

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**TRAJNOSTNA NARAVNANOST POSLOVANJA IN  
TRAJNOSTNE STRATEGIJE V IZBRANIH SLOVENSKIH  
PODJETJIH**

Ljubljana, september 2016

MARKO VRHOVŠEK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Marko Vrhovšek, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Trajnostna naravnost poslovanja in trajnostne strategije v izbranih slovenskih podjetjih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Adriano Rejc Buhovac

### IZJAVLJAM

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

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

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 GOSPODARSTVO, PODJETJA IN TRAJNOSTNA .....</b>	<b>3</b>
<b>NARAVNANOST .....</b>	<b>3</b>
1.1 Poslovno okolje podjetja in trajnostni menedžment.....	3
1.1.1 Poslovno okolje podjetja .....	3
1.1.2 Vloga korporacijskega upravljanja pri krepitvi trajnostne naravnosti.....	5
1.1.3 Globalizacija poslovnega okolja .....	7
1.1.4 Megatrendi v družbi in na posameznih področjih .....	8
1.2 Ekologija, družba in podjetje.....	11
1.2.1 Ekologija in težave naravnega okolja.....	11
1.2.2 Politika varovanja okolja in stroški .....	13
1.2.3 Ekologija, družba in podjetje.....	14
1.3 Trajnostna naravnost.....	17
1.3.1 Opredelitev trajnostne naravnosti in družbene odgovornosti podjetij.....	17
1.3.2 Motivi za trajnostno delovanje podjetij.....	19
1.3.3 Trajnostna naravnost podjetja, zeleno gospodarstvo in zelene tehnologije.....	21
1.4 Model trajnostne naravnosti podjetja .....	24
1.4.1 Predstavitev modela trajnostne naravnosti podjetja po Epsteinu .....	24
1.4.2 Podpora menedžerskih sistemov pri vpeljavi načel trajnostne naravnosti .....	26
1.4.3 Poslovno odločanje, težave in možne izboljšave za doseganje trajnostne naravnosti.....	29
1.4.4 Trajnostno naravnano poslovanje kot izkoriščanje priložnosti za inovacije.....	31
<b>2 STRATEGIJE ZA TRAJNOSTNO NARAVNANOST.....</b>	<b>33</b>
2.1 Oblikovanje trajnostnih strategij .....	33
2.1.1 Pridobivanje konkurenčne prednosti - poslovne priložnosti za podjetja.....	34
2.1.2 Faze v razvoju strategij trajnostnega razvoja .....	35
2.2 Trajnostna naravnost podjetij po tipologiji strategij Orsata .....	39
2.2.1 Strategija ekološke učinkovitosti.....	42
2.2.2 Strategija delovanja podjetja preko okoljskih predpisov.....	43
2.2.3 Strategija ekološkega znamčenja.....	44
2.2.4 Strategija okoljskega vodenja v stroškovni učinkovitosti .....	46
2.2.5 Strategija trajnostnega inoviranja vrednosti .....	48
<b>3 PREDSTAVITEV TIPOLOGIJE TRAJNOSTNIH STRATEGIJ NA IZBRANIH PRIMERIH SLOVENSКИH PODJETJI.....</b>	<b>51</b>
3.1 Primer strategije 1 – strategija ekološke učinkovitosti.....	52
3.2 Primer strategije 2 – strategija delovanja preko okoljskih predpisov .....	54

3.3	Primer strategije 3 – strategija ekološkega znamčenja .....	57
3.4	Primer strategije 4 – strategija okoljskega vodenja v stroškovni učinkovitosti ....	59
3.5	Primer strategije 5 – strategija trajnostnega inoviranja vrednosti .....	64
3.6	Razprava.....	66
<b>SKLEP.....</b>		<b>69</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>		<b>73</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Porterjev model analize privlačnosti panoge – delovanje petih silnic .....	4
Slika 2: Deležniki v podjetju .....	5
Slika 3: Globalni megatrendi v svetu .....	10
Slika 4: Tri sistemske značilnosti okoljskih izzivov .....	12
Slika 5: Stroški varovanja okolja .....	15
Slika 6: Analiza stroškov in koristi z vključeno analizo trajnostnih rezultatov .....	16
Slika 7: Devet razsežnosti trajnostno naravnane poslovanja.....	18
Slika 8: Zelena oskrbna veriga .....	22
Slika 9: Aktivnosti v sklenjeni oskrbni verigi .....	23
Slika 10: Logični model dejavnosti.....	24
Slika 11: Model trajnostne naravnosti poslovanja.....	25
Slika 12: Viri okoljskih, družbenih, ekonomskih tveganj v podjetju.....	28
Slika 13: Vzročno-posledične povezave trajnostno naravnane poslovanja in finančne uspešnosti poslovanja.....	30
Slika 14: Ključni dejavniki za sočasno doseganje družbene, okoljske in finančne uspešnosti .....	32
Slika 15: Notranji in zunanji dejavniki oblikovanja trajnostnih strategij.....	34
Slika 16: Področja poslovanja trajnostne naravnosti .....	40
Slika 17: Strategije trajnostne naravnosti po Orsatu .....	41
Slika 18: Ecolabel – znak EU za okolje (okoljska marjetica) .....	45
Slika 19: Blagovna znamka za ekološke pridelke Biodar .....	46
Slika 20: Strategija trajnostnega inoviranja vrednosti.....	48
Slika 21: Proizvodnja po principu zaprte zanke .....	49
Slika 22: Skrbništvo izdelka.....	50
Slika 23: Primeri trajnostnih strategij v slovenskih podjetjih .....	51
Slika 24: Eko krog v Gorenju.....	62

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Opis in opredelitev trajnostne strategije podjetja Kočevski les.....	52
Tabela 2: Opis in opredelitev trajnostne strategije podjetja Petrol.....	55
Tabela 3: Opis in opredelitev trajnostne strategije podjetja Mediacor .....	57
Tabela 4: Opis in opredelitev trajnostne strategije podjetja Gorenje .....	60
Tabela 5: Opis in opredelitev trajnostnih strategij – Metron.....	64



## UVOD

Razvoj civilizacije na tehnološkem, gospodarskem in drugih področjih nam je omogočil dvig življenjskega standarda, obenem pa povzročil tudi negativne posledice v naravnem in socialno-kulturnem okolju. Človeštvo je s svojim dosedanjim gospodarskim razvojem in načinom življenja že zdavnaj preseglo svoje (vzdržne) okvire in močno posega v naravno okolje. Zaradi nakopičenih ekoloških, družbenih in gospodarskih težav se pospešeno krepi zavest o nujnosti trajnostne naravnosti podjetij (Elkington, 1994; Epstein, 1996; Hart & Milstein, 2003; Orsato, 2009). Problematika varovanja okolja in nujnost aktivnega sodelovanja celotne družbe sta bili večkrat poudarjeni tudi zaradi posledic industrializacije in številnih ekoloških nesreč v industrijskih panogah (Prakash, 2000).

V današnjem svetu so akterji medsebojno zelo povezani in soodvisni, zato sta potrebna uravnavanje in delovanje na globalni (npr. konferenca RIO +20) ter na drugih ravneh. Ekološka, družbena in ekonomska problematika zadeva vse: posameznike, podjetja, državne institucije, gospodarstva in mednarodne ustanove. Okolje, družbo in gospodarstvo obremenjuje (onesnažuje) neodgovorno delovanje posameznikov, nosilcev odločanja v podjetjih in drugih združbah ter državnih organih (Winter & Ewers, 1994).

Vrnitve nazaj v prvobitno naravo ni, če ne zaradi drugega, zato, ker ne obstaja več. Rešitve bo treba poiskati na več področjih: tehnološkem, pravnem, vzgojnem, etičnem in ne nazadnje ekonomskem – z bolj ekološkimi izdelki, storitvami in bolj trajnostno naravnanim gospodarjenjem v podjetjih. S spoznavanjem težav se krepijo tudi pričakovanja potrošnikov, da bi zaščitili okolje, družbene in gospodarske sisteme. Tako so bolj ekološki (sprejemljivejši) izdelki in bolj trajnostno naravnana ravnanja v podjetjih močno pridobili na pomenu. Porter in Kramer (2011) sta ugotovila, da vpeljava trajnostne naravnosti v delovanje podjetja lahko pomeni pridobivanje konkurenčne prednosti in uspešnosti poslovanja.

