajo podjetja glede na prisotnost brezpogojnih trajnostnih odločitev v podjetju. Anketiranci so ponekod navedli več kot en dejavnik, zato skupni seštevek (46) odstopa od števila izpolnjenih anket (34). Kot je razvidno iz podatkov, je dejavnik ovir, ki ga je izbrala večina (25 %) anketirancev, ki v podjetju že izvajajo brezpogojno trajnostno odločitev: Pričakovanja, da bo to prineslo več stroškov kot koristi. Ta dejavnik ovir je izbrala tudi večina v skupnem seštevku. Večina anketirancev, ki v podjetju nima sprejete brezpogojne trajnostne odločitve, je izbrala dejavnika, da lahko zaradi brezpogojnih trajnostnih odločitev postanejo cenovno nekonkurenčni in da je potrebnih veliko informacij za sprejem pravilne brezpogojne trajnostne odločitve (npr. pregled nad celotno verigo dobaviteljev, poznavanje partnerjev). Eden izmed anketirancev, ki ima v podjetju že prisotno brezpogojno trajnostno odločitev o brezpapirnem poslovanju in doseganju ničelnega ogljičnega odtisa, je navedel, da »zaenkrat se ovire še niso pokazale«. Tega odgovora nisem upoštevala kot dejavnika ovir, vendar je pomemben za celotno razumevanje brezpogojnih trajnostnih odločitev in ga zato prikazujem v tabeli 14.

### 6.2.1.2 Kvantitativna analiza podatkov

Na podlagi kvalitativne analize sem želela preveriti hipoteze, ki sem jih razvila glede na kvalitativne izsledke in raziskovalna vprašanja. Pri prvem vprašanju je vsak anketiranec za svoje podjetje navedel, ali so sprejeli trajnostno odločitev ali ne – število je prikazano v tabeli 9. Anketirancev, ki so podali pritrdilen odgovor, je bilo 16. Na drugo vprašanje glede navedbe primera obstoječe odločitve so odgovarjali samo tisti anketiranci, ki so predstavniki podjetij, ki so že zavezani brezpogojni trajnostni odločitvi. Navedeni primeri trajnostnih odločitev so prikazani v tabeli 10. Največ že izvajanih brezpogojnih odločitev je uporaba trajnostne energije. Tabela 15 prikazuje število trajnostnih odločitev, ki so jih podjetja že sprejela. Največ podjetij je sprejelo samo eno brezpogojno trajnostno odločitev (dobrih 20 %), eno izmed podjetij pa je v odgovoru navedlo, da so v podjetju sprejeli pet brezpogojnih trajnostnih odločitev.

Tabela 15: Število sprejetih brezpogojnih trajnostnih odločitev v podjetjih

Število sprejetih brezpogojnih odločitev	Frekvenca	%	% veljavnih	Kumulativni %
1	7	20,6	43,8	43,8
2	5	14,7	31,3	75,0
3	2	5,9	12,5	87,5
4	1	2,9	6,3	93,8
5	1	2,9	6,3	100,0
Skupaj	16	47,1	100,0	

Vir: lastno delo.

Ker je večina sprejela za brezpogojno trajnostno odločitev uporabo trajnostne energije, sem želela preveriti, ali je morda panoga podjetja povezana s sprejetimi odločitvami. Razvila sem prvo hipotezo, ki se glasi H1: Podjetja, ki poslujejo v storitvenih panogah, pogosteje sprejemajo brezpogojne trajnostne odločitve.

Podano hipotezo sem preverila s Hi-kvadrat testom povezanosti dveh nominalnih spremenljivk. Obe spremenljivki, tako brezpogojna trajnostna odločitev kot skupina dejavnosti (storitvena ali nestoritvena), sta nominalni spremenljivki. Zapisala sem lahko ničelno in alternativno hipotezo:

- $H_0: \chi^2 = 0$  Spremenljivki trajnostna odločitev in skupina dejavnosti nista povezani spremenljivki.
- $H_1: \chi^2 > 0$  Spremenljivki trajnostna odločitev in skupina dejavnosti sta povezani spremenljivki.

Tabela 16 prikazuje podatke na vzorcu, in sicer opazovane frekvence, pričakovane frekvence in odstotkovno strukturo po brezpogojni zavezi trajnosti. Dejanske frekvence se relativno dobro ujemajo s pričakovanimi frekvencami, zato pričakujem, da spremenljivki ne bosta statistično značilno povezani. Odstotki do neke mere odstopajo od deležev pričakovanih frekvenc, vendar ne izrazito, kar prav tako nakazuje, da spremenljivki nista statistično

značilno povezani. Vse pričakovane frekvence so večje od 5, kar pomeni, da bodo rezultati testa zanesljivi.

*Tabela 16: Kontingenčna tabela: skupina dejavnosti (storitvena/ne-storitvena) \* brezpogojna zaveza trajnosti (da/ne)*

Postavke			Brezpogojna zaveza trajnosti (da/ne)		Skupaj	
			Da	Ne		
Skupina dejavnosti (storitvene/nesoritvene)	Da	Dejanske	8	6	14	
		Pričakovane	6,6	7,4	14,0	
		%	57,1 %	42,9 %	100,0 %	
	Ne	Dejanske	8	12	20	
		Pričakovane	9,4	10,6	20,0	
		%	40,0 %	60,0 %	100,0 %	
Skupaj			Dejanske	16	18	34
			Pričakovane	16,0	18,0	34,0
			%	47,1 %	52,9 %	100,0 %

*Vir: lastno delo.*

Rezultati Hi-kvadrat testa so prikazani v tabeli 17. Razlike med opazovanimi in pričakovanimi frekvencami niso statistično značilne, kot smo predvidevali že pri opisu kontingenčne tabele 16. To pomeni, da ne morem trditi, da sta brezpogojna trajnostna odločitev in panožna skupina med seboj povezani spremenljivki. Raziskovalne hipoteze H1 mi tako ni uspelo potrditi.

*Tabela 17: Rezultati Hi-kvadrat testa za hipotezo H1*

Postavka	Testna statistika	Stopnje prostosti	Statistična značilnost
Pearsonov Hi-kvadrat	,971	1	,324
Neprekinjeni popravek	,405	1	,524
Podobnostno razmerje	,974	1	,324
Asociacija	,943	1	,332
N	34		

*Vir: lastno delo.*

Na vprašanje o tem, kateri dejavniki spodbujajo podjetja k sprejemu brezpogojnih trajnostnih odločitev, so odgovorili vsi anketiranci. Priloga 16 prikazuje, da je bil prevladujoči dejavnik spodbude k brezpogojnim trajnostnim odločitvam lastna želja, med najpogosteje izbranimi dejavniki je tudi ugled podjetja. Tabela 18 prikazuje seštevek dejavnikov, ki posamezno podjetje spodbujajo k brezpogojni trajnostni odločitvi.

*Tabela 18: Število spodbudnih dejavnikov brezpogojne trajnostne odločitve*

Število navedenih dejavnikov	Frekvenca	%	% veljavnih	Kumulativni %
1	23	67,6	67,6	67,6
2	7	20,6	20,6	88,2
3	3	8,8	8,8	97,1
4	1	2,9	2,9	100,0
Skupaj	34	100,0	100,0	

*Vir: lastno delo.*

Največ anketirancev je navedlo samo en dejavnik spodbude, medtem ko je eno podjetje navedlo kar štiri dejavnike spodbude. Vsi anketiranci so odgovorili tudi na vprašanje o tem, kateri dejavniki ovirajo podjetja pri sprejemu brezpogojnih trajnostnih odločitev. Priloga 17 prikazuje, da je večina (19,6 %) anketirancev kot dejavnik ovire navedla, da bo tovrstna odločitev prinesla več stroškov kot koristi. Tabela 19 prikazuje seštevek dejavnikov ovir, ki vplivajo na odločitev podjetij o brezpogojni trajnosti. Podjetja niso navedla veliko dejavnikov ovir. Največ jih je navedlo en dejavnik ovir, samo eno podjetje pa tri.

Tabela 19: Število ovir za sprejem brezpogojnih trajnostnih odločitev

Število navedenih ovir	Frekvenca	%	% veljavnih	Kumulativni %
1	23	67,6	67,6	67,6
2	10	29,4	29,4	97,1
3	1	2,9	2,9	100,0
Skupaj	34	100,0	100,0	

Vir: lastno delo.

Na podlagi podatkov o dejavnikih spodbude in ovir pri brezpogojnih trajnostnih odločitvah sem želela preveriti, v kolikšni meri njihovo število vpliva na sprejetje brezpogojnih trajnostnih odločitev. Razvila sem hipotezi:

- H2: Več kot je spodbud za trajnostne odločitve, ki jih podjetje navede,<sup>5</sup> bolj verjetno je, da so sprejeli trajnostno odločitev.
- H3: Več kot je ovir za trajnostne odločitve, ki jih podjetje navede, manj verjetno je, da so sprejeli trajnostno odločitev.

Ti dve raziskovalni hipotezi sem preverila skupaj z logistično regresijo. Logistična regresija je poseben primer regresije, kjer je odvisna spremenljivka dihotomna. V tem primeru je odvisna spremenljivka brezpogojna trajnostna odločitev dihotomna, saj sta bila možna odgovora da ali ne. Neodvisni spremenljivki pa sta število spodbud in število ovir za trajnostno odločitev, ki so jih podjetja navedla v odgovoru. Enačba (1) prikazuje zvezo za izračun regresijskega modela.

$$P(y) = \frac{1}{1 + e^{-(b_0 + b_1 \cdot x_1 + b_2 \cdot x_2)}} \quad (1)$$

V tem primeru  $P(y)$  pomeni verjetnost, da je podjetje sprejelo brezpogojno trajnostno odločitev. Obe hipotezi bom potrdila, če mi bo uspelo dokazati, da je regresijski koeficient  $b_1$  pozitiven in regresijski koeficient  $b_2$  negativen na nivoju celotne populacije. Rezultati analize so predstavljeni v tabeli 20. Ničelni in alternativni hipotezi se tako za vsako izmed hipotez glasita:

$$H_0: \beta_1 \leq 0$$

<sup>5</sup> S tem menim, da je takšna spodbuda zanje ugodna ali zanimiva.

H<sub>1</sub>:  $\beta_1 > 0$

in

H<sub>0</sub>:  $\beta_2 \geq 0$

H<sub>1</sub>:  $\beta_2 < 0$

Tabela 20: Koeficienti logistične regresije

Postavka	Regresijski koeficient	Standardna napaka	Wald	Stopnje prostosti	Statistična značilnost	Exp(B)
Seštevek dejavnikov spodbujanja odločitve	-,521	,513	1,031	1	,165	,594
Seštevek ovir sprejemanja odločitve	-,661	,686	,929	1	,168	,516
Konstanta	1,519	1,201	1,599	1	,206	4,569

Vir: lastno delo.

Če se najprej osredotočimo na vzorčne podatke, je regresijski koeficient  $b_1$  enak -0,521. Bolj zanimiv je eksponent  $b_1$  oziroma  $e^{b_1}$ , ki znaša 0,594. To pomeni, da če se število spodbud za trajnost poveča za 1, se verjetnost za brezpogojno sprejetje trajnostne odločitve zmanjša za 40 %. To je povsem v nasprotju z našimi pričakovanji. Ta regresijski koeficient ni statistično značilen ( $p = 0,165$ ), kar pomeni, da sploh ne vemo, ali število spodbud, ki jih podjetja navajajo, vpliva na brezpogojno sprejetje trajnostne odločitve. Raziskovalne hipoteze H2 tako ne morem potrditi.

Regresijski koeficient  $b_1$  pa je enak -0,661 oziroma  $e^{b_2} = 0,516$ . To pomeni, da vsaka dodatna ovira v povprečju zmanjša verjetnost za brezpogojno sprejetje trajnostne odločitve za 48,4 %, kar je v skladu z našimi pričakovanji, navedenimi v raziskovalni hipotezi. Na žalost je tudi ta koeficient statistično neznačilen ( $p = 0,168$ ), zato ne moremo biti prepričani, da več ovir zmanjšuje verjetnost za brezpogojno trajnostno odločitev. Raziskovalne hipoteze H3 mi prav tako ni uspelo potrditi.

Na podlagi kvalitativnih izsledkov sem še želela preveriti, ali obstaja povezava med izbiro notranjih želja kot dejavnikom spodbude, ki je bil največkrat izbran dejavnik spodbude k brezpogojnim trajnostnim odločitvam med anketiranci, in katero izmed demografskih spremenljivk podjetja. Na podlagi tega sem zastavila naslednje raziskovalne hipoteze:

- H4: Notranja želja kot dejavnik spodbude za trajnostno odločitev je povezana z velikostjo podjetja.
- H5: Notranja želja kot dejavnik spodbude za trajnostno odločitev je povezana z dejavnostjo podjetja, ki je lahko storitvena ali ne.

Hipotezo H4 sem preverila s Hi-kvadrat testom povezanosti dveh nominalnih spremenljivk. Notranja želja kot dejavnik spodbude je lahko prisotna ali ne (imamo dve kategoriji), velikost podjetja pa je lahko malo, srednje ali veliko podjetje, kar predstavlja tri kategorije in sem spremenljivki obravnavala kot nominalni. Tabela 21 prikazuje kontingenčno tabelo.

Tabela 21: Kontingenčna tabela: spodbuda lastna želja \* velikost podjetja

Postavke		Velikost podjetja			Skupaj	
		Majhno podjetje	Srednje veliko podjetje	Veliko podjetje		
Spodbuda lastna želja	Ne	Dejanske	7	14	1	22
		Pričakovane	5,8	14,2	1,9	22,0
		%	31,8 %	63,6 %	4,5 %	100,0 %
	Da	Dejanske	2	8	2	12
		Pričakovane	3,2	7,8	1,1	12,0
		%	16,7 %	66,7 %	16,7 %	100,0 %
Skupaj		Dejanske	9	22	3	34
		Pričakovane	9,0	22,0	3,0	34,0
		%	26,5 %	64,7 %	8,8 %	100,0 %

Vir: lastno delo.

Ničelna in alternativna hipoteza se glasita:

- $H_0: \chi^2 = 0$  Spremenljivki notranja želja kot dejavnik spodbude in velikost podjetja nista povezani spremenljivki.
- $H_1: \chi^2 > 0$  Spremenljivki notranja želja kot dejavnik spodbude in velikost podjetja sta povezani spremenljivki.

Če se najprej osredotočimo na vzorčne podatke, lahko vidimo, da je pri srednjih podjetjih spodbuda kot lastna želja zastopana v podobnem deležu pri tistih, ki so odgovorili z da ali ne. Pri majhnih podjetjih večji delež ni izbral te spodbude, pri večjih podjetjih pa je ravno obratno, večji delež je izbral spodbudo kot lastno željo, kar v neki meri kaže v smeri naše raziskovalne hipoteze. Ker imamo zelo majhno število velikih podjetij, so nekatere pričakovane frekvence manjše kot 5, kar predstavlja kršitev predpostavk. Lahko bi združili kategoriji srednjih in velikih podjetij v eno samo, vendar tega nisem storila, ker s tem izgubimo preveč informacij. Zavedam se, da s tem izgubim nekaj verodostojnosti, vendar v primeru statistično neznačilnih rezultatov to dejstvo ne vpliva bistveno na interpretacijo rezultatov. Problematika izvira iz majhnosti vzorca, trajnostnih podjetij na trgu ni veliko, tako da se za kvalitativno analizo moramo zadovoljiti s pridobljenimi podatki. Tabela 22 prikazuje rezultate Hi-kvadrat testa.

Tabela 22: Rezultati Hi-kvadrat testa za hipotezo H4

Postavka	Testna statistika	Stopnje prostosti	Statistična značilnost
Pearsonov Hi-kvadrat	1,977	2	,372
Podobnostno razmerje	1,954	2	,376
Asociacija	1,742	1	,187
N	34		

Vir: lastno delo.

Razlike med dejanskimi in pričakovanimi frekvencami niso statistično značilne. To pomeni, da ne moremo trditi, da je notranja želja kot spodbuda za trajnostno odločitev povezana z velikostjo podjetja. Raziskovalne hipoteze H4 mi tako ni uspelo potrditi.

Raziskovalno hipotezo H5 sem preverila s Hi-kvadrat testom povezanosti dveh nominalnih spremenljivk. Notranja želja kot dejavnik spodbude k brezpogojnim trajnostnim odločitvam je nominalna spremenljivka, saj je lahko prisotna ali ne (imamo dve kategoriji). Nominalna spremenljivka je tudi skupina dejavnosti, ki je lahko storitvena ali nestoritvena. Zapišemo lahko ničelno in alternativno hipotezo:

- H0:  $\chi^2 = 0$  Spremenljivki notranja želja kot dejavnik spodbude in dejavnost podjetja nista povezani spremenljivki.
- H1:  $\chi^2 > 0$  Spremenljivki notranja želja kot dejavnik spodbude in dejavnost podjetja sta povezani spremenljivki.