Številna podjetja so se s temi izzivi že soočila, tako da so trajnostno naravnost vpeljala v svoje strateško in operativno poslovanje ter se s tem še bolj usposobila za uspešno poslovanje. Vpeljala so različne programe: od učinkovite rabe (naravnih) virov, zmanjševanja odpadkov, recikliranja, razvoja ekoloških izdelkov (blagovnih znamk), zahtevnih standardov varstva okolja, skrbi za zaposlene, sodelovanja z lokalnim okoljem, pravične trgovine do integracije celovitih sistemov in modelov za trajnostno naravnost oziroma družbeno odgovornost. Raziskave trajnostne naravnosti podjetij so pokazale, da so podjetja, ko so poskrbela za okolje, družbo ali gospodarstvo, hkrati imela tudi ugodne finančne učinke (Porter & Kramer, 2011; Epstein & Rejc Buhovac, 2014a).

Pri tem so pomembni tudi motivi (vzvodi) za trajnostno naravnost podjetja, ki so: zakonodaja, odnosi z javnostmi, ugled, rast povpraševanja po bolj trajnostnih izdelkih, konkurenčna tekma na trgu, nižji stroški, višji prihodki, pridobitev konkurenčne prednosti,

boljše obvladovanje tveganj, zakonske, družbene in moralne zaveze ipd. (Epstein & Rejc Buhovac, 2014b).

Glavno vprašanje razvojno naravnanih in konkurenčno usmerjenih podjetij je, kako se lotiti trajnostno naravnane razvoja dejavnosti. Kakšne strategije razviti, da bodo podpirale trajnostno naravnano poslovanje? Kako vključevati trajnostno naravnano v strateške in operativne odločitve? Pri tem je vsekakor odločilna zavzetost najvišje ravni menedžmenta, da vzpostavi temu naklonjeno organizacijsko kulturo (Epstein, Rejc Buhovac, & Yuthas, 2010).

**Namen** magistrskega dela je pokazati, da je poslovanje po načelih trajnostne naravnosti sicer težka, a mogoča pot, in da se takšno poslovanje dolgoročno splača, ter s tem prispevati k večji angažiranosti podjetij za trajnostno naravnano.

**Cilji** magistrskega dela so:

- predstaviti teorije trajnostne naravnosti,
- proučiti oblike vključevanja trajnostne naravnosti v poslovanje podjetij,
- predstaviti primere trajnostnih strategij v svetu,
- predstaviti primere trajnostne naravnosti in trajnostnih strategij slovenskih podjetij,
- predstaviti prednosti, opozoriti na napake in oblikovati priporočila za vpeljavo trajnostne naravnosti poslovanja v podjetje.

**Raziskovalno vprašanje** je, na kakšen strateški način se lahko podjetja uspešno trajnostno naravnano odzivajo na globalne spremembe v okolju, družbi in gospodarstvu. S kakšnimi izzivi se pri tem soočajo, ko je poleg poslovno finančnih meril treba upoštevati še tri vidike trajnostne uspešnosti poslovanja (okolje, družba in gospodarstvo)?

V okviru magistrskega dela prikazujem pomen poslovanja po konceptu trajnostne naravnosti. Po proučitvi različnih virov oblikujem koncept – sintezo za tako poslovanje, predvsem pa poudarim prednosti takega poslovanja. Empirični del magistrskega dela je namenjen proučevanju primerov trajnostne naravnosti slovenskih podjetij s tipologijo različnih trajnostnih strategij. Vključena so podjetja, ki bi lahko služila za primer tipične uporabe ene od petih trajnostnih strategij po tipologiji Orsata (2009). Podatki so bili zbrani preko različnih sekundarnih virov, kot so publikacije podjetij in združenj (letna poročila, poročila o družbeni odgovornosti, poročila o trajnostnem poslovanju), objave na internetu oziroma v medijih, statistične baze, strokovna in znanstvena literatura. Analiza trajnostnih strategij je predstavljena v strukturiranem tabelarnem pregledu. Ti primeri so pomembni, ker z induktivno-deduktivno metodo v delu dokazujem, da (že) obstajajo številni primeri dobre prakse oziroma, da je poslovanje po konceptu trajnostnega razvoja lahko tudi poslovno uspešno.



Prvo poglavje magistrskega dela obravnava poslovno okolje podjetja, trende v okolju in vlogo korporacijskega upravljanja pri doseganju trajnostne naravnosti. Preko razreševanja odnosov med ekologijo, družbo, gospodarstvom in podjetjem izpeljem pojem trajnostne naravnosti poslovanja. Kot pripomoček pri načrtovanju sprememb in razvoja podjetja za uspešno trajnostno poslovanje v zadnji točki prvega poglavja predstavim model, ki ga je razvil Epstein (2008). V modelu avtor celostno uporablja družbene, okoljske in ekonomske dimenzije delovanja podjetja in jih smiselno poveže z večjo finančno uspešnostjo poslovanja. Vlaganje v trajnostno naravnost ni strošek, temveč pot za doseganje konkurenčne prednosti. Predstavljene so nekatere možne pozitivne in negativne posledice trajnostne naravnosti in s tem tudi možni izzivi za podjetja.

Kot pomembno osnovo za trajnostno naravnano poslovanje morajo podjetja oblikovati primerne strategije. V drugem poglavju je opisano oblikovanje strategij za trajnostno naravnano poslovanje, kot jih je na osnovi Porterjeve matrike generičnih strategij opredelil Orsato (2009). Opredelil je pet strategij (strategijo ekološke učinkovitosti, strategijo delovanja podjetja preko okoljskih predpisov, strategijo ekološkega znamčenja, strategijo okoljskega stroškovnega vodstva, strategijo ustvarjanja vrednosti z inovacijami v trajnostni naravnosti), ki jih nato v tretjem poglavju po tem sistemu analiziram na primeru izbranih slovenskih podjetij. Magistrsko delo zaključim s priporočili za prakso in sklepom, v katerem povzamem ključna spoznanja.

## **1 GOSPODARSTVO, PODJETJA IN TRAJNOSTNA NARAVNANOST**

### **1.1 Poslovno okolje podjetja in trajnostni menedžment**

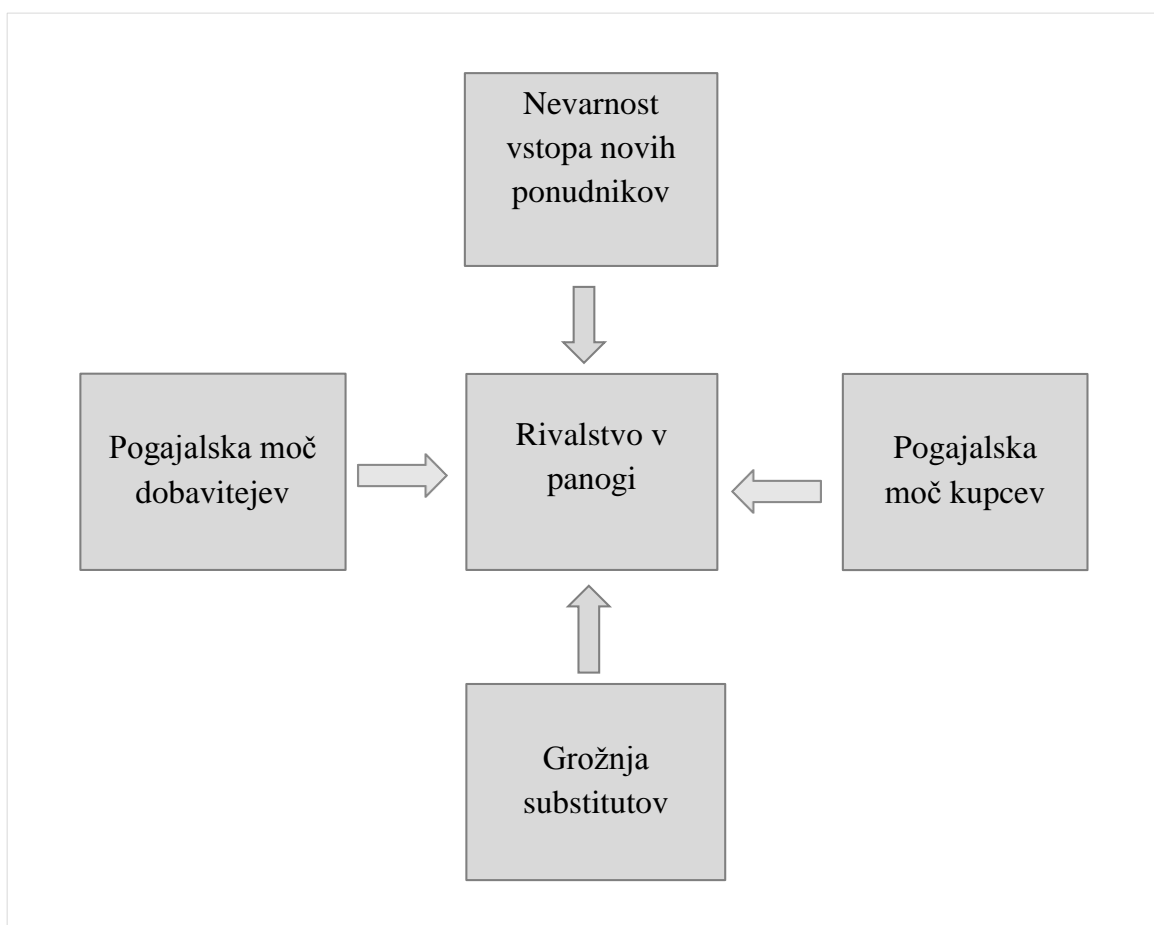
Podjetja ne morejo uspešno poslovati, če so v sporu s poslovnim okoljem ali če njihovi menedžerji ne razumejo in niso odgovorni do okolja, v katerem poslujejo (Jaklič, 2009, str. 5). Poznavanje poslovnega okolja podjetja je potrebno za uspešno vodenje in določanje poslovnih strategij (Hoskinsson, Hitt, & Ireland, 2002, str. 68). Sposobnost strateškega vključevanja podjetja v poslovno okolje je pomemben izvor konkurenčne prednosti.

#### **1.1.1 Poslovno okolje podjetja**

Poslovno okolje podjetja v osnovi delimo na širše in ožje okolje. Pri tem nas zanimajo posamezni elementi teh okolij in v kakšnih relacijah je podjetje do teh elementov v smislu medsebojnega vplivanja in prilagajanja. Podjetje lahko do neke mere vpliva na ožje (panožno) okolje (Wheelen & Hunger, 2012, str. 94–118), na širše pa praviloma zelo redko. Ne glede na to drži dejstvo, da sta se pomen in kompleksnost zunanjega poslovnega okolja zelo povečala ter sta zato deležna večje pozornosti (Baron, 2002, str. 31–32).

Pri analizi širšega (kontekstualnega) okolja najpogosteje uporabljamo PEST-analizo za proučevanje političnih (P), ekonomskih (E), socio-kulturnih (S), tehnoloških (T) in drugih dejavnikov, kot so pravni, etični in naravni (Wetherly & Otter, 2011, str. 24). Za analizo ožjega okolja lahko uporabimo Porterjevo analizo privlačnosti panoge s pomočjo petih silnic: rivalstva med konkurenti v panogi, nevarnosti vstopa novih ponudnikov, pogajalske moči kupcev, pogajalske moči dobaviteljev in nevarnosti substitutov (Porter, 1998, str. 5) (glej Sliko 1). Drugi prijemi analiziranja privlačnosti panoge vključujejo še analizo krivulj vrednosti konkurentov (angl. *strategy canvas*) (Kim & Mauborgne, 2005), s katero podrobneje analiziramo konkurenčno ponudbo in rivalstvo ter analizo tržnega potenciala in slabo zadovoljenih segmentov kupcev.

*Slika 1: Porterjev model analize privlačnosti panoge – delovanje petih silnic*



*Vir: M. Porter, Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, 1998, str. 6.*

Analizo poslovnega okolja in strateško analizo poslovanja podjetja povezuje SWOT-analiza, s pomočjo katere povzamemo priložnosti in nevarnosti, ki izvirajo iz zunanjega okolja, ter prednosti in slabosti, ki izvirajo iz notranjega okolja podjetja, a so predstavljene v relativnem smislu vis-a-vis konkurentov. Ti analitični prijemi so pomembni za spoznavanje trendov v

okolju in razumevanje, ali so sposobnosti podjetja razvite do stopnje, ki omogoča izkoriščanje priložnosti. Trendi na področju trajnostne naravnosti poslovanja so vse močnejši (Epstein & Rejc Buhovac, 2104b; Epstein & Rejc Buhovac, 2015), a v tem hipu še priložnost za številna podjetja, v nekaj letih pa bodo tistim, ki zamujajo, predstavljali le še nevarnost.

### 1.1.2 Vloga korporacijskega upravljanja pri krepitvi trajnostne naravnosti

Poslovno okolje lahko opredelimo tudi kot okolje različnih interesnih skupin. Za sodobno razumevanje položaja, vloge in aktivnosti menedžerjev je treba upoštevati odnose med menedžerjem in interesnimi skupinami (Jaklič, 2009, str. 42; Rozman & Kovač, 2012, str. 70). Primarne interesne skupine so praviloma lastniki, kupci, zaposleni, dobavitelji, prodajalci, kreditodajalci in konkurenti, sekundarne interesne skupine pa so lokalne skupnosti, družbeni aktivisti, mediji, poslovne interesne skupine, vlade in javnost. Podjetje mora upoštevati predvsem primarne interesne skupine ter razumeti njihovo vplivnost in zainteresiranost (Wetherly & Otter, 2011, str. 25).

Slika 2: Deležniki v podjetju



Vir: K. J. Yuthas & M. J. Epstein, *Analyzing sustainability impacts*, 2012, str. 31.

Model interesnih skupin (angl. *stakeholder model*) v ospredje postavlja sodelovanje menedžerja z vsemi ključnimi interesnimi skupinami (glej Sliko 2). Model lastništva (angl.

*shareholder model*) pa pravi, da mora menedžer primarno zasledovati interes lastnikov, ki je v povečevanju vrednosti podjetja.

Najbolj izpostavljen je odnos menedžer – lastnik, kjer prihaja do t. i. problema agentov (angl. *principal–agency theory*) oziroma vprašanja, čigave interese postavljajo menedžerji v ospredje. Obstaja namreč nevarnost, da menedžerji pri (nekaterih) odločitvah poskrbijo predvsem za svoje interese namesto najprej za interese lastnikov. Za premoščanje tega problema so se v okviru različnih praks in institucij oblikovale formalne smernice korporacijskega upravljanja, s katerimi preko obveščanja in podajanja smernic premostimo informacijsko asimetrijo kot glavni vzrok za večjo moč menedžerjev. Lastniki (upravljavci) se ukvarjajo s strateškim usmerjanjem in nadzorom (Rozman & Kovač, 2012, str. 68–72), menedžerji pa z usklajevanjem in odločanjem o poslovanju. Oblikuje se struktura upravljanja z opredeljenimi razmerji med različnimi organi (skupščina delničarjev, nadzorni svet in njegove komisije), med člani v teh organih in z menedžmentom.

Korporativno upravljanje je pravno opredeljeno z ustreznimi zakoni in kodeksi, ukvarja pa se z opredelitvijo upravljanja gospodarskih družb kot pravnih oseb (Djokić, 2011, str. 30) oziroma pravic in odgovornosti udeležencev upravljanja korporacije, ki so predvsem lastniki (delničarji), njihovi zastopniki (upravni odbor) in menedžment. Pri tem so pomembna tudi pravila in postopki za odločanje v podjetju ter struktura opredeljevanja ciljev in sredstev za delovanje in nadzor doseganja ciljev.