Tabela 23 prikazuje kontingenčno tabelo. Opazimo, da so si dejanske in pričakovane frekvence dokaj blizu, zato lahko pričakujemo, da spremenljivki ne bosta statistično značilno povezani.

*Tabela 23: Kontingenčna tabela: spodbuda lastna želja \* skupina dejavnosti (storitvena/nestoritvena)*

Postavke			Skupina dejavnosti (storitvena/nestoritvena)		Skupaj	
			Da	Ne		
Spodbuda lastna želja	Da	Dejanske	8	14	22	
		Pričakovane	9,1	12,9	22,0	
		%	36,4 %	63,6 %	100,0 %	
	Ne	Dejanske	6	6	12	
		Pričakovane	4,9	7,1	12,0	
		%	50,0 %	50,0 %	100,0 %	
Skupaj			Dejanske	14	20	34
			Pričakovane	14,0	20,0	34,0
			%	41,2 %	58,8 %	100,0 %

*Vir: lastno delo.*

Rezultati Hi-kvadrat statistike so prikazani v tabeli 24. Razlike med dejanskimi in pričakovanimi frekvencami niso statistično značilne. To pomeni, da ne moremo trditi, da je notranja želja kot spodbuda za trajnostno odločitev povezana z dejavnostjo podjetja. Raziskovalne hipoteze H5 mi tako ni uspelo potrditi.

*Tabela 24: Rezultati Hi-kvadrat testa za hipotezo H5*

Postavka	Testna statistika	Stopnje prostosti	Statistična značilnost
Pearsonov Hi-kvadrat	,596	1	,440
Neprekinjeni popravek	,166	1	,684
Podobnostno razmerje	,593	1	,441
Asociacija	,579	1	,447
N	34		

*Vir: lastno delo.*

## 6.2.2 Diskusija rezultatov in odgovori na raziskovalna vprašanja

Ker gre v primeru brezpogojnih trajnostnih odločitev za dokaj novo in neraziskano področje, je imela kvalitativna raziskava magistrskega dela prednost in večji pomen v primerjavi s kvantitativno, saj ni bilo možno pridobiti statistično značilnih podatkov zaradi majhnega vzorca. Glavno raziskovalno vprašanje se je glasilo: Kateri so glavni dejavniki (poslovni, organizacijski in osebni), ki vplivajo na vpeljavo brezpogojnih trajnostnih odločitev v strateške poslovne odločitve slovenskih podjetij?

Raziskava je pokazala, da je v skupnem seštevku večina (24 %) anketirancev izbrala dejavnik, ki je spodbudil podjetja k sprejemu brezpogojnih trajnostnih odločitev: Lastna želja odločevalcev (zavedanje o pomenu doseganja najvišje ravni trajnosti za dobrobit sedanjih in prihodnjih generacij ter narave nasploh). V skupnem seštevku (14 %) sledi dejavnik: Pričakovanja, da bo to dvignilo ugled podjetja.

Za brezpogojne trajnostne odločitve je značilen paradoks, da managerji podjetij pravijo, da so vse njihove odločitve usmerjene v poslovno uspešnost, vendar sprejemajo ukrepe, ki dajejo močno prednost družbenim in okoljskim vidikom pred finančnimi. Podjetja se tako določenim stvarjem brezpogojno odpovedujejo, ker so netrajnostne, čeprav bi imele velik pozitiven vpliv na poslovno uspešnost (Epstein in drugi, 2015). Ker mora biti dejavnik, ki jih k temu spodbuja, močen, sem postavila tezo, da je glavni vzvod vključevanja brezpogojnih trajnostnih odločitev v strateške poslovne odločitve slovenskih podjetij moralna drža glavnih odločevalcev v podjetjih. Glede na rezultate kvalitativne raziskave sem lahko to potrdila, saj je ta dejavnik navedla večina anketirancev.

Ostalim dejavnikom spodbude k uvedbi brezpogojnih trajnostnih odločitev kljub temu ne smemo dati manjšega pomena. Vsi dejavniki, ki so jih anketiranci navedli, namreč prikazujejo načine spodbude teh k sprejemu tovrstnih odločitev, ki bi lahko pomembno prispevale k naši skupni trajnostni prihodnosti. Dejavnike bi lahko še dodatno razdelili na tiste, ki so povezani s poslovanjem, in na izpolnitev osebnih želja v smeri uresničitve trajnostne prihodnosti. Tega v prikazu rezultatov nisem želela narediti, ker bi se lahko izgubile določene svojevrstne lastnosti dejavnikov. Priloga 19 prikazuje razdelitev dejavnikov v ta dva sklopa. Iz priloge je razvidno, da je večje število dejavnikov znotraj sklopa poslovnih dejavnikov, kar bi morda pomenilo, da podjetja vidijo v tovrstnih odločitvah več priložnosti za pozitivne učinke na poslovanje.

Brepogojne trajnostne odločitve imajo velik pomen za trajnostno prihodnost, saj predstavljajo najvišjo možno zavezo k trajnosti in nasprotujejo zelenemu zavajanju, ki je zmeraj bolj prisotno pri oglaševanju izdelkov in storitev podjetij (Tidman, 2022), kar močno vpliva na zaupanje, saj kupci težko prepoznajo prave trajnostne trditve (de Freitas Netto in drugi, 2020). Zato je bilo pomembno ugotoviti tudi, kateri dejavniki omejujejo brezpogojne trajnostne odločitve. Kvalitativna raziskava je razkrila, da je glavni dejavnik omejitve: Pričakovanja, da bo to prineslo več stroškov kot koristi. Ta dejavnik omejitve so izbrala tako podjetja, ki imajo prisotno brezpogojno trajnostno odločitev, kot tudi tista, ki te odločitve še

niso sprejela (seštevek odgovorov ne in ne vem na vprašanje o prisotnosti brezpogojnih trajnostnih odločitev).

Po skupnem seštevku izbranih dejavnikov omejitve sledita dejavnika, da lahko po sprejemu brezpogojne trajnostne odločitve postane poslovanje oteženo (npr. omejena izbira dobaviteljev, možnosti proizvodnje) in da lahko zaradi brezpogojnih trajnostnih odločitev postanejo cenovno nekonkurenčni. Ti dejavniki nakazujejo težavnost sprejema brezpogojnih trajnostnih odločitev tako z vidika postavitve ukrepov, ki jih mora podjetje predvideti v primeru, da bo brezpogojna odločitev v prihodnje otežila poslovanje, kot z vidika pritiska kupcev, ki izbirajo cenovno ugodne nakupe. Izbira teh dejavnikov morda napeljuje na dejstvo, da podjetje, ki tovrstnih odločitev še nima prisotnih v podjetju, ni videlo uspešnih primerov uporabe tovrstnih odločitev, kar je upravičeno, glede na to, da gre za nov koncept. Če bi se prikazalo uspešna podjetja, ki te odločitve sprejemajo, bi se lahko zmanjšalo ovire pri izbiri brezpogojnih trajnostnih odločitev. Podjetja, ki imajo prisotne brezpogojne trajnostne odločitve in so izbrala ta dejavnik, so po drugi strani morda to omejitev dobro prestala, saj je vprašanje od njih zahtevalo, naj navedejo dejavnik, ki jih je oviral pri sprejemu odločitve, ki jo zdaj že izvajajo. Veliko podjetij je v odgovoru na anketno vprašanje navedlo več dejavnikov omejitev, zato sem želela preveriti, ali je to vplivalo na izbiro brezpogojnih trajnostnih odločitev. Zmanjševanje ovir, ki jih podjetja zaznajo pri izbiri brezpogojnih odločitev, bi lahko ugodno vplivalo na videnje in sprejem tovrstnih odločitev. Regresijski koeficient je sicer pokazal, da vsaka dodatna ovira v povprečju zmanjša verjetnost za brezpogojno sprejetje trajnostne odločitve za 48,4 %, vendar je bil koeficient statistično neznačilen ( $p = 0,168$ ), zato ne moremo biti prepričani, da več ovir zmanjšuje verjetnost za brezpogojno trajnostno odločitev.

Preveriti sem želela tudi odgovor na raziskovalno vprašanje 2: Za katere brezpogojne odločitve se zavzemajo podjetja, ki so brezpogojno trajnostna? Kvalitativna raziskava je pokazala, da podjetja, ki imajo sprejete brezpogojne trajnostne odločitve, v večji meri sprejemajo dejavnik, da nikoli ne bi namerno uporabili energije iz netrajnostnih virov. Podjetja imajo v strategiji usmeritev k doseganju samooskrbe z energijo cilj doseči ogljično nevtralnost ali druge oblike samooskrbe z energijo. Kvantitativna raziskava je pokazala, da ne moremo trditi, da sta brezpogojna trajnostna odločitev in panožna skupina med seboj povezani spremenljivki, zato tudi ne morem trditi, da se za uporabo trajnostnih virov odločajo podjetja iz predelovalne panoge, ki morda porabijo več energije kot storitvena.

Po skupnem številu izbranih odločitev sta sledili dve odločitvi. Ena izmed njih je brezpogojna trajnostna odločitev, da pri izdelavi obstoječih in inovaciji novih izdelkov izbirajo le kakovostne materiale, tudi če so nekoliko dražji, da zagotovijo čim daljšo življenjsko dobo izdelka. To nakazuje dejstvo, da so podjetja bolj pozorna na izdelavo izdelkov, tako pri izbiri materialov, možnosti popravil kot splošni skrbi za daljšo življenjsko dobo. To je morda posledica velikega pomena, ki ga prepisujemo tako imenovanemu krožnemu gospodarstvu, ki poudarja ponovno uporabo, popravila, obnovo in recikliranje

obstoječih materialov in izdelkov, dokler je to mogoče, da se doseže cilj zmanjšanja količine odpadkov (Evropski parlament, 2023).

Druga trditev glede na število je bila, da se pri izbiri strateških odločitev zmeraj upošteva trajnostne zahteve na vseh področjih in postavlja merljive kazalnike. Za tovrstno brezpogojno trajnostno odločitev bi dejala, da je šibkejša v primerjavi z ostalimi, saj ima mnogo podjetij trajnostne zaveze in že določene kazalnike v poslovnih strategijah za spremljanje trajnostnega delovanja podjetja. V tem primeru bi bilo dobro pridobiti dodatna pojasnila, ki jih v sklopu tega magistrskega dela nisem mogla pridobiti.

Pomembno je bilo videti tudi, za katere brezpogojne trajnostne odločitve bi se odločila podjetja v prihodnje, zlasti tista, ki še nimajo sprejetih brezpogojnih trajnostnih odločitev v podjetju. Večina (27,8 %) anketirancev, ki so zaposleni v podjetju, ki že ima sprejeto brezpogojno trajnostno odločitev, pa tudi tisti, ki te nimajo (40 %), in tisti, ki ne vedo (62,5 %), so bili mnenja, da bi se v primeru izbire brezpogojne trajnostne odločitve v prihodnje odločili za sodelovanje, kadar je možno, le z dobavitelji, partnerji ali podizvajalci, ki se vedejo trajnostno. Odgovori nakazujejo, da bi se podjetja, ne glede na prisotnost brezpogojnih trajnostnih odločitev v podjetju, odločila za zavezo, ki zajema tudi trajnostno delovanje njihovih partnerjev. Gre za smotrno odločitev, namreč popolno trajnostno delovanje je možno le, če podjetja sodelujejo, kot smo lahko opazili v objavi za doseg ciljev SDG, prebojnih znanstvenih raziskav in samega trajnostnega delovanja organizacij (CFI Team, 2023; Hazelton, 2021; UNESCO, 2023; Rejc Buhovac in drugi, 2018, str. 19).

Kvantitativna raziskava je dala odgovor tudi na raziskovalno vprašanje 3: Ali obstaja povezava med največkrat izbranim dejavnikom spodbude in katero izmed demografskih spremenljivk (velikost podjetja, panoga, v kateri podjetje deluje)? Povezave med lastno željo kot dejavnikom spodbude, ki ga je izbralo največje število anketirancev, in demografskimi spremenljivkami mi ni uspelo potrditi.

### **6.3 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje**

Prva omejitev se nanaša na način izbire podjetij v vzorec in manjše število anketnih odgovorov. Podjetja, ki sem jih izbrala v vzorec, sem omejila na tiste, ki so končali Akademijo TPSMP, saj mi je to dalo zagotovilo o njihovi trajnostni naravnosti. Število podjetij, ki so dokončala akademijo, je bilo med pisanjem magistrskega dela dokaj malo (62), za anketne vprašalnike pa je že sicer značilno majhno število pravilno izpolnjenih anket. Zaradi tega sem dobila majhno število odgovorov. Ti so zadostovali za kvalitativno analizo, ne pa tudi za kvantitativno, saj ni bilo možno pridobiti statistično značilnih rezultatov. Za nadaljnje raziskovanje, v okviru katerega bi lahko uspešno izvedli kvantitativno analizo, bi morali razširiti število podjetij tudi s tistimi, ki akademije niso izvedla, vendar bi bilo treba na različne načine preveriti njihovo pristno trajnostno delovanje. Za globljo kvalitativno analizo pa bi se lahko izvedel še intervju, ki ga zaradi časovne in denarne omejitve nisem mogla izvesti. Za nadaljnje raziskovanje bi bilo tudi zanimivo najti

trajnostno naravnana podjetja iz več različnih panog, saj so v moji raziskavi podjetja pripadala le določenim panogam. Lahko bi se preverilo, ali obstaja povezava med panogo in prisotnostjo brezpogojnih trajnostnih odločitev.

Veliko število omejitev je bilo vezanih tudi na izvedbo vprašalnika. Pri odgovarjanju je namreč lahko prihajalo do težav pri razumevanju pomena brezpogojnih trajnostnih odločitev, kar bi lahko pomenilo nepravilno izpolnjevanje anket. Za odpravo dvoma sem k uvodnemu nagovoru dodala opis brezpogojnih trajnostnih odločitev in primere teh za čim boljše razumevanje. Druga izmed omejitev, ki jo je lahko predstavljal anketni vprašalnik, je nepripravljenost razkritja informacij zaradi strahu pred prikazom strateških odločitev konkurentom, kar bi prav tako lahko privedlo do nepopolnih odgovorov. Za odpravo dvoma sem že v povabilu k reševanju ankete in nato v nagovoru pred izpolnjevanjem poudarila, da se bodo podatki zbirali anonimno, zgolj za namene raziskovalnega dela.

Omejitev je predstavljal tudi način pridobitve anketnih odgovorov. Pomembno je bilo namreč dobiti odgovore vodstvenih delavcev podjetij. Zaradi izvedbe anketnega vprašalnika v spletni obliki nisem imela popolnega nadzora nad tem, kdo izpolnjuje vprašalnik in iz katerega podjetja je, zaradi potrebe po zagotavljanju anonimnosti. Za odpravo dvoma sem bila zelo pozorna na to, komu sem poslala e-pošto ali sporočilo po LinkedInu, vendar bi bilo za popolno zanesljivost najbolje izvesti anketni vprašalnik fizično. Za nadaljnje raziskovanje bi bilo tudi smotno izvesti anketni vprašalnik pri le enem zaposlenem iz vsakega podjetja. Omejitev je predstavljalo tudi dejstvo, da sem morala pridobiti zaupanje anketirancev, da odprejo povezavo do anketnega vprašalnika. Spletne prevare in druga kibernetiska tveganja postajajo namreč zmeraj pogostejši. Dvom sem presegla tako, da sem se ob pošiljanju prošelj za izpolnitev anket navedla, za kakšno vrsto raziskave gre in da so vanjo vključena le podjetja, ki so končala Akademijo TPSMP.

Izbira anketnega vprašalnika je prav tako predstavljala določene omejitve pri pridobitvi dodatnih informacij oziroma pojasnil glede odgovorov anketirancev na odprta vprašanja. Zlasti pri odgovoru na odprta vprašanja o dejavnikih, ki so podjetja spodbudila oziroma omejila pri vzpostavitvi brezpogojnih trajnostnih odločitev, bi poglobljen pogovor omogočil razčlenitev dejavnikov na bolj in manj pomembna. Za nadaljnje raziskovanje bi bilo zato smotno narediti tudi fokusne skupine ali individualne intervjuje za pridobitev poglobljenih odgovorov na vprašanja. Omejitev je predstavljala tudi dolžina ankete, saj bi daljši anketni vprašalnik zmanjšal verjetnost pridobitve večjega števila v celoti dokončanih anket. V vprašalnik zato nisem mogla umestiti dodatnih vprašanj, ki bi pripomogla k poglobljenemu razumevanju odgovora, kot na primer dodatek zaprtih vprašanj pri izbiri dejavnikov.