Maksimiranje dobička oziroma vrednosti za delničarje je jasen cilj lastnikov, vendar je lahko (tudi v kontekstu agentskega problema) to preveč kratkoročnega značaja. Za lastnike sta namreč pomembna tudi dolgoročna rast in način, na katerega se dobiček dosega. S tega vidika je ilustrativen primer zavezanosti lastnikov korporacija Nike. Podjetje Nike ima edinstveno kombinacijo prednosti in zmogljivosti, ki mu omogoča, da hitro napreduje v trajnostni naravnosti in je pred drugimi podjetji v svoji panogi, kar prispeva k njegovi finančni uspešnosti. V podjetju Nike imajo prepričanje, da smo na začetku prehoda v gospodarstvo, ki temelji na trajnostni naravnosti, in delajo vse, da bi ostali med prvimi, ki bodo to izkoristili. Med dejavniki, ki so najbolj pomembni pri njihovi trajnostni naravnosti, so: trajnostno naravnano vodenje, organizacijska kultura z vrednotami, ki podpirajo trajnostno naravnost, in močna tržna pozicija. Glavni razlog, da je Nike med vodilnimi v trajnostni naravnosti, je korporativno upravljanje in vodstvo podjetja. Največji lastnik podjetja, Phil Knight, ki vodi upravni odbor, podpira trajnostno naravnost kot bistveno sestavino dolgoročnih strateških ciljev družbe. To omogoča podjetju večjo fleksibilnost pri uravnoteževanju trajnostnih in finančnih ciljev in trajnostnih investicijah. Oddelek za družbeno odgovornost se je preimenoval v oddelek za trajnostni razvoj in inovacije, ki so okoljsko navdihnjene. Pomembno vlogo imajo vodilni, ki vseskozi skrbijo za okoljsko ozaveščenost in sodelovanje na področju ekologije ter so tudi vključeni v razne okoljsko usmerjene forume in združenja. Z vrha podprta decentralizacija omogoča, da so zaposleni zelo avtonomni v svojih praksah. To zagotavlja, da se odločitve ne sprejemajo samo na

osnovi hierarhičnih pravil, ampak je nova pobuda sprejemljiva le, če je možna njena uspešna izvedba (v smislu trajnostne naravnosti) – to je, da mora prenesti kritično analizo. Tako delovanje zahteva visoko stopnjo komunikacije in interakcije, tako horizontalno in vertikalno, v celotnem podjetju, ki jo le-to delno dosega tudi preko močnih osebnih povezav (Epstein, Rejc Buhovac, & Yuthas, 2010, str. 353–356).

### **1.1.3 Globalizacija poslovnega okolja**

Globalne težave okolja se kažejo v poslabšanju kakovosti in pomanjkanju vode, poslabšanju zraka, eroziji tal, pomanjkanju hrane, podnebnih spremembah, zmanjšanju surovinske baze in biodiverzitete ter kopičenju odpadkov in škodljivih snovi (Costanza et al., 1997, str. 253–255; Jackson, 2009, str. 18–22). Na kakovost bivalnega okolja vplivajo tudi druge motnje (hrup, svetlobna onesnaženost, sevanja) in pri tem so velike razlike v razvitosti regij oziroma držav (Evropska agencija za okolje – EEA, 2011, str. 12; Randers, 2012, str. 15–25). Zaradi tega so velike razlike tudi v stanju okolja in prioritetah glede reševanja težav. Degradacija okolja je povzročila številne zdravstvene, družbene in ekonomske posledice. Okoljske, družbene in gospodarske težave so se nakopičile in so v današnjem globalnem svetu prisotne praktično povsod.

Nujni sta hitro prilagajanje in ukrepanje. Spremenljivo in nestabilno tržno okolje globalnega poslovanja ter pojavi novih tehnologij in izdelkov odpirajo številna vprašanja glede obstoja in razvoja podjetij. V takih pogojih predstavljajo prestrukturiranje, inoviranje proizvodnih procesov, avtomatizacija in fleksibilnost poslovanja ter številni drugi upravljavski prijemi osnovne oblike prizadevanj za povečanje zaslužkov in obstanek na trgu.

Velik napredek v tehnologiji, gospodarski razvoj in razvoj številnih drugih področij so istočasno pokazali tudi na resne omejitve dosedanjega modela globalizacije poslovanja in meril za ocenjevanje doseženega razvoja. Upoštevanje zgolj ekonomskih oziroma kvantitativnih kazalnikov je puščalo ob strani druge učinke. Razvoj sodobne civilizacije je prišel v fazo, ko se na dramatičen način krešejo različni razvojni cilji. Zaradi tega se je razumevanje trajnostne naravnosti postopno razširilo na medsebojno opazovanje družbe, ekonomije in okolja.

Trajnostna naravnost sloni na ideji, da je reaktivno držo do okoljskih, družbenih in ekonomskih težav treba zamenjati s proaktivnimi, prostovoljnimi in preventivnimi aktivnostmi. S tem ne trošimo virov, ki bi jih porabili za odpravljanje nezakonitega oziroma neetičnega poslovanja podjetij, temveč ustvarjamo dodano vrednost, ki pripomore k večji prepoznavnosti in ugledu glede na druga podjetja v panogi.

Brez ekološko naravnanih podjetij ni ekološko naravnane gospodarstva, brez ekološko naravnane menedžmenta (in zaposlenih) pa je tveganje ekološke škode zelo veliko (Jaklič, 2009, str. 66–67). Povezave med globalnim gospodarstvom, okoljem in družbo so zelo

zapletene. Globalizacija ustvarja številne izzive, vendar zagotavlja tudi rešitve, vključno z izmenjavo inovacij in znanja ter novimi mehanizmi upravljanja (Evropska agencija za okolje – EEA, 2011, str. 12–24). Z ustreznim upravljanjem, gospodarskimi spodbudami in naravnostjo lahko oblikujemo boljše in pravičnejšo prihodnost. Nujnost prehoda na trajnostno in zeleno gospodarstvo je vedno očitnejša. Po vsem svetu se kažejo sistemske krize na področjih, kot so finance, revščina, zdravstvo, gospodarska zaostalost, podnebne spremembe, energija, biotska raznovrstnost, ekosistemi in demografija (Evropska agencija za okolje – EEA, 2012, str. 46–58). To pomeni, da so okoljska vprašanja le en del izzivov, s katerimi se srečujemo. Dejansko živimo v zelo povezanem svetu, ki je sestavljen iz več različnih podsistemov: okoljskih, družbenih, gospodarskih, tehničnih, političnih, kulturnih ipd. Svet oblikuje vrsta t. i. globalnih megatrendov. Med ključnimi so spreminjanje demografskih vzorcev, pospeševanje urbanizacije, hitre tehnološke spremembe, rast trgov, menjavanje gospodarske moči in spreminjanje podnebja (Evropska agencija za okolje – EEA, 2015, str. 35, Randers, 2012, str. 355). Glavni razlog, da potrošnja negativno vpliva na okolje in povzroča prekomerno porabo virov, je v tem, da stroški za družbo, ki se kažejo v obliki degradacije okolja in virov, v cenah blaga in storitev niso v celoti izraženi.

Trajnostna naravnost vpliva na percepcijo in odzive potrošnikov. Na razvitih trgih trajnostna naravnost predstavlja sposobnost inoviranja, boljše kakovost izdelkov, boljše sodelovanje s ključnimi deležniki, uspešno merjenje učinkov v družbi, dvig zadovoljstva potrošnikov itd.). Pri razumevanju tržnih odnosov in trajnostno naravnanih aktivnosti so pomembni tudi odtenki. Namen delati dobro, ima kompleksnejše vplive in zadovoljstvo kupcev igra pomembno posredništvo na relaciji med trajnostno naravnostjo podjetja in tržno vrednostjo podjetja (Luo & Bhattacharya, 2006, str. 1–16).

Trajnostna naravnost poslovanja je vse bolj vključena v različna področja v družbi. Ta pričakovanja izražajo ne le potrošniki, temveč tudi drugi deležniki (zaposleni, lastniki, poslovni partnerji, lokalne skupnosti, gospodarske zbornice in združenja, šole, okoljske organizacije, državni organi ipd.). Na razvitih trgih izjemno hitro naraščajo potrebe po izdelkih in storitvah, ki rešujejo (z vidika trajnosti opredeljene) težave v družbi, okolju in gospodarstvu. Tu seveda ne gre za površinsko delovanje, kot so sledenje globalnim trendom, doniranje sredstev, stiki z javnostmi, minimalno izpolnjevanje zahtev regulatorjev ipd. Ključne so strategije trajnostne naravnosti. Za uspešno delovanje na področju trajnostne naravnosti je pomembno, da se podjetje premakne iz reaktivne na proaktivno (strateško) raven. S tem oblikuje edinstveno umeščenost, tako da se na področju trajnostne naravnosti opredeli za tista področja, ki so kompatibilna s cilji podjetja (Porter & Kramer, 1999, str. 126).

#### **1.1.4 Megatrendi v družbi in na posameznih področjih**

Ob opazovanju ekonomskih, družbenih in okoljskih težav, ki so vzvod za trajnostno poslovanje, lahko opazimo tri povezane trende (Laszlo & Zhexembayeva, 2011a str. 6):

- degradacijo naravnega okolja,
- radikalno transparentnost in
- naraščajoča družbena pričakovanja.

Ti trendi redefiniirajo način medsebojnega konkuriranja. Tekom let smo prišli do faze, ko ti dejavniki spreminjajo pravila poslovanja. Naravno in družbeno okolje ni več zmožno podpirati dosedanje linearne gospodarske rasti in z njo povezanega obremenjevanja okolja (odpadki, emisije) ter socialnih težav, konfliktov. Kupci, zaposleni, delničarji in širša (osveščena) javnost vse glasneje zahtevajo trajnostno naravnane izdelke, za katere pa ne želijo plačevati več. Radikalna transparentnost, ki jo podpirajo civilna družba, družbena in medijska omrežja ter tehnologija, pa problematiko okolja (trajnosti) in naraščajoča pričakovanja za bolj ekološke (trajnostne) izdelke krepí, da postaja splošno prisotna in s tem tudi pomembna v trženju.

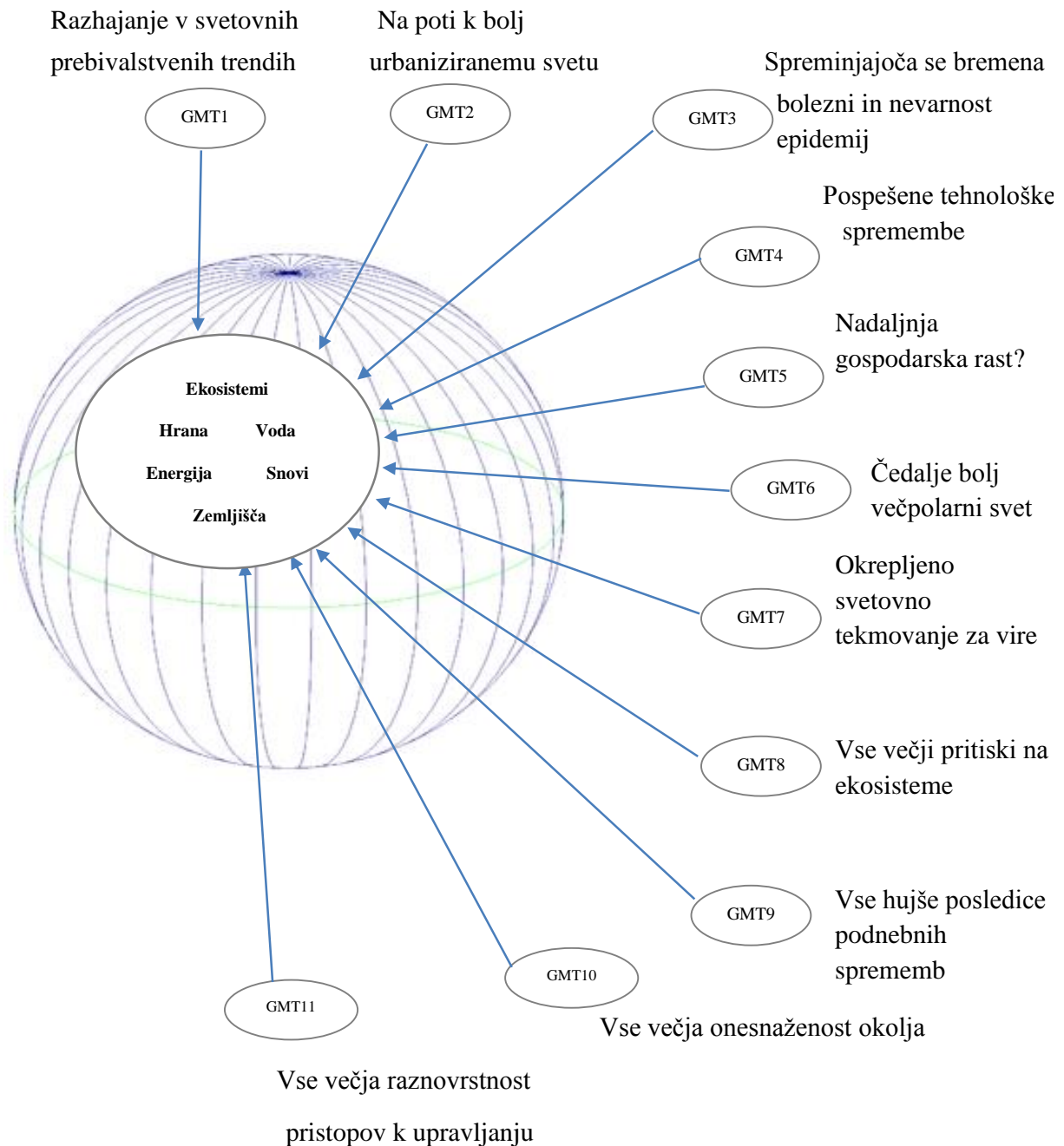
Za nekatere ti trije trendi predstavljajo grožnjo, za druge je to priložnost, za vsakega pa je vprašanje, kje se vidi in kako lahko te globalne spremembe učinkovito uporabi sebi v korist. Tisti, ki vključujejo trajnostno naravnano poslovanje v svoje operativno poslovanje, lahko poslovno vrednost ustvarijo na več načinov (poslovanje po zakonodaji in standardih, upoštevanje ekološke učinkovitosti v delovnem procesu – proizvodnja, zmanjšana poraba energije, zmanjšanje odpadnih snovi, izboljšava materiala) in celo povečajo vrednost za delničarje.

Podjetja, ki so uspešno združila okoljsko, družbeno in ekonomsko komponento v svoji poslovni strategiji, so to naredila ob reviziji dotedanjih strategij. Postopen vstop trajnostne naravnosti kot vodilnega poslovnega načela v strateškem razmišljanju je prisilil menedžerje, da so obstoječim strategijam vsaj dodajali nove komponente, kot so npr. prihrank energije, ekološki izdelki in znamčenje. Tako postane trajnostna naravnost sestavni del strategije podjetja, ki vključuje okoljske, družbene in ekonomske vrednote v vsakdanje dejavnosti podjetja, ne da bi pri tem bistveno trpela cena. Ko so podjetja uvajala pionirske eko-izdelke, so se pokazali tudi drugi učinki, kot so dober odziv pri kupcih, povečana motivacija zaposlenih, manjša poraba surovin in na koncu tudi ustvarjanje večjih donosov za vlagatelje (Laszlo & Zhexembayeva, 2011b, str. 38–41).

Evropska agencija za okolje (angl. *European Environmental Agency* – EEA) je opredelila 11 globalnih megatrendov (GMT), ki imajo pomemben vpliv na sedanje in prihodnje stanje okolja in družbe (glej Sliko 3). Poleg navedenih so opazni še naslednji trendi: velik pomen inovacij, večanje tržnih deležev velikih podjetij, spremembe v navadah kupcev, uporaba poslovne inteligence v upravljanju, spremenjena vloga države (Beinhocker, Davis & Mendonca, 2009, str. 55). Poleg izpostavljenih globalnih težav naravnega okolja in družbenih neenakosti bo pomembno vlogo igrala rast gospodarstev držav v razvoju, kjer bodo segmenti prebivalstva izboljšali svoj ekonomski položaj in pridobili kupno moč. Z vidika trženja

naraščata pomen mlade populacije v tretjem svetu in velik delež starejših v razvitejših gospodarstvih. Pomembno vlogo igra tudi virtualizacija vsakdanjega življenja, ki povzroča velike premike na vseh področjih (Hajkowicz, Cook, & Littleboy, 2012, str. 2–3).