Omejitev magistrskega dela predstavlja tudi manjša notranja zanesljivost zaradi odsotnosti drugih koderjev za kodiranje istih podatkov in uporabe drugih metod ali virov podatkov (t. i. triangulacija) za povečanje veljavnosti izsledkov. Omejitve sem nekoliko presegla z uporabo revizorskega pristopa, saj sem vodila popolno evidenco vseh faz raziskovalnega procesa. To sem dosegla z uporabo programa QDA Miner Lite, ki mi je omogočil delanje zapiskov ob kodiranju, s podajanjem primerov odgovorov k izsledkom v magistrskem delu

in podrobnim opisom izbora udeležencev. Za nadaljnje raziskovanje bi bilo smotrno imeti večje število koderjev, izvesti intervjuje ali druge oblike pridobitve podatkov ter predstaviti rezultate sodelujočim, da potrdijo, ali so bili njihovi odgovori pravilno razumljeni.

Omejitev raziskave predstavlja tudi odsotnost druge literature na temo brezpogojnih trajnostnih odločitev, namreč v Sloveniji tovrstne raziskave do zdaj še niso bile izvedene in zato ni bila možna, na primer, historična primerjava podatkov. Prav tako ni bila možna primerjava dejavnikov spodbude in omejitve izbire brezpogojno trajnostnih odločitev s dejavniki spodbude in omejitve k trajnostno naravnemu poslovanju, ker ni bilo empiričnih raziskav, ki bi več različnih dejavnikov izbire trajnostno naravnega poslovanja razvrstila na lestvico od največ- do najmanjkrat izbranih. To magistrsko delo bi lahko predstavljalo temelj za prihodnje poglobljeno raziskovanje dejavnikov spodbud in omejitev k brezpogojno trajnostnim odločitvam, njihov razvoj skozi čas ter preverjanje učinkov, ki jih imajo tovrstne odločitve na podjetje in okolje, v katerem delujejo.

## 7 SKLEP

Koncept trajnostnega razvoja in s tem povezanega trajnostnega poslovanja se neprestano razvija in dopolnjuje. Začetke trajnostnega razvoja najdemo v ozaveščanju negativnih vplivov človekovih dejanj na okolje. Danes se koncept trajnostnega razvoja velikokrat prikaže prek koncepta treh stebrov trajnostnosti, za izmero trajnostnega poslovanja podjetij pa se uporabljajo sodila, kot na primer ESG. Razsežnost pojava je možno opaziti mednarodno in tudi v Sloveniji prek vedno večjega števila trajnostnih smernic. Podjetja so eden največjih katalizatorjev sprememb, smernice pa omogočajo, da se zagotovijo jasne poti in taksonomija za trajnostna razkritja. Nefinančno poročanje prikazuje deležnikom, zlasti investitorjem, kako se podjetja soočajo s problematiko trajnostne naravnosti. Tovrstno poročanje postaja globalni fenomen, ki se je morda res začel v razvitih državah, vendar počasi zajema in bo vplival tudi na države v razvoju. Na to bodo morala biti pozorna tudi podjetja, ki delujejo mednarodno. Ta se namreč morajo soočiti z različnimi nepoenotnimi smernicami in se zavedati, da morajo paziti na trajnostno poslovanje tudi izven meja države, kjer imajo sedež. Kljub pogosti uporabi izraza trajnostnosti v mnogih poročilih še ni enotne opredelitve trajnostno naravnega poslovanja, zlasti ker se v luči korporativnih interesov ti in sorodni koncepti, kot je družbena odgovornost podjetij, neprestano spreminjajo.

Trajnostna naravnost podjetij ima pozitivne vplive na okolje, družbo in gospodarstvo ter pripomore k dodajanju vrednosti blagovni znamki in ustvarjanju konkurenčne prednosti podjetij, saj izpolnjuje zahteve številnih potrošnikov, povečuje snovno učinkovitost, pritegne boljše kandidate za zaposlitev ipd. (Rafi, 2021). Podjetja, ki se osredotočajo na trajnost, bodo tako v boljšem položaju, da dobijo nove poslovne priložnosti (Liqiang, 2018). Koncept brezpogojnih trajnostnih odločitev velja za najvišjo raven trajnostnega poslovanja podjetij, saj se ta brezpogojno odpovedujejo tistemu, ker je netrajnostno, čeprav bi imelo velik pozitiven vpliv na poslovno uspešnost. Ta podjetja cenijo trajnost, ne da bi računala na

poslovne koristi tovrstnih dejanj (Epstein in drugi, 2015). Koncept tako nastopi kot pravo nasprotje trajnostnemu delovanju podjetij, ki sledi zelenemu trendu le zato, da bi izboljšalo svojo poslovno uspešnost. Problematika trajnostnega razvoja in spodbude le-tega je aktualna ne le zaradi vedno močnejšega globalnega trenda v smeri trajnostnih rešitev, temveč tudi, ker gre za novo perspektivo.

Magistrsko delo je nastalo z namenom prispevati k hitrejši trajnostni transformaciji slovenskih podjetij prek raziskave dejavnikov, ki spodbujajo tovrstne odločitve. Ko bi podjetja, tako iz zasebnega kot javnega sektorja, videla uspešne trajnostne prakse ostalih in njihove pozitivne učinke, bi lahko v teh odločitvah videla manjšo stopnjo negotovosti. S pomočjo ankete sem dosegla cilje in namen magistrskega dela ter odgovorila na raziskovalno vprašanje.

Z empirično raziskavo prek anketnega vprašalnika sem ugotovila, da nekateri anketiranci verjamejo, da imajo njihova podjetja sprejete brezpogojne trajnostne odločitve. Kvalitativna raziskava je pokazala, da se večina teh odloči, da ne bi nikoli namerno uporabili energije iz netrajnostnih virov. Kvantitativna raziskava pa je pokazala, da ne moremo trditi, da sta brezpogojna trajnostna odločitev in panožna skupina med seboj povezani spremenljivki, zato tudi ne morem trditi, da se za uporabo trajnostnih virov odločajo podjetja iz predelovalne panoge, ki morda porabi več energije kot storitvena. Vendar bi se ne glede na prisotnost brezpogojnih trajnostnih odločitev podjetja iz te raziskave v prihodnje odločila za zavezo, ki zajema tudi trajnostno delovanje njihovih partnerjev, kar je prav tako ključnega pomena za popolno trajnostno delovanje organizacij (CFI Team, 2023; Hazelton, 2021; UNESCO, 2023; Rejc Buhovac in drugi, 2018, str. 19).

Za brezpogojne trajnostne odločitve je značilen paradoks, da managerji podjetij pravijo, da so vse njihove odločitve usmerjene v poslovno uspešnost, vendar sprejemajo ukrepe, ki dajejo močno prednost družbenim in okoljskim vidikom pred finančnimi (Epstein in drugi, 2015). Ker mora biti dejavnik, ki jih k temu spodbuja, močen, sem postavila tezo, da je glavni vzvod odločitve slovenskih podjetij moralna drža glavnih odločevalcev v podjetjih. Glede na rezultate kvalitativne raziskave sem lahko to potrdila, saj je ta dejavnik navedla večina anketirancev. Kvalitativna raziskava je razkrila, da je glavni dejavnik omejitev pričakovanje, da bo to prineslo več stroškov kot koristi. Ta dejavnik omejitve so izbrala tako podjetja, ki imajo prisotno brezpogojno trajnostno odločitev, kot tudi tista, ki te odločitve še nimajo sprejete. Izbira teh dejavnikov morda napeljuje na dejstvo, da podjetja, ki tovrstnih odločitev še nimajo prisotnih v podjetju, niso videla uspešnih primerov uporabe tovrstnih odločitev, kar je upravičeno, glede na to, da gre za nov koncept. Če bi se prikazalo uspešna podjetja, ki te odločitve sprejemajo, bi se lahko zmanjšalo ovire pri izbiri brezpogojnih trajnostnih odločitev, saj so bila v raziskavi tudi podjetja, ki so izbrala ta dejavnik omejitve in so ga prestala, ker sprejeto brezpogojno odločitev zdaj že izvajajo. Veliko podjetij je v odgovoru na anketno vprašanje navedlo več dejavnikov omejitev in je tudi regresijski koeficient pokazal, da vsaka dodatna ovira v povprečju zmanjša verjetnost za brezpogojno sprejetje trajnostne odločitve za 48,4 %, vendar je bil koeficient statistično neznačilen

( $p = 0,168$ ), zato ne moremo biti prepričani, da več ovir zmanjšuje verjetnost za brezpogojno trajnostno odločitev.

Kljub veliko omejitvam magistrsko delo predstavlja temelje za prihodnje poglobljeno raziskovanje dejavnikov spodbud in omejitev brezpogojnih trajnostnih odločitev za spremljanje razvoja odločitev skozi čas in učinkov, ki jih imajo tovrstne odločitve na podjetje in okolje, v katerem delujejo. Pri tem se lahko v prihodnje uporabi fokusne skupine ali individualne intervjuje za bolj poglobljeno razumevanje odločitev.

## LITERATURA IN VIRI

1. Agencija za zavarovalni nadzor – AZN. (2022, 14. december). *Z letom 2024 pomembne novosti pri poročanju o trajnostnosti*. <https://www.a-zn.si/z-letom-2024-pomembne-novosti-pri-porocanju-o-trajnostnosti/>
2. Agudelo, M. A. L., Jóhannsdóttir, L. in Davídsdóttir, B. (2019). Literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1–23.
3. Anderson, K. (2023, 15. maj). *ESG vs CSR: What is the difference?*[objava na blogu]. <https://greenly.earth/en-us/blog/company-guide/esg-vs-csr-what-is-the-difference>
4. Atkinson, G. (2000). Measuring corporate sustainability. *Journal of Environmental Planning and Management*, 43(2), 235–252.
5. Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218.
6. Bansal, P. in Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 717–736.
7. Bar Am, S. F. J., Doshi, V., Malik, A. in Noble, S. (2023). *Consumers care about sustainability—and back it up with their wallets*. <https://nielseniq.com/wp-content/uploads/sites/4/2023/02/Consumers-care-about-sustainability%E2%80%94and-back-it-up-with-their-wallets-FINAL.pdf>
8. Barbier, E. B. (2011). The concept of sustainable economic development. *Environmental Conservation*, 14(2), 101–110.
9. Bavdaž, M. (2021). *Metode in tehnike raziskovalnega dela: Anketno raziskovanje* (prosojnice predavanj). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
10. Beattie, A. (2023, 29. februar). *The 3 pillars of corporate sustainability*. <https://www.investopedia.com/articles/investing/100515/three-pillars-corporate-sustainability.asp>
11. Booker, B. (2020, 29. januar). *Sustainability fails: 10 brands that got it wrong* [objava na blogu]. <https://www.askattest.com/blog/articles/sustainability-fails>
12. Borad, S. B. (2022, 16. avgust). *Three sector model: meaning, assumptions, and diagram* [objava na blogu]. <https://efinancemanagement.com/economics/three-sector-model>

13. Boudes, P. (2014). *United Nations conference on the human environment*. <https://www.britannica.com/topic/United-Nations-Conference-on-the-Human-Environment>
14. Boussemart, J. P., Leleu, H., Shen, Z. in Valdmanis, V. (2020). Performance analysis for three pillars of sustainability. *Journal Productivity Analysis*, 53, 305–320.
15. Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. [https://books.google.si/books?id=ALIPAAWAAQBAJ&pg=PT17&hl=sl&source=gbs\\_toc\\_r&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.si/books?id=ALIPAAWAAQBAJ&pg=PT17&hl=sl&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false)
16. Brightest. (2023, 27. januar). *Key ESG regulatory policies, laws, rules, and reporting requirements in 2023*. <https://www.brightest.io/esg-regulations>
17. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
18. Castro, C. J. (2004). Sustainable development: mainstream and critical perspectives. *Organization & Environment*, 17(2), 195–225.
19. Chen, J. (2022, 30. december). *Headline risk: what it is, how it works, example*. <https://www.investopedia.com/terms/h/headline-risk.asp#:~:text=Financial%20Review%20Board,What%20Is%20Headline%20Risk%3F,or%20the%20entire%20stock%20market.>
20. Cheung, J., Fillare, C., Gonzalez-Wertz, C., Nowak, C., Orrell, G. in Peterson, S. (2022). *Balancing sustainability and profitability*. <https://www.ibm.com/downloads/cas/5NGR8ZW2>
21. Commission of European Communities. (2001). *Green paper promoting a european framework for corporate social responsibility*. [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_en.pdf)
22. Corporate finance institute – CFI Team. (2023). *Tragedy of the commons*. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/tragedy-of-the-commons/>
23. Courtneil, J. (2022). *Corporate social responsibility and sustainability: what's the difference?* <https://greenbusinessbureau.com/business-function/executive/corporate-social-responsibility-and-sustainability-whats-the-difference/>
24. Čibej, V. (2023, 6. november). *Vse več podjetij se zaveda, da gre zares – ESG 183*. <https://www.zelenaslovenija.si/esg/vse-vec-podjetij-se-zaveda-da-gre-zares-esg-183/>
25. D'Alfonso, A. (2020). *European green deal investment plan*. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/649371/EPRS\\_BRI%282020%29649371\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/649371/EPRS_BRI%282020%29649371_EN.pdf)
26. Deloitte. (brez datuma). *How consumers are embracing sustainability*. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consumer-business/articles/sustainable-consumer.html>
27. Dotterweich, M. (2013). The history of human-induced soil erosion: Geomorphic legacies, early descriptions and research, and the development of soil conservation—A global synopsis. *Geomorphology*, 201, 1–34.

28. Dyllick, T. in Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.
29. Ebner, D. in Baumgartner, R. J. (2006). *The relationship between sustainable development and corporate social responsibility*. [https://www.researchgate.net/publication/228615047\\_The\\_relationship\\_between\\_sustainable\\_development\\_and\\_corporate\\_social\\_responsibility](https://www.researchgate.net/publication/228615047_The_relationship_between_sustainable_development_and_corporate_social_responsibility)
30. van der Eijk, P. J. (2018). Hippocrates in context: papers read at the XIth International Hippocrates colloquium, University of Newcastle Upon Tyne, 27-31 August 2002. V J. Scarborough, P. J. van der Eijk, A. Hanson, A. in N. Siraisi (ur.), *Studies in ancient medicine* (31). Koninklijke Brill NV.
31. Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.
32. Elliot, L. (brez datuma). *History of the environmental movement*. <https://www.britannica.com/topic/environmentalism/History-of-the-environmental-movement>
33. Encyclopedia of public health. (brez datuma). *Miasma theory*. <https://www.encyclopedia.com/education/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/miasma-theory>
34. Epstein, M. J. in Rejc Buhovac, A. (2014). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts* (2. izd.). Berrett-Koehler Publishers Inc.
35. Epstein, M. J., Rejc Buhovac, A. in Yuthas, K. (2015). Managing social, environmental and financial performance simultaneously. *Long Range Planning*, 48(1), 35–45.
36. European Commission. (brez datuma a). *Corporate social responsibility & responsible business conduct*. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct_en)
37. European commission. (brez datuma b). *Corporate sustainability reporting*. [https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en)
38. European Council. (2024, 27. januar). *Paris Agreement on climate change*. <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/climate-change/paris-agreement/>
39. European Investment Bank. (brez datuma). *Climate and environmental sustainability*. <https://www.eib.org/en/about/priorities/climate-action/index.htm>
40. Eurostat. (2022, 23. maj). *Sustainable development in the European Union – 2022 edition*. <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-flagship-publications/-/ks-09-22-019>
41. Evropski parlament. (2023, 24. maj). *Krožno gospodarstvo: definicija, pomen in prednosti*. <https://www.europarl.europa.eu/topics/sl/article/20151201STO05603/krozno-gospodarstvo-definicija-pomen-in-prednosti>

42. Farmer, D. (2023, 31. marec). *ESG metrics: Tips and examples for measuring ESG performance*. <https://www.techtarget.com/sustainability/feature/ESG-metrics-Tips-and-examples-for-measuring-ESG-performance>
43. Farver, S. (2019). *Pathways to success: Case studies for mainstreaming corporate sustainability*. J. Ross Publishing.
44. Fazarinc, M. K. (2019, 12. september). *Uspešna podjetja integrirajo vse vidike trajnostnega razvoja v poslovne procese*. <https://www.delo.si/dpc-podjetniske-zvezde/delove-podjetniske-zvezde/uspesna-podjetja-integrirajo-vse-vidike-trajnostnega-razvoja-v-poslovne-procese/>
45. Fernández, L. (2023, 25. januar). *Global renewable energy market outlook 2017-2025*. <https://www.statista.com/statistics/639788/renewable-energy-market-size-worldwide-projection/#statisticContainer>
46. Figge, F. in Hahn, T. (2004). Sustainable value added—measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency. *Ecological Economics*, 48(2), 173–187.
47. Finančna uprava Republike Slovenije. (brez datuma). *Okoljske dajatve*. [https://www.fu.gov.si/davki\\_in\\_druge\\_dajatve/podrocja/okoljske\\_dajatve/#c460](https://www.fu.gov.si/davki_in_druge_dajatve/podrocja/okoljske_dajatve/#c460)
48. Fink, L. (2022). *The power of capitalism*. <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>
49. Francis, T. in Hoefel, F. (2018, 12. november). *'True Gen': Generation Z and its implications for companies*. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies#>
50. Frazee, G. (2019, 23. september). *4 reasons it's hard to become a sustainable business*. <https://www.pbs.org/newshour/economy/making-sense/4-reasons-its-hard-to-become-a-sustainable-business>
51. de Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B. in da Luz Soares, G. R. (2020). Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32(19).
52. Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine-- The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times magazine*, 32–33.
53. Genomica. (2021, 26. maj). *Survey: consumers want sustainable clothing*. <https://www.genomica.com/news-content/survey-consumers-want-sustainable-clothing/>
54. Greenland, S., Saleem, M., Misra, R. in Mason, J. (2022). Sustainable management education and an empirical five-pillar model of sustainability. *The International Journal of Management Education*, 20(3).
55. Grubor, A. in Milovanov, O. (2017). Brand strategies in the era of sustainability. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 15(1), 78–88.
56. Hahn, T. in Figge, F. (2011). Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: Toward an inclusive notion of profitability. *Journal of Business Ethics*, 104, 325–345.

57. Hansmann, R., Mieg, H. A. in Frischknecht, P. (2012). Principal sustainability components: empirical analysis of synergies between the three pillars of sustainability. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 19(5), 451–459.
58. Hart, S. in Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 17, 56–67.
59. Hart, S., Dowell, G., Barney, J. B., Ketchen, D. J. in Wright, M. (2011). A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management*, 37(5), 1464–1479.
60. Hauschild, M. Z., Kara, S. in Røpke, I. (2020). Absolute sustainability: Challenges to life cycle engineering. *CIRP Annals*, 69(2), 533–553.
61. Hazelton, A. (2021, 8. junij). *Why is scientific collaboration key? 4 experts explain*. <https://www.weforum.org/agenda/2021/06/4-views-on-why-scientific-collaboration-is-key-for-the-future/>
62. Henisz, W., Koller, T. in Nuttall, R. (2019, 14. november). *Five ways that ESG creates value*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value>
63. Holme, R. in Watts, P. (2000). Corporate social responsibility: making good business sense. *World Business Council for Sustainable Development, Geneva*. <https://www.ceads.org.ar/downloads/Making%20good%20business%20sense.pdf>
64. Liqiang, H. (2018, 18. april). *Report: Air pollution battlefield brings investment opportunities*. <http://www.chinadaily.com.cn/a/201804/18/WS5ad69dc6a3105cdcf6518f2c.html>
65. Huusko, H. (2021). *Status report: Business ambition for 1.5°C responding to the climate crisis*. <https://sciencebasedtargets.org/resources/files/status-report-Business-Ambition-for-1-5C-campaign.pdf>
66. Inman, P. (2023, 2. maj). *Green investment funds pushing money into fossil fuel firms, research finds*. <https://www.theguardian.com/business/2023/may/02/green-investment-funds-pushing-money-into-fossil-fuel-firms-research-finds>
67. International Institute for Sustainable Development – IISD, Deloitte & Touche – DT in Business Council for Sustainable Development – BCSD. (1992). *Business strategy for sustainable development: Leadership and accountability for the 90s*. <https://www.iisd.org/publications/business-strategy-sustainable-development>
68. International Institute for Sustainable Development – IISD. (2019, 17. november). *177 companies have pledged to reach net-zero emissions by 2050*. <https://sdg.iisd.org/news/177-companies-have-pledged-to-reach-net-zero-emissions-by-2050/>
69. Janse, B. (2020, 22. julij). *Carroll's CSR pyramid explained: Theory, examples and criticism*. <https://www.toolshero.com/strategy/carroll-csr-pyramid/>
70. Jordan, A. in Voisey, H. (1998). The 'Rio process': The politics and substantive outcomes of 'Earth summit II': Institutions for global environmental change. *Global Environmental Change*, 8(1), 93–97.

71. Klein, J. (2022, 23. maj). *3 companies tell us their failures on sustainability*. <https://www.greenbiz.com/article/3-companies-tell-us-their-failures-sustainability#:~:text=3%20companies%20tell%20us%20their%20failures%20on%20sustainability,went%20wrong%20and%20how%20they%20are%20moving%20forward.>
72. Kovačič, P. (2020, 27. avgust). *Trajnostno poročanje – strateška priložnost ali zgolj zakonska obveza?* <https://svetkapitala.delo.si/aktualno/trajnostno-porocanje-strateska-priloznost-ali-zgolj-zakonska-obveza/>
73. Krantz, T. (2024, 8. februar). *The history of ESG: A journey towards sustainable investing* [objava na blogu]. <https://www.ibm.com/blog/environmental-social-and-governance-history/>
74. Kunšek, M. (2022). *Trajnostno poročanje – danes in jutri*. <https://www.findinfo.si/medijsko-sredisce/v-srediscu/300718>
75. Kutschke, A., Rese, A. in Baier, D. (2016). The effects of locational factors on the performance of innovation networks in the german energy sector. *Sustainability*, 8(12), 1281.
76. Laakkonen, S. (2019). Environmental History, the Second World War, and Urban Resilience. V S. Laakkonen, J. R. McNeill, R. P. Tucker in T. Vuorisalo (ur.). *The Resilient City in World War II* (str. 3–19). Palgrave Macmillan Cham.
77. Lamprinaki, V. (2020, 5. marec). *The challenges of building a sustainable supply chain* [objava na blogu]. <https://blog.aslglobal.com/blog/the-challenges-of-building-a-sustainable-supply-chain>
78. Lanz, D. (2020, 31. januar). *Why some ESG funds hold oil and gas stocks*. [https://www.investmentexecutive.com/inside-track\\_/dustyn-lanz/why-some-esg-funds-hold-oil-and-gas-stocks/](https://www.investmentexecutive.com/inside-track_/dustyn-lanz/why-some-esg-funds-hold-oil-and-gas-stocks/)
79. Lapierre, A. in McDougall, K. (2021, april). *The EU green deal explained*. <https://www.nortonrosefulbright.com/en/knowledge/publications/c50c4cd9/the-eu-green-deal-explained>
80. Leggett, T. in Edser, N. (2023, 7. november). *Coca-Cola and Nestle accused of misleading eco claims*. <https://www.bbc.com/news/business-67343893>
81. Lipnik, K. (2022, 8. julij). Slovenija logistično most med Kitajsko in EU. *Delo*. <https://www.delo.si/dpc-izvozniki/slovenija-logisticno-most-med-kitajsko-in-eu/>
82. Lu, J., Liang, M., Zhang, C., Rong, D., Guan, H., Mazeikaite, K. in Streimikis, J. (2020). Assessment of corporate social responsibility by addressing sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 686–703.
83. Lu, M. (2021, 10. marec). *ESG investing: Finding your motivation*. <https://www.visualcapitalist.com/esg-investing-finding-your-motivation/#:~:text=The%20Three%20Motivators%201%20%231%3A%20ESG%20Integration%20This,values.%20...%203%20%233%3A%20Making%20a%20Positive%20Impact>

84. Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M. in Wang, Y. (2022). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331–353.
85. Luther, D. (2020, 2. oktober). *Supply chain sustainability: Why it is important & best practices*. <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/supply-chain-sustainability.shtml>
86. Makridou, G. (2021). *Why should business embrace sustainability? Lessons from the world's most sustainable energy companies*. <https://academ.escpeurope.eu/pub/IP%202021-33-EN.pdf>
87. McCahery, J. A., Pudschedl, P. C. in Steindl, M. (2022). Institutional investors, alternative asset managers, and ESG preferences. *European Corporate Governance Institute - Law Working Paper*, 23, 821–868.
88. McKinsey & Company. (2022, 24. oktober). *The inflation reduction act: Here's what's in it*. <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/the-inflation-reduction-act-heres-whats-in-it>
89. Merck Animal Health. (2021, 15. september). *Be unconditional: Essence video* [YouTube]. <https://www.youtube.com/@MerckAnimalHealth/about>
90. Merck Animal Health. (brez datuma). *Unconditionally sustainable: How we're doing our part*. <https://www.merck-animal-health-usa.com/be-unconditional/our-stories/how-we-are-doing-our-part>
91. Merriam-Webster. (brez datuma a). *Sustainable*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/sustainable>
92. Merriam-Webster. (brez datuma b). *Responsibility*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/responsibility>
93. Mesarič, I. (2023, 7. marec). *Vrednost blagovne menjave s tujino višja*. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/10861>
94. Meuer J., Koelbel, J. in Hoffmann, V. H. (2019). On the nature of corporate sustainability. *Organization & Environment*, 33(3), 319–341.
95. Milne, M. J. in Gray, R. (2013). W(h)ither ecology? The triple bottom line, the global reporting initiative, and sustainability reporting. *Journal of Business Ethics*, 118, 13–29.
96. Mishra, S. (2020, 20. oktober). *Survey analysis: ESG investing pre- and post-pandemic*. <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/10/20/survey-analysis-esg-investing-pre-and-post-pandemic/>
97. Modic, B. (2022, 6. januar). Trajnostno poročanje kmalu obvezno za širši nabor podjetij. *Svet kapitala*. <https://svetkapitala.delo.si/b2b/trajnostno-oziroma-nefinanco-porocanje-kaj-je-in-kdo-je-obvezan/>
98. Mollenkamp, D. T. (2023, 13. december). *What is sustainability? How Sustainable work, benefits, and example*. <https://www.investopedia.com/terms/s/sustainability.asp>
99. Montiel, I. in Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet? *Organization & Environment*, 27(2), 113–139.
100. Neste. (2022). *Annual report 2022*. <https://www.neste.com/sustainability/reporting>

101. Neste. (brez datuma). *Sustainability reports*. <https://www.neste.com/sustainability/reporting>
102. Neubaum, D. O. in Zahra, S. A. (2006). Institutional ownership and corporate social performance: The moderating effects of investment horizon, activism, and coordination. *Journal of Management*, 32(1), 108–131.
103. Ngucha, M. (2018, 2. februar). *Tragedy of the commons & environmental management*. <https://www.integratesustainability.com.au/2018/02/02/tragedy-of-the-commons-environmental-management/>
104. Onetrust. (brez datuma). *Ultimate guide to the EU CSRD ESG regulation for businesses* [objava na blogu]. <https://www.onetrust.com/blog/ultimate-guide-to-eu-csrd-esg-regulation-for-businesses/>
105. Outters, M. (2023, 17. november). *Net-zero ambition 500: companies across the globe committed to leading the science-based net-zero transformation* [objava na blogu]. <https://sciencebasedtargets.org/blog/500-companies-net-zero-ambition>
106. Peters, A. (2019, 14. februar). *Most millennials would take a pay cut to work at an environmentally responsible company*. <https://www.fastcompany.com/90306556/most-millennials-would-take-a-pay-cut-to-work-at-a-sustainable-company>
107. Pollman, E. (2022). *The making and meaning of ESG*. [https://www.ecgi.global/sites/default/files/working\\_papers/documents/esgcoverecgifi nal.pdf](https://www.ecgi.global/sites/default/files/working_papers/documents/esgcoverecgifi nal.pdf)
108. PricewaterhouseCoopers – PWC. (2020). *Environmental, social and governance (ESG) in Asia*. <https://www.pwc.com/sg/en/asset-management/assets/environmental-social-and-governance-in-asia-awm.pdf>
109. Pruitt, S. (2023, 21. april). *How the first earth day was born from 1960s counterculture*. <https://www.history.com/news/first-earth-day-1960s-counterculture>
110. Purvis, B., Mao, Y. in Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14, 681–695.
111. Rafi, T. (2021, 10. februar). *Why corporate strategies should be focused on sustainability*. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/02/10/why-corporate-strategies-should-be-focused-on-sustainability/>
112. Rafi, T. (2022). *Why sustainability is crucial for corporate strategy*. <https://www.weforum.org/agenda/2022/06/why-sustainability-is-crucial-for-corporate-strategy/>
113. Rejc Buhovac, A. (2022, 9. junij). *Družbena odgovornost podjetja* (prosojnice predavanja). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
114. Rejc Buhovac, A., Hren, A., Fink, T. in Savič, N. (2018). *Trajnostne poslovne strategije in trajnostni poslovni modeli v slovenski praksi*. SPIRIT Slovenija.
115. Rhodes, P. in Bryant, J. H. (2024, 3. julij). *Public health*. <https://www.britannica.com/topic/public-health#ref412417>
116. Robinson, D. (2022, 13. november). *What is greenwashing?* <https://earth.org/what-is-greenwashing/>

117. Sabatini, F. (2019). Culture as fourth pillar of sustainable development: Perspectives for integration, paradigms of action. *European Journal of Sustainable Development*, 8(3), 31.
118. Safdie, S. (2024, 3. julij). *What are the three pillars of sustainable development?* [objava na blogu]. <https://greenly.earth/en-us/blog/company-guide/3-pillars-of-sustainable-development>
119. Santamarta, S., Seppä, T., Groß, C., Mazzi, A. B., Cuellar, M., Catchlove, P. in Vikström, A. (2022, 22. julij). *The challenges of a sustainability transformation*. <https://www.bcg.com/publications/2022/the-challenges-of-a-sustainability-transformation>
120. Scott, G. (2022, 29. marec). *Service sector: Place in economy, definition and examples*. <https://www.investopedia.com/terms/s/service-sector.asp>
121. Siam Cement Group – SCG International. (2021, 30. julij). *3 reasons why companies fail at sustainability (with solution)*. <https://www.linkedin.com/pulse/3-reasons-why-companies-fail-sustainability-solution-#:~:text=3%20Reasons%20Why%20Companies%20Fail%20at%20Sustainability%20%28with,that%20they%20have%20a%20sustainable%20business%20model.%20>
122. Sica, F., Tajani, F., Sáez-Pérez, M. P. in Marín-Nicolás, J. (2023). Taxonomy and indicators for ESG investments. *Sustainability*, 15(22), 15979.
123. Silk, D. M. in Lu, C. X. W. (2024, 17. januar). *Environmental, Social & Governance Law USA 2024*. <https://iclg.com/practice-areas/environmental-social-and-governance-law/usa>
124. Smith, P. A. C. in Sharicz, C. (2011). The shift needed for sustainability. *The learning organization*, 18(1), 73–86.
125. South Pacific Regional Environment Programme – SPREP. (brez datuma). *The Rio process*. <https://www.sprep.org/programme/environmental-governance/mainstreaming-and-sustainable-development/the-rio-process#:~:text=The%20Rio%20Process%20At%20the%20international%20level%2C%20the,held%20in%20Rio%20De%20Janeiro%2C%20Brazil%20in%201992.>
126. Speare-Cole, R. (2023, 23. avgust). *Shell and BP among oil firms accused of greenwashing over renewable energy*. <https://www.independent.co.uk/climate-change/news/shell-bp-oil-greenwashing-greanpeace-climate-b2397689.html>
127. SPIRIT Slovenija, javna agencija. (2019). *Javni razpis »Spodbujanje trajnostne poslovne strateške transformacije in razvoj novih poslovnih modelov v slovenskih podjetjih za lažje vključevanje v globalne verige vrednosti«*. <https://www.spiritslovenia.si/razpisi/2019-06-21-javni-razpis-spodbujanje-trajnostne-poslovne-strateske-transformacije-in-razvoj-novih-poslovnih-modelov-v-slovenskih-podjetjih-za-lazje-vkl>
128. SPIRIT Slovenija, javna agencija. (brez datuma a). *SPIRIT Slovenija, javna agencija ponuja intenzivne podporne aktivnosti za podjetja, ki stopajo na pot trajnostne strateške poslovne transformacije*. <https://www.podjetniski-portal.si/programi/trajnostni-razvoj/javni-razpis>