Slika 3: Globalni megatrendi v svetu



Vir: Evropska agencija za okolje, 2015, str. 36.



## 1.2 Ekologija, družba in podjetje

Trajnostna naravnost je proces sprememb, kjer so uporaba virov, smer tehnološkega razvoja in spremembe institucij usklajene in s tem omogočajo razvoj prihodnjim generacijam. Trajnostni razvoj ima za cilj doseganje ravnotežja med sedanjo potrošnjo virov in zmogljivostmi naravnih sistemov na ravni, ki bo to koriščenje v enaki meri dopuščala tudi prihodnjim generacijam (WCED UN, Brundtland report, 1987, str. 11–27).

### 1.2.1 Ekologija in težave naravnega okolja

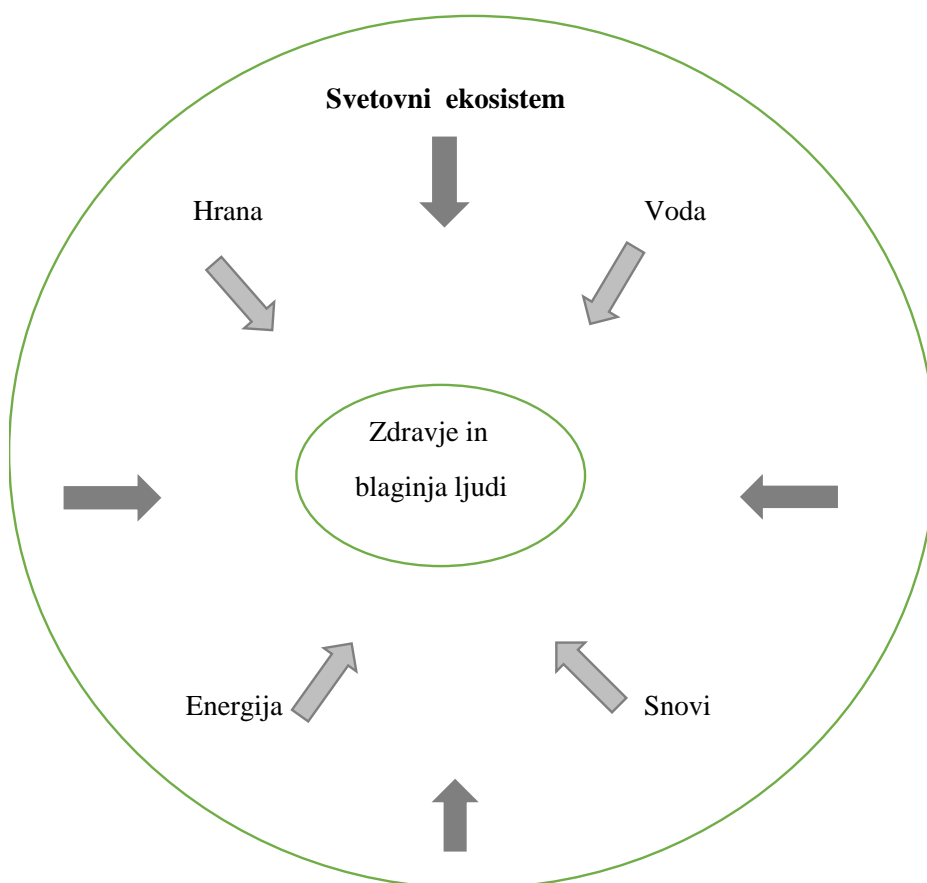
Človeštvo je že od vsega začetka oblikovalo svojo okolico in jo prilagajalo svojim potrebam. Vendar je bil v začetnih obdobjih vpliv človeka na naravo neznaten, brez večjega vpliva na okoljsko ravnotežje. Z razvojem tehnike in tehnologije ter povečano rabo naravnih virov (zrak, voda, zemlja, rudnine, rastline, živali) pa je danes ta vpliv na ravnotežje v naravi velik in ogroža številne ekosisteme. Postalo je očitno, da so to omejeni viri, ki jih bo prej ali slej zmanjkalo. Pojavile so se tudi številne ekološke katastrofe. Pri tem zaščita okolja ni usmerjena proti napredku, temveč proti stihijskemu razvoju v nasprotju z ekološkimi in humanističnimi načeli (Črnjar, Bombeles, Zelenika & Žuvela, 2002, str. 19–20).

Na Sliki 4 prikazujem tri systemske značilnosti okoljskih izzivov (dostop/izpostavljenost do okolja, potrošnja virov in medcelinski vplivi). Okoljski izzivi vplivajo na počutje, zdravje in celotno blaginjo prebivalcev. Škodljive snovi, ekstremni vremenski pojavi in v skrajnem primeru popolnoma neprimerni pogoji za bivanje lahko omejijo naš dostop do osnovnih naravnih virov (čist zrak, čista voda idr.) v prihodnosti. Vzorci potrošnje (črpanja) in rabe virov (voda, energije, surovine, tla, tla, hrana) imajo velik vpliv na ekosisteme, ki jih zagotavljajo. Zlasti je ta vpliv negativen, kadar je raba nenadzorovana. Upoštevati pa moramo tudi veliko povezanost med posameznimi viri (npr. kroženje snovi v naravi, raba tal za biogoriva izpodriva pridelavo hrane in povzroča krčenje gozdnih površin itd.). Spremembe stanja v okolju so (v veliki meri) odvisne od globalnih megatrendov in jih posamezne države ne morejo obvladovati same. Obseg trgovinske izmenjave med državami in celinami, tehnološki napredek, demografski vzorci, podnebne spremembe, onesnaževanje na daljavo itd. imajo svetovne razsežnosti (EEA, Evropsko okolje, 2015, str. 33–35).

Ekološka kriza je izraz krize sodobne globalizirane industrijske družbe in potrošništva. Izziv je v spremembi razmišljanja in delovanja v smeri drugačnega odnosa do razvoja in zaščite okolja. Ekološka kriza se kaže v pomanjkanju surovin in energentov, nerazumni eksploataciji naravnih dobrin, onesnaženem (naravnem) okolju, ogrožani biološki raznovrstnosti, demografski eksploziji, hitri urbanizaciji, težavi hrane ipd. Ekološke težave imajo vzroke v delovanju naše družbe, še posebno v območju proizvodnje, potrošnje in demografske rasti (Črnjar et al., 2002, str. 22–23). Sočasno se pojavlja povečana ekološka zavest, ki predstavlja spoznanja o stanju narave (okolja), družbe in vzrokih tega stanja. Vzroki za onesnaženo okolje so (Peirce, Vesilind, & Weiner, 1998, str. 10–14):

- demografska eksplozija in urbanizacija,
- razvoj industrije in energetike,
- proizvodnja, potrošnja in odpadki,
- razvoj transporta,
- sodobno konvencionalno kmetijstvo in prehrambne navade,
- naravni vzroki, ki jih pogosto pospešuje človek: erozija, poplave, požari, suše, orkani, potresi, vulkani,
- drugi vzroki, kot so premajhna ekološka zavest, pomanjkanje znanstvenih spoznanj, tehnologija in vojne.

*Slika 4: Tri systemske značilnosti okoljskih izzivov*



*Vir: Evropska agencija za okolje: Stanje in napovedi 2015, str. 34.*

Potrošniška družba izvaja na okolje ogromen pritisk. Ekonomska rast in razvoj modernih tehnologij sta v preteklih desetletjih bistveno izboljšala življenjski standard, toda na račun

večje porabe energije in surovin ter velikih družbenih neenakosti. Vplivi porabe se odražajo globalno; poraba in proizvodnja iz dneva v dan močnejše vplivata na okolje, družbo, gospodarstvo in podjetja. Treba je spremeniti oblikovanje, uporabo in odstranitev izdelkov. Trajnostna poraba in proizvodnja pomenita bolj smotrno uporabo naravnih sredstev in energije ter tako zmanjšano količino škodljivih negativnih vplivov na okolje (European Commission, Smarter and cleaner, 2009, str. 3–4).