129. SPIRIT Slovenija, javna agencija. (brez datuma b). *Vsebinska področja dela*. <https://www.spiritslovenia.si/podrocje-dela>
130. Spławski, P. in Lukács, E. (2022, 2. marec). *#1 What is ESG?* <https://www2.deloitte.com/ce/en/pages/global-business-services/articles/esg-explained-1-what-is-esg.html>
131. Statista Research Department. (2023, 13. junij). *Value of sustainable investment assets in Europe from 2014 to 2020 (in billion euros)*. <https://www.statista.com/statistics/1065701/value-of-sustainable-investment-assets-europe/>
132. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (2010). *Standardna klasifikacija dejavnosti 2008*. <https://www.stat.si/dokument/1209/skd.pdf>
133. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (brez datuma). *Kazalniki ciljev trajnostnega razvoja*. <https://www.stat.si/Pages/cilji>
134. Serman, J. (2015). Stumbling towards sustainability. V R. G. R. Henderson, M. Tushman (ur.), *Leading sustainable change: An organizational perspective* (str. 50–80). Oxford University Press.
135. Szekely, F. in Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6), 628–647.
136. Technical University of Denmark. (2022, 14. junij). *Questions about absolute sustainability*. <https://www.dtu.dk/english/newsarchive/2022/06/questions-about-absolute-sustainability>
137. Tidman, Z. (2022, 20. marec). *Number of adverts banned for 'greenwashing' triples in a year*. <https://www.independent.co.uk/climate-change/news/adverts-greenwashing-triple-asa-watchdog-b2039055.html>
138. Trajnostna transformacija. (brez datuma a). *Zakaj je potrebna strateška transformacija poslovanja?* <https://poslovna-strateska-transformacija.podjetniski-portal.si/zakaj-potrebujemo-program/>
139. Trajnostna transformacija. (brez datuma b). *Struktura dela s podjetji*. <https://poslovna-strateska-transformacija.podjetniski-portal.si/kako-poteka-program/>
140. Trošt, T. (2021). *Metode in tehnike raziskovalnega dela: Anketno raziskovanje* (prosojnice predavanja). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
141. Tsalis, T. A., Malamateniou, K. E., Koulouriotis, D in Nikolaou, I. E. (2020). New challenges for corporate sustainability reporting: United Nations' 2030 Agenda for sustainable development and the sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1617–1629.
142. Turcu, C. (2012). Re-thinking sustainability indicators: local perspectives of urban sustainability. *Journal of Environmental Planning and Management*, 56(5), 695–719.
143. United Nations. (1987). *Report of the World commission on environment and development: Our common future*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

144. United Nations. (brez datuma a). *Agenda 21*. <https://sdgs.un.org/publications/agenda21>
145. United Nations. (brez datuma b). *The 17 goals*. <https://sdgs.un.org/goals>
146. United Nations. (brez datuma c). *Communications materials*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>
147. United Nations Climate change. (brez datuma). *What is the United Nations framework convention on climate change?* <https://unfccc.int/process-and-meetings/what-is-the-united-nations-framework-convention-on-climate-change#:~:text=The%20198%20countries%20that%20have,ultimate%20aim%20of%20the%20UNFCCC.>
148. United Nations Development Programme. (brez datuma). *The SDGs in action*. <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>
149. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization – UNESCO. (2023, 18. julij). *The need for a stronger scientific collaboration*. <https://www.unesco.org/en/scientific-research-cooperation-why-collaborate-science-benefits-and-examples>
150. United Nations Framework Convention on Climate Change – UNFCCC. (2019, 22. september). *87 Major Companies Lead the Way Towards a 1.5°C Future at UN Climate Action Summit*. <https://unfccc.int/news/87-major-companies-lead-the-way-towards-a-15degc-future-at-un-climate-action-summit>
151. Upward, A. in Jones, P. (2016). An ontology for strongly sustainable business models: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science. *Organization & Environment*, 29(1), 97–123.
152. Urad republike Slovenije za Makroekonomske analize in razvoj – UMAR. (2023). *Poročilo o razvoju 2023*. [https://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/razvoj\\_slovenije/2023/slovenski/PO R2023.pdf](https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/razvoj_slovenije/2023/slovenski/PO R2023.pdf)
153. Valente, M. (2012). Theorizing firm adoption of sustaincentrism. *Organization Studies*, 33(4), 563–591.
154. Valentin, A. in Spangenberg, J. H. (2000). A guide to community sustainability indicators. *Environmental Impact Assessment Review*, 20(3), 381–392.
155. Venkataramani, S. (2021, 10. junij). *The ESG imperative: 7 factors for finance leaders to consider*. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/the-esg-imperative-7-factors-for-finance-leaders-to-consider>
156. Virjent, D. (2023, 30. marec). *Kaj EU Direktiva CSRD prinaša z vidika poročanja o trajnostnosti?* [https://www.ey.com/sl\\_si/sustainability/kaj-prinasa-direktiva-csrd](https://www.ey.com/sl_si/sustainability/kaj-prinasa-direktiva-csrd)
157. Warde, P. (2011). The invention of sustainability. *Modern Intellectual History*, 8(1), 153–170.
158. Warren, K. (2022, 19. januar). *Generation Z (Gen Z): definition, birth years, and demographics*. <https://www.investopedia.com/generation-z-gen-z-definition-5218554>
159. Werther, W. B. in Chandler, D. (2011). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment*. SAGE Publications.

160. Weyler, R. (2018, 5. januar). *A brief history of environmentalism*. <https://www.greenpeace.org/international/story/11658/a-brief-history-of-environmentalism/>
161. Whelan, T. in Fink, C. (2016, 21. oktober). *The comprehensive business case for sustainability*. <https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability>
162. Wilson, M. (2003, marec). *Corporate sustainability: What is it and where does it come from?* <https://iveybusinessjournal.com/publication/corporate-sustainability-what-is-it-and-where-does-it-come-from/>
163. Wood, J. D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718.

## **PRILOGE**



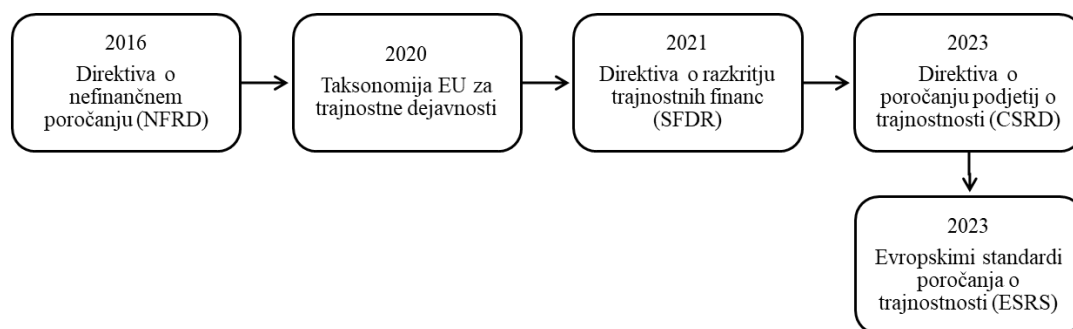


## Priloga 1: Razvoj definicije trajnostno naravnane poslovanja

Avtorji (leto)	Definicija
Elkington (1998)	Poskus podjetij, da uravnotežijo družbene, ekonomske in okoljske cilje.
Atkinson (2000)	Trajnostno naravnano poslovanje pomeni celovito obračunavanje stroškov glede na vse eksternalije, ki jih povzroči podjetje, na podlagi ideje, da korporacije prispevajo ali zavirajo trajnostni razvoj.
Bansal in Roth (2000)	Niz korporativnih pobud, namenjenih ublažitvi vpliva podjetja na naravno okolje.
Dyllick in Hockerts (2002)	Trajnostno naravnano poslovanje je mogoče opredeliti kot izpolnjevanje potreb neposrednih in posrednih deležnikov podjetja (kot so delničarji, zaposleni, stranke, skupnosti itd.), ne da bi bila ogrožena njegova zmožnost izpolnjevanja potreb prihodnjih deležnikov.
Hart in Milstein (2003)	Prispeva k trajnostnemu razvoju s hkratnim zagotavljanjem gospodarskih, družbenih in okoljskih koristi. Trajnostni razvoj je proces doseganja človekovega razvoja na vključujoč, povezan, pravičen, preudaren in varen način.
Wilson (2003)	Nova in razvijajoča se paradigma korporativnega upravljanja, ki priznava, da sta rast in dobičkonosnost podjetja pomembni, prav tako zahteva, da podjetje sledi družbenim ciljem, zlasti tistim, ki se nanašajo na trajnostni razvoj – varstvo okolja, socialno pravičnost in enakost ter gospodarski razvoj.
Figge in Hahn (2004)	Trajnostno naravnano poslovanje pomeni učinkovitost (angl. efficiency), s katero podjetje uporablja vire v primerjavi z drugimi podjetji, in učinkovitost (angl. effectiveness), s katero prispeva k trem razsežnostim (okoljski, družbeni in ekonomski) trajnosti.
Bansal (2005)	Trajnostno naravnano poslovanje pomeni uporabo načel ekonomske integritete, socialne pravičnosti in okoljske celovitosti, hkrati za izdelke, politike in delovanje podjetja.
Szekely in Knirsch (2005)	Trajnostno naravnano poslovanje vključuje ohranjanje in širitev gospodarske rasti, vrednosti za delničarje, prestiža, ugleda podjetja, odnosov s strankami, kakovosti izdelkov in storitev ter sprejemanje in sledenje etičnih poslovnih praks, ustvarjanje trajnostnih delovnih mest, ustvarjanje vrednosti za vse deležnike in pomagati s potrebami zapostavljenih.
Neubaum in Zahra (2006)	Sposobnost podjetja, da neguje in podpira rast v prihodnje z učinkovitim izpolnjevanjem pričakovanj različnih deležnikov.
Hahn in Figge (2011)	Zasledovanje okoljskih, družbenih in ekonomskih ciljev za doseganje dolgoročne blaginje podjetja (organizacijski ciljni nivo) ali prispevanje k dolgoročni blaginji družbe in človeštva (družbeni ciljni nivo).
Valente (2012)	Korak k proaktivni naravnosti k trajnosti. Podjetja morajo najti načine za medsebojno povezovanje socialnih, ekonomskih in ekoloških sistemov z uporabo »uskklajenih pristopov družbenih, ekoloških in ekonomskih deležnikov, ki delujejo kot enotno omrežje ali sistem«.
Milne in Gray (2013)	Vključitev ekonomskih, okoljskih in družbenih kazalnikov uspešnosti subjekta v procese upravljanja in poročanja.
Sterman (2015)	Trajnostne pobude, ki so uokvirjene kot (tudi) pomoč pri zdravljenju sveta.
Upward in Jones (2016)	Trajnostno podjetje je organizacija, ki ustvarja pozitivno okoljsko, družbeno in ekonomsko vrednost v svoji mreži vrednosti, s čimer ohranja možnost, da lahko človeško in drugo življenje cveti na tem planetu za vedno. Takšno podjetje ne samo, da ne bi povzročilo škode, ampak bi ustvarilo tudi družbeno korist, medtem ko bi obnavljalo okolje, da bi lahko bilo finančno sposobno preživeti.

*Vir: lastno delo na podlagi Elkington (1998), Atkinson (2000), Bansal in Roth (2000), Dyllick in Hockerts (2002), Hart in Milstein (2003), Wilson (2003), Figge in Hahn (2004), Bansal (2005), Szekely in Knirsch (2005), Neubaum in Zahra (2006), Hahn in Figge (2011), Valente (2012), Milne in Gray (2013), Sterman (2015) in Upward in Jones (2016).*

## Priloga 2: Časovni prikaz uveljavljanja ključnih trajnostnih politik v Evropski uniji



Vir: lastno delo.

## Priloga 3: Smernice za trajnostni razvoj drugod v Aziji

HONGKONG	
SMERNICE	VSEBINA
Seznam preverjenih skladov ESG (angl. List of verified ESG funds)	Hongkonška komisija za vrednostne papirje in terminske pogodbe je leta 2020 objavila seznam preverjenih skladov ESG kot orodje proti zelenemu zavajanju (PWC, 2020).
Smernice za razkritje ESG za družbe, ki kotirajo na borzi (angl. ESG disclosure guidelines for listed companies)	Hong Kong Exchanges and Clearing Limited je izdal nove smernice glede obveznega razkritja poročanja ESG (PWC, 2020).
JAPONSKA	
SMERNICE	VSEBINA
Kodeks skrbništva in revizija kodeksa 2020 (angl. Stewardship Code and Revision of the Code 2020)	Japonska agencija za finančne storitve (angl. Financial Services Agency ali FSA) je marca 2020 dokončala in objavila drugo revidirano različico japonskega kodeksa skrbništva (angl. Stewardship Code). Ta kodeks določa načela za vlagatelje, da izpolnijo svoje odgovornosti za trajnostno rast podjetij, v katera vlagajo, in povečanje srednje do dolgoročne donosnosti naložbe za stranke in upravičence prek konstruktivnega sodelovanja ali dialoga (PWC, 2020).
TAJVAN	
SMERNICE	VSEBINA
Sistem ocenjevanja korporativnega upravljanja 2020 (angl. Corporate Governance Evaluation System)	Sistem je bil uveden leta 2014 za primerjavo uspešnosti korporativnega upravljanja med podjetji, ki kotirajo na borzi, da jih lahko vlagatelji bolje primerjajo. Nazadnje je uvedel meritve družbene odgovornosti podjetij (PWC, 2020).
Akcijski načrt zelenih financ 2.0 (angl. Green Finance Action Plan 2.0) (še v izdelavi)	Prejšnji akcijski načrt, odobren leta 2017, je želel prepričati banke, da sprejmejo načela za oceno kreditov, ki bi omogočili tujim bankam, da izdajo obveznice v tajvanskih dolarjih in omilijo predpise za vlaganje v zeleno energijo. S tem bi izpolnili zaveze vlade, da do leta 2025 proizvedejo 20 % domače električne energije z obnovljivo energijo (PWC, 2020).
MALEZIJA	
SMERNICE	VSEBINA
Načrt trajnostnih in odgovornih naložb (angl. Sustainable and Responsible Investment Roadmap, v nadaljevanju SRI)	Leta 2019 je Komisija za vrednostne papirje izdala načrt SRI za malezijske kapitalske trge, katerega namen je ustvariti ekosistem SRI in začrtati vlogo kapitalskih trgov pri spodbujanju trajnostnega razvoja (PWC, 2020).

Vir: lastno delo na podlagi PWC (2020).

#### Priloga 4: Smernice za trajnostni razvoj drugod v svetu

<b>JUŽNA KOREJA</b>	
<b>SMERNICE</b>	<b>VSEBINA</b>
Sprejetje skrbniškega kodeksa s strani (angl. Stewardship Code)	Kodeks, sprejet leta 2018 s strani Nacionalne pokojninske službe (angl. National Pension Service – NPS), določa načela ali smernice, katerih namen je spodbuditi institucionalne vlagatelje, da so bolj dejavni in vključeni v upravljanje in v interes upravičencev. V načela upravljanja naložb so vpeljali tudi ESG (PWC, 2020).
Korea Exchange	Gre za skupino, ustvarjeno leta 2020, za pregled in poročanje o praksah podjetij ESG. Vlagateljem zagotavlja tudi informacije o trajnosti in družbenem vplivu podjetij, ki kotirajo na borzi v državi (PWC, 2020).
<b>AVSTRALIJA</b>	
<b>SMERNICE</b>	<b>VSEBINA</b>
Zakon o sodobnem suženjstvu 2018 (Cth) (angl. Modern Slavery Act)	Januarja 2019 je začel veljati Zakon o sodobnem suženjstvu, ki uvaja zakonske zahteve za poročanje o sodobnem suženjstvu za avstralske subjekte ali subjekte, ki so v letu poročanja poslovali v Avstraliji in imajo letni konsolidirani prihodek višji od 100 milijonov dolarjev. Njihova poročila morajo vključevati ocenjena tveganja sodobnega suženjstva v okviru njihovih dejavnosti in dobavne verige ter ukrepe, sprejete za njihovo obravnavo (PWC, 2020).
Finančna razkritja, povezana s podnebjem (angl. Climate-related financial disclosure)	Januarja 2023 je avstralska vlada objavila posvetovalni dokument o razvoju okvira za razkrivanje podnebnih tveganj za avstralska podjetja in finančne institucije, z načrti za uvedbo obveznih zahtev glede trajnostnega in poročanja ESG za velike avstralske subjekte v naslednjih nekaj letih (PWC, 2020).
<b>ZDRUŽENO KRALJESTVO</b>	
<b>SMERNICE</b>	<b>VSEBINA</b>
Poenostavljeno poročanje o energiji in ogljiku (angl. Streamlined Energy and Carbon Reporting – SECR)	Zahteva, da velika podjetja v Združenem kraljestvu v svojih letnih finančnih poročilih razkrijejo porabo energije, ogljični odtis in emisije toplogrednih plinov (Brightest, 2023).
Zahteve razkritij o trajnostnosti (angl. Sustainability Disclosure Requirements – SDR)	Ukrepi, katerih cilj je zmanjšanje stopnje zelenega zavajanja in poenotenje poročanja o trajnostnosti. Vključuje oznake trajnostnih naložb, zahteve razkritja in omejitve uporabe izrazov, povezanih s trajnostjo, pri poimenovanju in trženju izdelkov (Brightest, 2023).
Shema priložnosti za prihranek energije (angl. Energy Savings Opportunity Scheme – ESOS)	Obvezna shema energetske ocene za organizacije v Združenem kraljestvu, ki izpolnjujejo kvalifikacijska merila, ki jih je treba izvajati vsaka 4 leta. Te ocene so revizije energije, ki jih uporabljajo zgradbe, industrijski procesi in transport, da se opredelijo stroškovno učinkoviti ukrepi za varčevanje z energijo (Brightest, 2023).

*Vir: lastno delo na podlagi PWC (2020) in Brightest (2023).*

## Priloga 5: Tabela števila podjetij populacije

Vrsta izdelka/storitve, ki ga/jo podjetje ponuja	Število podjetij	Povezava do seznama in predstavitev podjetij
Polizdelki	9	<a href="https://poslovna-strateska-transformacija.podjetniski-portal.si/udelezenci-programa/podjetja-ki-ponujajo-pol-izdelke/">https://poslovna-strateska-transformacija.podjetniski-portal.si/udelezenci-programa/podjetja-ki-ponujajo-pol-izdelke/</a>
Končni izdelki	17	<a href="https://poslovna-strateska-transformacija.podjetniski-portal.si/udelezenci-programa/podjetja-ki-ponujajo-končne-izdelke/">https://poslovna-strateska-transformacija.podjetniski-portal.si/udelezenci-programa/podjetja-ki-ponujajo-končne-izdelke/</a>
Proizvodne storitve	13	<a href="https://poslovna-strateska-transformacija.podjetniski-portal.si/udelezenci-programa/podjetja-ki-ponujajo-proizvodne-storitve/">https://poslovna-strateska-transformacija.podjetniski-portal.si/udelezenci-programa/podjetja-ki-ponujajo-proizvodne -storitve/</a>
Ostale storitve	20	<a href="https://poslovna-strateska-transformacija.podjetniski-portal.si/udelezenci-programa/podjetja-ki-ponujajo-ostale-storitve/">https://poslovna-strateska-transformacija.podjetniski-portal.si/udelezenci-programa/podjetja-ki-ponujajo-ostale-storitve/</a>

*Vir: lastno delo.*

## Priloga 6: Vprašalnik za podjetja, ki so se zavezala brezpogojni trajnostni odločitvi

Spoštovani,

pred vami je anketa, ki sem jo pripravila za namene magistrskega dela. Proučuje dejavnike izbire brezpogojnega trajnostnega odločanja.

Še pred začetkom bi se vam rada zahvalila za udeležbo in upam, da boste prek odgovorov odkrili, kaj je brezpogojno trajnostno odločanje, ali se v njem prepoznate in kateri dejavniki vplivajo na vaše sprejemanje trajnostnih odločitev.

Anketa ima 8 vprašanj in traja približno 5 minut.

Anketa je anonimna. Vaši odgovori bodo uporabljeni le za raziskovalne namene.

Če imate vprašanja, sem vam na voljo na: [pirjevec.veronika@gmail.com](mailto:pirjevec.veronika@gmail.com).

### Predstavitev brezpogojne trajnostne odločitve

Brepogojna trajnostna odločitev je etična odločitev, ki se ji podjetje brezpogojno zavezuje, čeprav se z njo odpoveduje poslovnim koristim. Na primer The Home Depot, vodilni trgovec materialov in opreme za bivanje na svetu, je sprejel odločitev, da bo brezpogojno prekinil sodelovanje z vsakim dobaviteljem, ki bo kršil temeljna etična načela glede pogojev dela za zaposlene. Ko so ugotovili, da je eden od dobaviteljev kršil ta pogoj, so takoj preklicali vsa njegova nadaljnja naročila, čeprav so zaradi tega tvegali oskrbo svojih trgovin.

Primer brezpogojne trajnostne odločitve bi bil tudi »Nikoli namerno ne skrajšujemo življenjske dobe naših naprav« ali »Nikoli ne odobrimo investicije, če v oceno tveganj niso bila pošteno vključena okoljska in družbena tveganja«.

1. **Ali ste se v podjetju zavezali kakšni brezpogojni trajnostni odločitvi?** Prosim, izberite eno izmed možnosti.

DA	
NE	
NE VEM	

2. **Če ste odgovorili z DA, podajte primer.** (Prosim, zapišite odgovor v prazno polje).

3. **Navedite ukrep, ki sledi, ko nekdo krši brezpogojno trajnostno odločitev.** (Prosim, zapišite odgovor v prazno polje). Če ni ukrepa, zapišite »Ni ukrepa«.

--

4. **Kaj bi lahko predlagali kot brezpogojno trajnostno odločitev, s katero bi se zavezali najvišjim standardom trajnostno naravnega poslovanja v prihodnje?** (Prosim, zapišite odgovor v prazno polje). Za primer: The Home Depot je sprejel tovrstno odločitev glede etičnih načel poslovanja svojih dobaviteljev. Če jih kdo krši, z njim takoj prenehajo sodelovati.

--

5. **Zakaj ste se odločili zavezati tako visokim standardom?** (Prosim, zapišite razlog v prazno polje). Nekaj primerov zapisa: pričakovanja, da bo to dvignilo ugled podjetja, povečalo pripadnost zaposlenih, pripomoglo k diferenciaciji izdelka/storitve podjetja, povečalo zaupanje kupcev ipd.

--

6. **Kaj vas ovira pri zavezi tako visokim standardom?** (Prosim, zapišite razloge v prazno polje).

--

7. **Katera je vaša glavna dejavnost?** (Prosim, izberite ustrezno možnost iz spustnega seznama. Dejavnosti so razvrščene glede na klasifikacijo SKD). Možnih je več odgovorov.

--

8. **Prosim, označite velikost vašega podjetja.** (Prosim, izberite eno izmed možnosti).

Majhno podjetje	
Srednje veliko podjetje	
Veliko podjetje	

9. **Katera je vaša vloga v podjetju?** (Prosim, označite eno izmed možnosti).

Član vrhnjega vodstva podjetja	
Vodja področja/oddelka	

Drugo (prosim za navedbo)	
---------------------------	--

Če bi želeli dobiti rezultate ankete in digitalno kopijo magistrskega dela, mi pišite na: [pirjevec.veronika@gmail.com](mailto:pirjevec.veronika@gmail.com). Hvala za sodelovanje in čas, namenjen anketi!

## Priloga 7: Vprašalnik za podjetja, ki se niso zavezala brezpogojni trajnostni odločitvi

Spoštovani,

pred vami je anketa, ki sem jo pripravila za namene magistrskega dela. Proučuje dejavnike izbire brezpogojnega trajnostnega odločanja.

Še pred začetkom bi se vam rada zahvalila za udeležbo in upam, da boste prek odgovorov odkrili, kaj je brezpogojno trajnostno odločanje, ali se v njem prepoznate in kateri dejavniki vplivajo na vaše sprejemanje trajnostnih odločitev.

Anketa ima 8 vprašanj in traja približno 5 minut.

Anketa je anonimna. Vaši odgovori bodo uporabljeni le za raziskovalne namene.

Če imate vprašanja, sem vam na voljo na: [pirjevec.veronika@gmail.com](mailto:pirjevec.veronika@gmail.com).

### Predstavitev brezpogojne trajnostne odločitve

Brezpogojna trajnostna odločitev je etična odločitev, ki se ji podjetje brezpogojno zavezuje, čeprav se z njo odpoveduje poslovnim koristim. Na primer The Home Depot, vodilni trgovec materialov in opreme za bivanje na svetu, je sprejel odločitev, da bo brezpogojno prekinil sodelovanje z vsakim dobaviteljem, ki bo kršil temeljna etična načela glede pogojev dela za zaposlene. Ko so ugotovili, da je eden od dobaviteljev kršil ta pogoj, so takoj preklicali vsa njegova nadaljnja naročila, čeprav so zaradi tega tvegali oskrbo svojih trgovin.

Primeri brezpogojne trajnostne odločitve bi bila tudi 'Nikoli namerno ne skrajšujemo življenjske dobe naših naprav' in 'Nikoli ne odobrimo investicije, če v oceno tveganj niso bila pošteno vključena okoljska in družbena tveganja'.

1. **Ali ste se v podjetju zavezali kakšni brezpogojno trajnostni odločitvi?** (Prosim, izberite eno izmed možnosti).

DA	
NE	
NE VEM	

2. **Zakaj se po vašem mnenju podjetja odločajo zavezati tako visokim etičnim standardom delovanja?** (Prosim, zapišite razlog v prazno polje). Nekaj primerov zapisa: pričakovanja, da bo to dvignilo ugled podjetja, povečalo pripadnost zaposlenih, pripomoglo k diferenciaciji izdelka/storitve podjetja, povečalo zaupanje kupcev ipd.

--

3. **Zakaj se po vašem mnenju podjetja ne zavežejo tako visokim standardom etičnega delovanja?** (Prosim, zapišite razlog v prazno polje).

--

4. **V primeru, da bi se za to odločili, kaj bi predlagali kot brezpogojno trajnostno odločitev, s katero bi se zavezali najvišjim standardom trajnostno naravnega poslovanja?** Prosim, zapišite odgovor v prazno polje. Za primer: The Home Depot je sprejel tovrstno odločitev glede etičnih načel poslovanja svojih dobaviteljev. Če jih kdo krši, takoj prenehajo z njim sodelovati.

--

5. **Katera je vaša glavna dejavnost?** (Prosim, izberite ustrezno možnost iz spustnega seznama. Dejavnosti so razvrščene glede na klasifikacijo SKD). Možnih je več odgovorov.

--

6. **Prosim, označite velikost vašega podjetja?** (Prosim, izberite eno izmed možnosti).

Majhno podjetje	
Srednje veliko podjetje	
Veliko podjetje	

7. **Katera je vaša vloga v podjetju?** (Prosim, označite eno izmed možnosti).

Član vrhnjega vodstva podjetja	
Vodja področja/oddelka	
Drugo (prosim za navedbo)	

Če bi želeli dobiti rezultate ankete in digitalno kopijo magistrskega dela, mi pišite na: [pirjevec.veronika@gmail.com](mailto:pirjevec.veronika@gmail.com). Hvala za sodelovanje in čas, namenjen anketi!

## Priloga 8: Dejavnost podjetij v vzorcu po standardni klasifikaciji dejavnosti

Panoga	Število podjetij, ki so izbrala dejavnost	%
A Kmetijstvo in lov	4	9,5
B Rudarstvo	0	0,0
C Predelovalna dejavnost	15	35,7
D Oskrba z električno energijo	2	4,8
E Oskrba z vodo	0	0,0
F Gradbeništvo	2	4,8
G Trgovina	1	2,4
H Promet in skladiščenje	0	0,0
I Gostinstvo	1	2,4
J Informacijske dejavnosti	5	11,9
K Finančne in zavarovalniške dejavnosti	0	0,0
L Poslovanje z nepremičninami	1	2,4
M Strokovne dejavnosti	3	7,1
N Druge poslovne dejavnosti	2	4,8
O Dejavnosti javne uprave	0	0,0
P Izobraževanje	1	2,4
Q Zdravstvo	0	0,0
R Kultura	0	0,0
S Druge dejavnosti	5	11,9
T Dejavnost gospodinjstev	0	0,0
U Dejavnost ekstrateritorialnih organizacij	0	0,0
<b>Skupaj</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

*Vir: lastno delo.*

## Priloga 9: Seštevek dejavnosti podjetij

Število dejavnosti	Frekvenca	%	% veljavnih	Kumulativni %
1	29	85,3 %	85,3 %	85,3 %
2	2	5,9 %	5,9 %	91,2 %
3	3	8,8 %	8,8 %	100,0 %
Skupaj	34	100,0 %	100,0 %	

*Vir: lastno delo.*

## Priloga 10: Razdelitev dejavnosti po sklopih

Razdelitev glede na storitvene in predelovalne dejavnosti	Razdelitev glede na teorijo terciarnega modela
Storitvene dejavnosti	Primarni sektor
G Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil	A Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo
H Promet in skladiščenje	Sekundarni sektor
I Gostinstvo	B Rudarstvo
J Informacijske in komunikacijske dejavnosti	C Predelovalne dejavnosti
L Poslovanje z nepremičninami	D Oskrba z električno energijo, plinom in paro
M Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	E Oskrba z vodo; ravnanje z odplakami in odpadki; saniranje okolja
N Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	F Gradbeništvo
P Izobraževanje	Terciarni sektor
Q Zdravstvo in socialno varstvo	G Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil
R Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	H Promet in skladiščenje
S Druge dejavnosti	I Gostinstvo
Predelovalne dejavnosti	J Informacijske in komunikacijske dejavnosti
B Rudarstvo	L Poslovanje z nepremičninami
C Predelovalne dejavnosti	M Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
D Oskrba z električno energijo, plinom in paro	N Druge raznovrstne poslovne dejavnosti
E Oskrba z vodo; ravnanje z odplakami in odpadki; saniranje okolja	P Izobraževanje
F Gradbeništvo	Q Zdravstvo in socialno varstvo
Druge dejavnosti	R Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti
A Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	S Druge dejavnosti
K Finančne in zavarovalniške dejavnosti	Druge dejavnosti
O Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	K Finančne in zavarovalniške dejavnosti
T Dejavnost gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem; proizvodnja za lastno rabo	O Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti
U Dejavnost eksteritorialnih organizacij in teles	T Dejavnost gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem; proizvodnja za lastno rabo
	U Dejavnost eksteritorialnih organizacij in teles

*Vir: lastno delo.*

## Priloga 11: Brezpogojne trajnostne odločitve podjetij v vzorcu

Teme	Pojasnilo in primeri	Število odgovorov
Nikoli ne bi namerno uporabili energije iz netrajnostnih virov.	Podjetja imajo v strategiji usmeritev k doseganju samooskrbe z energijo cilj doseči ogljično nevtralnost ali druge oblike samooskrbe z energijo. Za primer tovrstne odločitve je anketiranec za svoje podjetje navedel »[...] zmanjšanje splošne porabe elektrike za 10 % [...]«.«	5
Pri izdelavi obstoječih in inovacij novih izdelkov izbiramo le kakovostne materiale, tudi če so nekoliko dražji, da zagotovimo čim daljšo življenjsko dobo izdelka.	Podjetja so pozorna pri izdelavi izdelkov, tako pri izbiri materialov, možnosti popravil kot splošni skrbi za daljšo življenjsko dobo. Primera zapisa: »Ne proizvajamo cenene opreme in skrbimo za dolgo življenjsko dobo le-te« in »Razvoj novih izdelkov gre izključno v smeri dolgotrajne uporabe in možnosti popravil«.«	4
Pri izbiri strateških odločitev zmeraj upoštevamo trajnostne zahteve na vseh področjih in postavljamo merljive kazalnike.	Primera zapisa, ki se navezujejo na vzpostavitev merljivih kazalnikov, sta: »V podjetju imamo opredeljeno trajnostno strategijo, ki se dotika vseh stebrov ESG. V vsakem izmed njih imamo opredeljene zaveze« in »Poslovanje vodimo preko trajnostne strategije in ji sledimo. Zajema tako okoljske, ekonomske kot družbene kazalnike«. Zapis tovrstnih odločitev je šibkejši napram ostalim, saj ima mnogo podjetij trajnostne zaveze in določene kazalnike v poslovnih strategijah.	4
Do zaposlenih se vedemo odgovorno in povečujemo dodano vrednost na zaposlenega.	Podjetje ima močne standarde pri ravnanju z zaposlenimi in njihovem napredku. Primer odločitve: »[...] veliko več vlagamo v razvoj zaposlenih, naredili smo letne razgovore in razvojne načrte zaposlenih.«	3
Nikoli ne bomo povečali količine stranskega proizvoda.	Anketiranci so navedli, da v podjetju želijo zmanjšati količine stranskih odpadkov (kar zajema tudi zavrženo hrano in odpadne vode iz čistilnih naprav), ki jih med dejavnostmi proizvedejo. Zaradi želje po povezavi v smiselno celoto je bil stavek za primer brezpogojne trajnostne odločitve nekoliko preoblikovan, da teh količin ne bodo povečali. Anketiranci so na primer navedli: »Zmanjšujemo količino odpadkov s ponovno uporabo kartonov«, »Zmanjšanje količine zavržene hrane« in »Zmanjševanje odpadnih vod iz čistilne naprave«.«	3
Ne dovoljujemo podkupovanja, popuščanja ponudb ali drugih oblik korupcije.	Podjetja imajo močna etična pravila obnašanja ob prodaji izdelkov oziroma storitev, kar zajema podkupovanje kupcev in ničelno toleranco do korupcije. Primer zapisa: »V nobenem primeru ne dovoljujemo podkupovanja kupcev oziroma popuščamo ponudbam za podkupovanje.«	2
Sodelujemo le z dobavitelji, ki se vedejo trajnostno.	Podjetja sodelujejo le z dobavitelji, ki se vedejo trajnostno. Nekatera podjetja so bila zelo specifična pri navedbi. Primer zapisa: »Spremljamo dobavno verigo in zavračamo sodelovanje z dobavitelji, ki ne spoštujejo delavskih pravic, nimajo sledljivosti materiala in ne spoštujejo direktiv o uporabi konfliktnih materialov.«	2
Pri proizvodnji izdelkov in dejavnosti storitev uporabljamo reciklirane materiale ali materiale, ki lahko recikliramo.	Podjetja pri proizvodnji izdelkov oziroma storitvah uporabljajo trajnostno pridobljene materiale, ki so glede na to brezpogojno trajnostno odločitev reciklirani oziroma se jih lahko reciklira. Anketiranca sta navedla: »Uvedba recikliranih materialov v naše izdelke« in »Uporaba reciklabilnih in recikliranih materialov za inventar na dogodkih«. Odločitev se razlikuje napram prejšnji navedbi: »Pri izdelavi obstoječih in inovaciji novih izdelkov izbiramo le kakovostne materiale, tudi če so nekoliko dražji, da zagotovimo čim daljšo življenjsko dobo izdelka«, ki je osredotočena na življenjsko dobo izdelka.«	2