Eden od načinov vpeljave sprememb v podjetje sta tudi analiza in nadzor stroškov zaščite naravnega okolja kot dela trajnostne naravnosti. Za zmanjšanje negativnega vpliva na okolje so podjetja pred izzivom, kako izboljšati svoje poslovne procese. Od uspešnega obvladovanja procesov je odvisno, kako bo podjetje kos novim izzivom – trajnostni naravnosti in uspešnosti poslovanja (Dibrell, Craig, & Hansen, 2011, str. 401).

### **1.2.2 Politika varovanja okolja in stroški**

Koncept trajnostne naravnosti s ciljem razreševanja ekoloških težav postaja imperativ sodobne civilizacije. Nujni sta ukrepanje in ozaveščanje. Glavna smer družbenih sprememb je preobrat od ekonomske k ekološki paradigmi, ki vključuje etično odgovornost za sedanje in prihodnje generacije. Iz tega izhaja potreba vzpostavljanja učinkovitih programov in regulative za zaščito okolja na nacionalni in mednarodni ravni. Delovanje mednarodnih institucij in mednarodno sodelovanje na področju zaščite okolja sta privedli do niza dokumentov za zaščito okolja (konvencije, dogovori, preventivni sistemi, programi odpravljanja posledic, kot so Stockholmska deklaracija, World Charter for Nature, Deklaracija o okolju in razvoju iz Ria, Agenda 21, Kjotski protokol, Aarhuška konvencija idr.) in do celovitih družbenih pobud, kot sta United Nations Global Compact (globalna pobuda za družbeno odgovornost in trajnosti razvoj gospodarskih subjektov) in UN Sustainable Development Goals, ki vključuje 17 ciljev za celovit razvoj družbe in gospodarstva ter varovanje okolja.

Politika zaščite okolja se šteje kot javno upravljanje z okoljem. Pri uvajanju politike zaščite okolja imajo posamezne države na voljo naslednje instrumente (Jaklič, 2009; str. 68–69; Črnjar et al., 2002, str. 232–233):

- regulacijske: zakone, predpise, standarde;
- predpisano raven tehnologije, proizvodnje, lokacije ipd.;
- ekonomske: davke, kavcije, dovoljenja za obseg emisij, subvencije, zavarovanja;
- samoregulacijske kot posledico povečane ekološke zavesti, pritiska javnosti, regulative, konkurence ipd.;
- institucionalni mehanizem: dobro organizacijo državne uprave, zaščito okolja, ekološko statistiko in nadzor, izobraževalni sistem ipd.

Kot dopolnitev in protiutež normativnemu varovanju okolja imamo čiste tehnologije (Goodstein, 2011, str. 14): energetska učinkovitost, obnovljive vire energije, racionalno poraba vode in surovin, zmanjšanje odpadkov v proizvodnji, recikliranje, kmetijstvo z majhnimi vložki ipd. Tehnologije morajo izpolnjevati še drug pogoj: da imajo manjši vpliv na okolje kot (stroškovno primerljive) konvencionalne tehnologije. Pri tem je lahko v pomoč okoljska ekonomika (angl. *environmental economics*), ki proučuje ekonomske zakonitosti pri koriščenju naravnih virov in zaščiti okolja za preprečevanje nadaljnjega širjenja degradacije okolja, javni nadzor nad vsemi izvori onesnaževanja, racionalno izkoriščanje naravnih virov in preusmerjanje proizvodnje ter prometa storitev v čiste tehnologije.

Ekonomski tržni instrumenti (angl. *market-based instruments*) uporabljajo trg, cene in druge ekonomske spremenljivke, ki vplivajo na podjetja, da zmanjšajo ali odpravijo negativne vplive na okolje. S temi instrumenti so vključeni zunanji (okoljski) stroški proizvodnje (potrošnje oz. onesnaženja) v obliki davkov na proizvodne procese in izdelke. Najpomembnejši primeri instrumentov so: okoljske dajatve na onesnaževanje (glede na količino emisij), okoljske subvencije za reševanje okoljskih težav, trgovanje z dovoljenji na izpuste (Callan & Thomas, 2013, str. 99). K ekonomskim tržnim instrumentom štejemo še sistem zbiranja in vračil, regulative o okoljskem označevanju, licence in gospodarsko-premoženjska upravičenja.

### 1.2.3 Ekologija, družba in podjetje

Gospodarski razvoj držav (oz. geografskih območij) temelji na rasti gospodarstva, merjenega z bruto domačim proizvodom (BDP). Taka logika rasti proizvodnje, potrošnje in izkoriščanja naravnih in družbenih virov je pripeljala v slepo ulico. Profitnimotiv praviloma ne vključuje dolgoročnega pogleda na okolje. Nekateri alternativni kazalci merjenja razvoja so merilo ekonomske blaginje (angl. *measure of economic welfare – MEW*), indeks trajnostne ekonomske blaginje (angl. *index of sustainable economic welfare – ISEW*), indeks dejanskega napredka (angl. *genuine progress indicator – GPI*), zeleni BDP (angl. *Green GDP*) in indeks kakovosti življenja (angl. *quality of life – QoLI*).

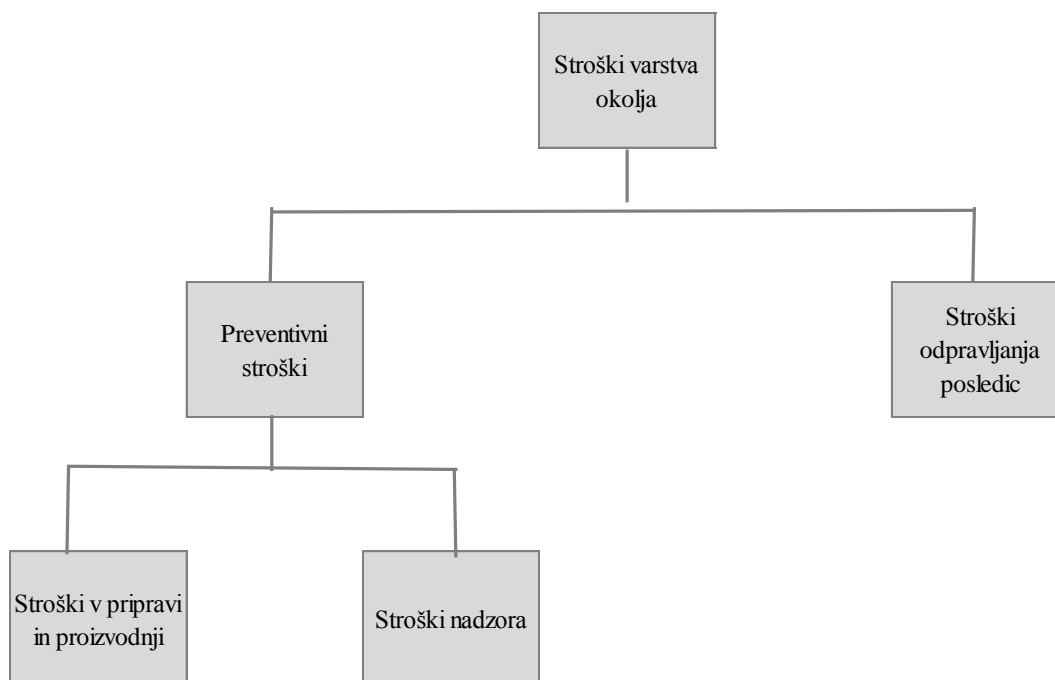
Vse države si prizadevajo za gospodarski razvoj, vprašanje pa je, ali lahko posnemajo modele rasti industrializiranih držav. Ekspanzivno izkoriščanje naravnih bogastev za hitro doseganje gospodarske rasti je neprimerno, saj povzroča degradacijo okolja s številnimi negativnimi posledicami. Gospodarstvo in okolje sta medsebojno odvisni preko krožnega toka materiala, kjer okolje predstavlja vire (obnovljive in neobnovljive), asimilacijo odpadkov in prostorske ter estetske storitve. Porabo resursov, predvsem z vidika porabe fosilnih goriv, emisij CO<sub>2</sub> in proizvodnje hrane, merimo z ogljičnim odtisom (angl. *ecological footprint*) (Wackernagel & Rees, 1998, str. 9). Ogljični odtis je količinsko izražen izpust ogljikovega dioksida in drugih toplogrednih plinov v ozračje, ki nastane pri proizvodnji določenega izdelka oziroma pri dejavnosti posameznika ali organizacije. Gospodarstvo države se tako lahko dolgoročno razvija le, če ne povzroča degradacije okolja. Po drugi strani moramo poleg ekonomskih