Teme	Pojasnilo in primeri	Število odgovorov
Pri poslovanju ne uporabljamo papirja.	Podjetja so sprejela brezpogojno trajnostno odločitev, da pri poslovanju ne uporabljajo papirja. Anketiranca sta navedla »brezpapirno poslovanje«.	2
Ne sodelujemo s spornimi podjetji.	Podjetja pri izbiri partnerjev preverjajo njihovo boniteto in predhodna kazniva dejanja. Podjetje ima na primer »[...] kodeks poštenosti in ničelne tolerance do korupcije, ne sodelujemo s spornimi podjetji [...]«.	1
Nikoli ne bi namerno proizvedli netrajnostnih izdelkov in storitev.	Podjetje pri tej brezpogojno trajnostni odločitvi razvija le trajnostne izdelke in storitve. Anketiranec je navedel »razvoj inovativnih izdelkov in storitev«. Zaradi tega, ker se raziskave o tem, kaj je zares trajnostno lahko spreminjajo, sem brezpogojno trditev nekoliko preoblikovala, tako da navaja, da podjetje po preverbi najnovjših izsledkov ne bi namerno proizvedlo izdelka, ki ni trajnosten.	1
Naši izdelki ne vsebujejo plastike v pakiranju.	Anketiranec je za njegovo podjetje navedel: »Odpravili smo uporabo plastike pri pakiranju.« Podjetje se je brezpogojno zavezalo temu, da pri pakiranju proizvodov ne uporablja plastike.	1
Kadar lahko, sodelujem le z lokalnimi deležniki.	Anketiranec je navedel: »Vključitev lokalnih deležnikov.« Podjetje se je brezpogojno zavezalo temu, da vključuje lokalne deležnike. Trditev sem nekoliko preoblikovala.	1
Nikoli ne odobrimo investicije, če v oceno tveganj niso bila pošteno vključena okoljska in družbena tveganja.	Anketiranec je navedel, da imajo v podjetju »opredeljeno trajnostno strategijo, ki se dotika vseh treh stebrov ESG« in da se »osredotoča na strateške projekte in odgovorne investicije ipd.«. Zato da so investicije trajnostne podjetja, morajo proučiti večje število kazalnikov in tveganj – brezpogojno trditev sem zato nekoliko preuredila.	1

*Vir: lastno delo.*

## Priloga 12: Posledice ob kršitvi brezpogojnih trajnostnih odločitev

Teme	Pojasnilo	Število odgovorov
Trenutno ni ukrepa.	Anketiranci so izbrali možnost »Ni ukrepa« ob odgovoru na vprašanje.	10
Takošnja prekinitvev sodelovanja.	Podjetja v primeru kršitve brezpogojne trajnostne odločitve takoj prenehajo sodelovati z dobavitelji oziroma drugimi zunanjimi udeleženci. Anketiranci so za primer zapisali »Prekinitvev sodelovanja s koruptivnimi podjetji« in »Če je zgoraj opisano prekršeno, s takimi dobavitelji zavračamo sodelovanje«.	3
Poizvedovanje o vzroku sprejete odločitve in usposabljanje o razlogih kršitve.	Nekaj anketirancev je navedlo, da v primeru kršitve najprej pregledajo »vrsto kršitve, se o njej pogovorimo in dodatno pozanimamo«. Anketiranci so tudi navedli »Usposabljanje, izobraževanje« in »Pogovor in sodelovanje med zaposlenimi«.	3
Takošnja prekinitvev zaposlitve.	Podjetje je za brezpogojno odločitev navedlo sledenje kodeksu obnašanja ter kodeksu poštenosti in ničelne tolerance do korupcije. V primeru, da zaposleni to kršijo, je anketiranec navedel, da podjetje da »odpoved dela koruptivnemu zaposlenemu«.	1
Takošnja prekinitvev proizvodnje.	Anketiranec je zapisal, da ima podjetje kot brezpogojno trajnostno odločitev razvoj le inovativnih proizvodov, v primeru, da je to kršeno, se tovrsten proizvod preneha izdelovati. Anketiranec je zapisal: »Izdelka oziroma storitve, ki ne ustreza trajnostnim normativom, ne razvijamo – na primer del storitev, ki ustvarja negativen vpliv na okolje, smo opustili. Pri razvoju izdelkov vgrajujemo trajnostne materiale.«	1
Takošnja prekinitvev investicije.	Anketiranec je zapisal, da ima podjetje kot brezpogojno trajnostno odločitev »osredotočenost na strateške projekte in odgovorne investicije«. Če to kršijo, je anketiranec zapisal, da: »Projekti in investicije, ki niso odgovorni do okolja oziroma družb, niso realizirani.«	1

*Vir: lastno delo.*

**Priloga 13: Število brezpogojnih trajnostnih odločitev v prihodnje v podjetju**

Primer zaveze v prihodnje	Prisotnost brezpogojnih trajnostnih odločitev						Skupaj vsi odgovori	% skupaj vsi odgovori
	DA	% skupaj DA	NE	% skupaj NE	NE VEM	% skupaj NE VEM		
Sodelovanje, kadar je možno, le z dobavitelji, partnerji ali podizvajalci, ki se vedejo trajnostno.	5	27,8 %	4	40,0 %	5	62,5 %	14	38,9 %
Nikoli se ne bi odločili sprejeti strateške odločitve, ki zvišuje ogljični odtis.	4	22,2 %	0	0,0 %	0	0,0 %	4	11,1 %
Odločevalci delujejo z zgledom. Trajnostne odločitve so zmeraj premišljene, temeljijo na najnovejših trajnostnih smernicah in standardih ter imajo točno definiran vpliv.	3	16,7 %	0	0,0 %	1	12,5 %	4	11,1 %
Delo zaposlenih poteka v varnih in urejenih prostorih.	2	11,1 %	1	10,0 %	0	0,0 %	3	8,3 %
Podjetje bo, kjer je to mogoče, sodelovalo z lokalnimi dobavitelji.	1	5,6 %	1	10,0 %	0	0,0 %	2	5,6 %
Takojšnja prekinitve sodelovanja z dobavitelji, ki so bili obtoženi mobinga ali drugih spornih aktivnosti.	0	0,0 %	0	0,0 %	2	25,0 %	2	5,6 %
Podjetje in partnerji morajo slediti istemu trajnostnemu kodeksu.	0	0,0 %	1	10,0 %	0	0,0 %	1	2,8 %
Podjetje pri poslovanju ne bo uporabljalo papirja.	1	5,6 %	0	0,0 %	0	0,0 %	1	2,8 %
Zaposleni del delovnega časa namenijo trajnostnemu izobraževanju.	1	5,6 %	0	0,0 %	0	0,0 %	1	2,8 %
Podjetje bo uporabljalo izključno trajnostne materiale (ki so del t. i. krožnega gospodarstva).	1	5,6 %	1	10,0 %	0	0,0 %	2	5,6 %
O tem niso premišljevali.	0	0,0 %	2	20,0 %	0	0,0 %	2	5,6 %
<b>Skupaj</b>	<b>18</b>	<b>100,0 %</b>	<b>10</b>	<b>100,0 %</b>	<b>8</b>	<b>100,0 %</b>	<b>36</b>	<b>100,0 %</b>

*Vir: lastno delo.*

## Priloga 14: Primeri brezpogojnih trajnostnih odločitev v prihodnje

Teme	Pojasnilo
Sodelovanje, kadar je možno, le z dobavitelji, partnerji ali podizvajalci, ki se vedejo trajnostno.	Anketiranci, katerih izjave so bile tematsko vključene v ta sklop in že imajo sprejete brezpogojne trajnostne odločitve, so navedli za primer »[...] poslovanje samo s partnerji, ki imajo jasne in transparentne trajnostne cilje, strategijo, kazalnike ESG.« Anketiranci, ki brezpogojnih trajnostnih odločitev v obdobju raziskave še niso imeli v podjetju, so navedli na primer: »Poslovati le s partnerji, ki so etično načelni – če se da najprej izbirati iz okolja, ki ga poznamo, in pred poslovanjem temeljito preveriti, kako ravnaajo z zaposlenimi in okoljem.« V temo sem zajela tudi izjave, ki so podrobneje navajale zaželen način trajnostnega vedenja partnerjev.
Nikoli se ne bi odločili sprejeti strateške odločitve, ki zvišuje ogljični odtis.	Anketiranci so navedli za primer, da bi podjetja v prihodnje: »Vsi bi morali biti energetske samooskrbni in zmanjšati ogljični odtis« in »Povečati delež uporabe obnovljivih virov«. Večina podjetij, ki je to brezpogojno odločitev izbrala, ima v podjetju že prisotno brezpogojno trajnostno odločitev o uporabi trajnostnih energetskih virov, v prihodnje pa bi nadaljevala v podobni smeri, z nižanjem ogljičnega odtisa in na primer s povečanjem uporabe obnovljivih virov.
Odločevalci delujejo z zgledom. Trajnostne odločitve so zmeraj premišljene, temeljijo na najnovejših trajnostnih smernicah in standardih ter imajo točno definiran vpliv.	Podjetje, ki je imelo predhodno navedeno, da ima brezpogojno trajnostno odločitev uporabe trajnostne strategije, je za prihodnjo odločitev navedlo primer »Delovati z zgledom«, kar bi lahko pomenilo, da bi v prihodnje pri sprejemu odločitev podrobno preverilo trajnostne posledice svojih odločitev, kot je navedel drug anketiranec: »V poslanstvo vključiti svoj vpliv na interne in eksterne deležnike. Kaj povzročamo s svojimi dejanji?« Tovrstne odločitve morajo biti proučene in morajo slediti najnovejšim trajnostnim smernicam. Anketiranec je navedel: »Brezpogojne trajnostne odločitve morajo biti po našem mnenju del trajnostne strategije vsakega podjetja. Izpolnjevati morajo 17 globalnih ciljev trajnostnega razvoja – SDG in upoštevati vse tri vidike – ESG.«
Delo zaposlenih poteka v varnih in urejenih prostorih.	Podjetje vlaga veliko truda, časa in resursov v svoje zaposlene in njihovo varnost na delovnem mestu. Anketiranci so navedli za primer: »Skrb za zadovoljstvo in zdravje zaposlenih« ter »Trenutno intenzivno sodelujemo na razvoju vodotopnih lepil, da jih zamenjamo s klasičnimi (na srečo je to manjši del nase produkcije). Brezpogojna odločitev je in bo: produkcija v varnih in urejenih prostorih z varnimi in čim manj škodljivimi surovinami do okolja in človeka. Maksimizirati strojne delovne procese in minimizirati razne težje in monotone fizične gibe«.
Podjetje bo, kjer je to mogoče, sodelovalo z lokalnimi dobavitelji.	Eden izmed anketirancev, ki je za prihodnjo brezpogojno odločitev navedel »sodelovanje z lokalnimi kupci in dobavitelji«, je prehodno navedel, da ima podjetje že prisotno brezpogojno odločitev zmanjšati odpadne vode iz čistilnih naprav.
Takošnja prekinitve sodelovanja z dobavitelji, ki so bili obtoženi mobinga ali drugih spornih dejavnosti.	Anketiranca, ki sta navedla, da bi v prihodnje za brezpogojno trajnostno odločitev sprejeli prekinitve sodelovanja z deležniki, ki niso trajnostni, sta tudi navedla, da predhodno v podjetju niso imeli brezpogojnih trajnostnih odločitev. Anketiranec je za primer navedel: »V svojo partnersko shemo ne bi sprejeli podjetja, ki je bil v preteklosti obtožen mobinga ali finančnih vzvodov, s katerimi je oškodoval svoje zaposlene.«
Podjetje in partnerji morajo slediti istemu trajnostnemu kodeksu.	Anketiranec je navedel za primer: »Prav je, da se kot prvo sestavi Kodeks trajnostnega poslovanja z izbranimi podjetji. Če se kodeks prekrši, bo tisto podjetje, ki ga je prekršilo, tudi trpelo posledice – v primeru, ko kodeks prekrši z veliko mero, je prenehanje sodelovanja lahko edina rešitev. V primeru, da sankcije ni, nam naša trajna naravnost nič ne koristi.« Podjetje trenutno nima brezpogojnih trajnostnih odločitev in bi zato v prihodnje sprejelo trajnostni kodeks, ki bi se ga morali držati tudi ostali partnerji.
Podjetje pri poslovanju ne bo uporabljalo papirja.	Anketiranec je navedel, da »glede na to, da imamo storitveno dejavnost, je bilo brezpapirno poslovanje velik korak tako za nas kot za stranke, zadevo smo uvajali postopoma, tako da je bilo dobro sprejeto tudi na strani strank«. Podjetje bi zato še naprej imelo kot brezpogojno trajnostno odločitev brezpapirno poslovanje, zlasti pri nalogah, kjer je prisoten stik s stranko.

<b>Teme</b>	<b>Pojasnilo</b>
Zaposleni del delovnega časa namenijo trajnostnemu izobraževanju.	Anketiranec je navedel, da bi podjetje v prihodnje za brezpogojno trajnostno odločitev izbralo dvig ekološke zavesti zaposlenih: »Dvig ekološke zavesti pri uporabnikih«.
Podjetje bo uporabljalo izključno trajnostne materiale (ki so del t. i. krožnega gospodarstva).	Anketiranec je navedel, da bi v prihodnje podjetje za brezpogojno trajnostno odločitev izbralo uporabo izključno trajnostnih materialov: »Uporaba izključno trajnostnih materialov oziroma materialov krožnega gospodarstva.«
O tem niso premišljevali.	Anketiranec je navedel: »O tem še nismo razmišljali«, zato te trditve ne moremo smatrati za brezpogojno trajnostno odločitev.

*Vir: lastna delo.*

## Priloga 15: Dejavniki, ki spodbudijo podjetja k izbiri brezpogojnih trajnostnih odločitev

Dejavniki	Primeri odgovorov
Lastna želja/zavedanje o pomenu doseganja najvišje ravni trajnosti za dobrobit sedanjih in prihodnjih generacij ter narave nasploh.	Veliko anketirancev je navedlo na primer »skrb za zaposlene, okolje, družbo samo« ali »za okolje, zase«, drugi so bolj nazorno zapisali, da njihova skrb seže tudi v prihodnost: »Ker verjamemo, da samo vsi skupaj dolžni prispevati svoj del na področju trajnosti in ohranjanja okolja ter družbe za naše zanamce.« Drugi so poudarili notranja, lastna zavedanja o pomenu trajnosti, »ker menimo, da je tako prav«, »zavedanje, da je treba spremeniti načine delovanja na poti do bolj trajnostne družbe«. Vse navedbe izvirajo iz notranjih želja po doseganju najvišje možne trajnosti, ki bo zares prispevala k dobrobiti vseh.
Pričakovanja, da bo to dvignilo ugled podjetja.	»Trajnostna naravnost lahko dvigne ugled podjetja.«
Sledenje strategiji in vrednotam, ki jih zasleduje vodstvo.	Za pridobitev tega dejavnika sem povezala različne trditve, ki so se navezovala na skupne vrednote oziroma prepričanja zaposlenih ter vodilnih, ki te podpirajo: »Ker so takšne naše skupne vrednote«, »[...] z vidika osebnih prepričanj vodilnih v podjetju, saj se vsaka sprememba in drža podjetja prične iz vodilnih v podjetju [...]«, pri tem pa je pomembna strategija, ki podaja dolgoročne cilje: »Ker je to del njihovih zavez in poslanstva, ker so takšne usmeritve sprejeli v svojih strategijah.«
Kot odziv na pritisk trga oziroma kupcev.	»Zaradi zaupanja kupcev, ki vedno pogosteje pričakujejo, da so dobavitelji družbeno odgovorni.«
Pričakovanja, da bo to povečalo zaupanje kupcev.	»Povečanje zaupanja kupca.«
Pričakovanja, da bo to izboljšalo delovanje podjetja.	V dejavnik sem vključila na primer navedbo: »Samo z odgovornim ravnanjem tako do družbe, okolja kot zaposlenih lahko pripomoremo k boljšemu delovanju podjetja in okolice.« Vendar tudi na primer: »Pričakovanja glede večje pripadnosti zaposlenih.« Kot je bilo namreč zapisano v teoretičnem delu magistrske naloge, lahko večja pripadnost zaposlenih pozitivno pripomore k boljši produktivnosti in posledično uspehu podjetja.
Želja spodbuditi trajnostno delovanje pri drugih.	»Spodbuditi trajnostno delovanje svojih zaposlenih in drugih udeležencev (tudi dobaviteljev, partnerjev itd.).«
Pričakovanje, da bo to prispevalo h konkurenčnemu položaju na trgu in kreptvi blagovne znamke.	»Ocenjujemo: delo, primerno zaposlenemu v današnjem času. Dolgoročno pričakujemo, da bomo s takim pristopom konkurenčni na trgu; predvsem v razvitem delu sveta.«
Pričakovanje, da bo to prispevalo k diferenciaciji proizvoda.	»Glavni razlog je verjetno tržni – diferenciacija produkta oziroma storitve.«
Pričakovanja, da bo to prispevalo k pridobivanju novih poslovnih priložnosti.	»S tako naravnostjo si tudi odpiramo nove poslovne poti s partnerji, ki iščejo trajnostno naravnana podjetja za sodelovanje.«
Želja doseči zadovoljstvo vseh udeležencev.	»Stremljenje k večjemu zadovoljstvu vseh deležnikov v procesu.«
Želja slediti svetovnim smernicam.	»Sledenje svetovnim smernicam.«
Pričakovanje, da bo to povečalo prepoznavnost podjetja.	»Povečanje prepoznavnosti.«
Želja biti vodilen na področju trajnosti.	»Hočejo biti vodilni na tem [trajnostnem] področju.«

Vir: lastno delo.

**Priloga 16: Seštevek dejavnikov spodbude glede na prisotnost brezpogojnih trajnostnih odločitev**

Dejavniki spodbude	DA	% skupaj DA	NE	% skupaj NE	NE VEM	% skupaj NE VEM	Seštevek vseh odgovorov	% skupaj vsi odgovori
Lastna želja/zavedanje o pomenu doseganja najvišje ravni trajnosti za dobrobit sedanjih in prihodnjih generacij ter narave nasploh.	7	33,3 %	3	20,0 %	2	14,3 %	12	24,0 %
Pričakovanja, da bo to dvignilo ugled podjetja.	2	9,5 %	2	13,3 %	3	21,4 %	7	14,0 %
Sledenje strategiji in vrednotam, ki jih zasleduje vodstvo.	2	9,5 %	1	6,7 %	3	21,4 %	6	12,0 %
Kot odziv na pritisk trga oziroma kupcev.	1	4,8 %	2	13,3 %	2	14,3 %	5	10,0 %
Pričakovanja, da bo to povečalo zaupanje kupcev.	2	9,5 %	0	0,0 %	1	7,1 %	3	6,0 %
Pričakovanja, da bo to izboljšalo delovanje podjetja.	2	9,5 %	1	6,7 %	0	0,0 %	3	6,0 %
Želja spodbuditi trajnostno delovanje pri drugih.	2	9,5 %	1	6,7 %	0	0,0 %	3	6,0 %
Pričakovanje, da bo to prispevalo h konkurenčnemu položaju na trgu in krejitvi blagovne znamke.	1	4,8 %	1	6,7 %	1	7,1 %	3	6,0 %
Pričakovanje, da bo to prispevalo k diferenciaciji proizvoda.	1	4,8 %	1	6,7 %	0	0,0 %	2	4,0 %
Pričakovanja, da bo to prispevalo k pridobivanju novih poslovnih priložnosti.	1	4,8 %	1	6,7 %	0	0,0 %	2	4,0 %
Želja doseči zadovoljstvo vseh udeležencev.	0	0,0 %	1	6,7 %	0	0,0 %	1	2,0 %
Želja slediti svetovnim smernicam.	0	0,0 %	1	6,7 %	0	0,0 %	1	2,0 %
Pričakovanje, da bo to povečalo prepoznavnost podjetja.	0	0,0 %	0	0,0 %	1	7,1 %	1	2,0 %
Želja biti vodilen na področju trajnostnosti.	0	0,0 %	0	0,0 %	1	7,1 %	1	2,0 %
<b>Skupaj</b>	<b>21</b>	<b>100,0 %</b>	<b>15</b>	<b>100,0 %</b>	<b>14</b>	<b>100,0 %</b>	<b>50</b>	<b>100,0 %</b>

*Vir: lastno delo.*

**Priloga 17: Prikaz števila dejavnikov, ki ovirajo izbiro brezpogojnih trajnostnih odločitev**

Dejavniki, ki ovirajo sprejem brezpogojnih odločitev	DA	% DA	NE	% NE	NE VEM	% NE VEM	Seštevek vseh	% vseh
Pričakovanja, da bo to prineslo več stroškov kot koristi.	5	25,0 %	2	12,5 %	2	20,0 %	9	19,6 %
Zaradi brezpogojnih trajnostnih odločitev lahko postanejo cenovno nekonkurenčni.	2	10,0 %	3	18,8 %	0	0,0 %	5	10,9 %
Po sprejemu brezpogojne trajnostne odločitve lahko postane poslovanje oteženo (npr. omejena izbira dobaviteljev, možnosti proizvodnje).	2	10,0 %	2	12,5 %	1	10,0 %	5	10,9 %
Treba je vložiti veliko časa in truda za spremembo navad notranjih in zunanjih deležnikov.	2	10,0 %	1	6,3 %	0	0,0 %	3	6,5 %
Slab odziv trga in dobaviteljev na tovrstne odločitve.	1	5,0 %	1	6,3 %	1	10,0 %	3	6,5 %
Je tvegano, saj ni veliko informacij o učinkih brezpogojnih trajnostnih odločitev.	1	5,0 %	1	6,3 %	1	10,0 %	3	6,5 %
Potrebnih je veliko informacij za sprejeti pravilno brezpogojno trajnostno odločitev (npr. pregled nad celotno verigo dobaviteljev, poznavanje partnerjev).	1	5,0 %	2	12,5 %	0	0,0 %	3	6,5 %
Velika težavnost postavitve brezpogojnih trajnostnih odločitev.	1	5,0 %	1	6,3 %	1	10,0 %	3	6,5 %
Pričakovanja, da bodo imeli veliko oportunitetno izgubo (npr. dobaviteljev, prodaje).	0	0,0 %	1	6,3 %	2	20,0 %	3	6,5 %
Za tovrstno odločanje ni spodbud ali olajšav.	2	10,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	2	4,3 %
Nekatere zaveze brezpogojnih trajnostnih odločitev so težko dosegljive.	1	5,0 %	1	6,3 %	0	0,0 %	2	4,3 %
Druga zakonodajna določila in smernice lahko omejujejo brezpogojne trajnostne odločitve.	1	5,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	1	2,2 %
Velika težavnost ohranitve standarda brezpogojnih trajnostnih odločitev.	0	0,0 %	1	6,3 %	0	0,0 %	1	2,2 %
Podjetje postavlja finančne rezultate na prvo mesto.	0	0,0 %	0	0,0 %	1	10,0 %	1	2,2 %
Lahko privede do težav z ugledom podjetja.	0	0,0 %	0	0,0 %	1	10,0 %	1	2,2 %
Podjetje ni zaznalo ovir.	1	5,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	1	2,2 %
<b>Skupaj</b>	<b>20</b>	<b>100,0 %</b>	<b>16</b>	<b>100,0 %</b>	<b>10</b>	<b>100,0 %</b>	<b>46</b>	<b>100,0 %</b>

*Vir: lastno delo.*

## Priloga 18: Dejavniki, ki omejujejo podjetja pri izbiri brezpogojnih trajnostnih odločitev s primeri

Dejavniki	Primeri navedbe
Pričakovanja, da bo to prineslo več stroškov kot koristi.	Veliko podjetij je navedlo, da ima podjetje zaradi tega »visoke stroške«. Anketiranec je tudi navedel: »Predvsem višina finančnih sredstev, ki jih je treba nameniti v projekte, ki bi izboljšale trajnost našega podjetja.«
Zaradi brezpogojnih trajnostnih odločitev lahko postanejo cenovno nekonkurenčni.	»Še vedno je ogromno produktov, storitev, kjer je v ospredju cena, trajnostni produkti so zaenkrat še predragi.« »Zato, ker si s tem zmanjšujejo konkurenčnost. Kupci pričakujejo družbeno odgovornost, a pogosto postavljajo ciljne cene tako nizke, da lahko konkurirajo samo dobavitelji izven Evrope.«
Po sprejemu brezpogojne trajnostne odločitve lahko postane poslovanje oteženo (npr. omejena izbira dobaviteljev, možnosti proizvodnje).	Anketiranci so navedli, da lahko zaradi brezpogojnih odločitev postane »oteženo poslovanje«, kar se lahko pokaže na primer v »bolj kompleksnih in zapletenih procesih«, »omejene možnosti proizvodnje v EU« ipd.
Treba je vložiti veliko časa in truda za spremembo navad notranjih in zunanjih deležnikov.	»Potrebno je veliko truda in dobre volje vseh udeležencev v podjetju, da spremenijo navade znotraj in zunaj podjetja.« »Predvsem navade. Včasih je potrebna kar nekaj časa, da uspemo spremeniti nek utečen proces in prepričati naročnika na drugi strani, da se da stvari urediti tudi drugače. Primer je pošiljanje certifikatov v tiskani obliki. S prehodom na elektronsko distribucijo certifikatov smo v samo 4 mesecih znižali porabo papirja za približno 1,6 tone papirja (44 dreves) in s tem razbremenili vpliv na okolje. Potrebna pa je bilo kar nekaj usklajevanja s strankami, ki so bile v veliki meri navajene na list papirja, ki ga pospravijo v fascikel v omari ...«
Slab odziv trga in dobaviteljev na tovrstne odločitve.	»Trg oziroma končni porabniki še niso pripravljeni oziroma ne sprejemajo svojih nakupnih odločitev na podlagi teh standardov. Torej bi lahko zaradi takšne zaveze prišlo do prekinitve materialov in dobav, zaradi česar bi se lahko ustavila proizvodnja in posledično prodaja podjetja. V tem primeru podjetje izgubi del kupcev, ker niso senzibilni na te odločitve, vprašanje, ali se vrnejo nazaj k temu podjetju ali enostavno ostanejo pri konkurenčnih podjetjih. Torej lahko to v primeru, ko kupci za to niso dovzetni, pomeni veliko škodo celotnemu podjetju.«
Je tvegano, saj ni veliko informacij o učinkih brezpogojnih trajnostnih odločitev.	»Je tvegano, ni veliko informacij o dejanskih učinkih/posledicah teh odločitev. Za ta koncept še nismo slišali.«
Potrebni je veliko informacij za sprejeti pravilno brezpogojno trajnostno odločitev (npr. pregled nad celotno verigo dobaviteljev, poznavanje partnerjev).	Anketiranci so bili mnenja, da imajo »premalo informacij«, kar se lahko odrazi na tem, da jih na primer ovira: »Da nimamo pregleda nad celotno verigo deležnikov s katerimi poslujemo, predvsem pa ne z deležniki na globljih nivojih, ki bi sledili tej zavezi vse do izvora materiala«
Velika težavnost postavitve brezpogojnih trajnostnih odločitev.	Anketiranci, katerih podjetja nimajo brezpogojne zaveze, so bili mnenja: »Ker na to še niso pripravljena ali pa je njihova dejavnost takšna, da je težje opredeliti, katere trajnostne odločitve bi lahko sprejeli«, vendar se nekateri tudi zavedajo, da »Ni ovir če si postaviš pravilne cilje«.
Pričakovanja, da bodo imeli veliko oportunitetno izgubo (npr. dobaviteljev, prodaje).	Anketiranci so navedli, da imajo lahko podjetja zaradi tega »oportunitetno izgubo«. Anketiranec je dobro zapisal: »Zaradi potencialne izgube dobaviteljev, kar privede do dodatnega neposrednega stroška nabave z vidika porabljenih delovnih ur nabavnikov, podaljšanja dobavnih rokov v fazi iskanja novih ponudnikov, višanja cen nabavnih surovin/materialov. Enako velja pri kupcih in učinkih na zmanjšanje celokupne prodaje, ustvarjanje prihodkov. Skupaj to rezultira v zmanjšanje dobička, vendar menim, da

Dejavniki	Primeri navedbe
	kratkoročno, na dolgi rok pa se zaradi pritiska uveljavljanja teh standardov na konkurenco zgodi ravno obratno.«
Za tovrstno odločanje ni spodbud ali olajšav.	»Ni poslovnih spodbud, olajšav in podobnega za takšno ravnanje.«
Nekatere zaveze brezpogojnih trajnostnih odločitev so težko dosegljive.	Podjetje, ki ima že prisotno brezpogojno trajnostno odločitev glede ogljične nevtralnosti, je zapisalo: »Fizično je težko izvedljivo biti ogljično popolnoma nevtralen.« Podjetje brez zaveze je zapisalo, da je »težko dosledno izpolnjevanje standardov«.
Druga zakonodajna določila in smernice lahko omejujejo brezpogojne trajnostne odločitve.	»Skladnost s trajnostnimi standardi.«
Velika težavnost ohranitve standarda brezpogojnih trajnostnih odločitev.	»Ker je zavezo takim standardom veliko težje ohranjati kot pa zgolj poslovati glede na trajnost.«
Podjetje postavlja finančne rezultate na prvo mesto.	»Postavljanje finančnih rezultatov na prvo mesto.«
Lahko privede do težav z ugledom podjetja.	»Ker so komercialno potencialno problematični.«
Podjetje ni zaznalo ovir.	Podjetje, ki ima prisotno brezpogojno trajnostno odločitev v podjetju v povezavi z brezpapirnim poslovanjem in doseganjem ničelnega ogljičnega odtisa, je navedlo: »Zaenkrat se ovire še niso pokazale.«

*Vir: lastno delo.*

### Priloga 19: Razdelitev dejavnikov na osebne in poslovne

Osebni dejavniki	Poslovni dejavniki
Lastna želja/zavedanje o pomenu doseganja najvišje ravni trajnosti za dobrobit sedanjih in prihodnjih generacij ter narave nasploh.	Pričakovanja, da bo to dvignilo ugled podjetja.
Želja spodbuditi trajnostno delovanje pri drugi.	Sledenje strategiji in vrednotam, ki jih zasleduje vodstvo.
Želja doseči zadovoljstvo vseh udeležencev.	Kot odziv na pritisk trga oziroma kupcev.
Želja slediti svetovnim smernicam.	Pričakovanja, da bo to povečalo zaupanje kupcev.
Želja biti vodilen na področju trajnostnosti.	Pričakovanje, da bo to prispevalo h konkurenčnemu položaju na trgu in krepitvi blagovne znamke.
	Pričakovanje, da bo to prispevalo k diferenciaciji proizvoda.
	Pričakovanja, da bo to prispevalo k pridobivanju novih poslovnih priložnosti.
	Pričakovanje, da bo to povečalo prepoznavnost podjetja.
	Pričakovanja, da bo to izboljšalo delovanje podjetja.

*Vir: lastno delo.*