(materialne dobrine, dobri življenjski pogoji, zaposlenost), upoštevati še socialne (izobraževanje, zdravstvo, stanovanje), politične (človekove pravice, politična svoboda, demokracija), kulturne in druge vidike življenjskega standarda. Zaščita okolja se ne more opraviti na račun gospodarskega razvoja, temveč je treba celotno razpravo o ekoloških težavah usmeriti v doseg trajnostnega razvoja.

Pri naložbah v čisto tehnologijo in druge prilagoditve v proizvodnji se srečujemo s stroški in prihranki pri porabi resursov ter morebitnimi drugimi pozitivnimi učinki. Pri spremljanju stroškov okoljskih investicij in učinkov zaradi zmanjšanja emisij se pojavlja veliko različnih možnosti (Environment Canada, 2001, str. 4):

- zamenjava inputov – surovin in repromaterialov,
- spremembe v tehnologiji proizvodnje,
- ravnanje s preostanki surovin,
- sprememba lokacije,
- usposabljanje zaposlenih o zaščiti okolja,
- izboljšanje ravnanja z odpadki.

*Slika 5: Stroški varovanja okolja*



*Vir: Povzeto po ISO standard 14001, SIQ, 2016*

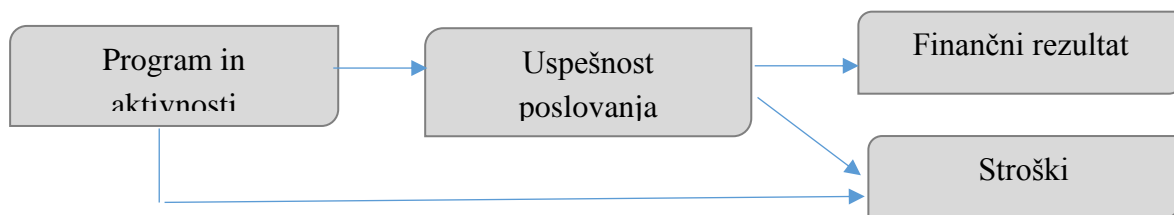
Varovanje okolje zahteva definiranje težave in načina njenega reševanja. Iz tega izhajajo potrebe za načrtovanje, evidentiranje, spremljanje in poročanje o vlaganjih v zaščito okolja ter

spremljanju učinkov teh vlaganj. V tem smislu moramo tudi računovodstvo prilagoditi tem potrebam, da skozi obračun stroškov in spremljanje ekologije pridemo do okoljskega poslovnega računovodstva (angl. *environmental management accounting* – EMA) oz. da dobimo informacije o vlaganjih v zaščito okolja, načinu spremljanja, odgovornostih in učinkih vlaganj. Na Sliki 5 prikazujem strukturo stroškov varovanja okolja, ki so po vsebini temeljna skrb okoljskega poslovnega računovodstva.

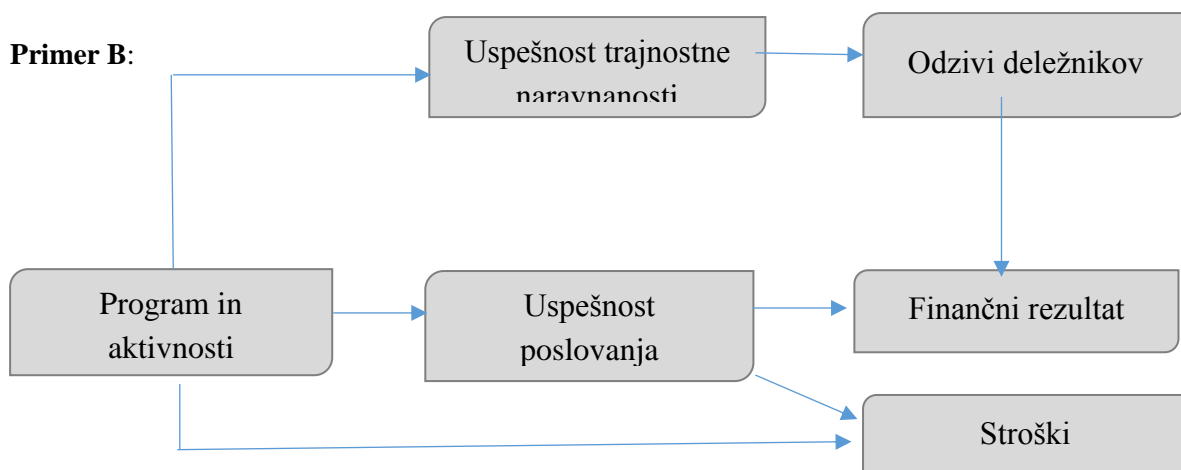
Z okoljskim poslovnim računovodstvom pridobimo informacije o ekoloških virih, okoljskih stroških in ekoloških segmentih. V zvezi s tem je potrebno dobro poznavanje poslovnega procesa, inputov, outputov in dejavnosti. Vse to od okoljskega poslovnega računovodstva zahteva iskanje novih metod, tehnik, oblik in vsebin poročil, s katerimi bi odgovorili na naraščajoče zahteve po informacijah glede zaščite okolja oziroma sodobne pristope obvladovanja stroškov.

*Slika 6: Analiza stroškov in koristi z vključeno analizo trajnostnih rezultatov*

**Primer A:**



**Primer B:**



*Vir: K. J. Yuthas & M. J. Epstein, Analyzing sustainability impacts, 2012, str. 29.*

Okoljsko poslovodno računovodstvo tako ni neko novo, dodatno računovodstvo, temveč predstavlja poseben pristop k zbiranju, sistemizaciji, evidentiranju in poročanju o izvedenih aktivnostih in vlaganjih v zaščito okolja. Ekološki kontroling pa je celovito zajemanje ekoloških informacij (analize, planiranje, nadziranje, vodenje, poročanje) in uporaba podatkov vpliva podjetja na okolje (količine porabljenih virov, emisij ipd.). Pri tem išče ekonomsko šibke točke, sestavlja ekološke bilance (materialnih virov, energije ipd.), analizira po procesih, lokacijah in izračunava ekološke kazalce (Winter & Ewers, 1994, str. 200–207).

Analiza stroškov in koristi (angl. *cost-benefit analysis*) programov, ki imajo tako okoljske, družbene kot tudi ekonomske vplive, zahteva tudi nov način razmišljanja o rezultatih odločitev. Analiza ima predpostavke, da ima program vplive na poslovanje podjetja in na trajnostni razvoj. Podjetja lahko to analizo uporabijo za bolj optimalne odločitve (Epstein & Yuthas, 2014, str. 27–33). Na Sliki 6 najprej prikazujem tradicionalno razumevanje analize stroškov in koristi (A), nato pa še analizo, ki upošteva še uspešnost trajnostne naravnosti (B).

## **1.3 Trajnostna naravnost**

### **1.3.1 Opredelitev trajnostne naravnosti in družbene odgovornosti podjetij**

Ljudje se čedalje bolj zavedajo, da so podnebne spremembe, stihijska poraba naravnih virov in neenakomerna ter nepravilna porazdelitev bogastva velika težava, ne samo današnjega, temveč vse bolj tudi jutrišnjega dne. Podnebne spremembe in globalna finančna kriza leta 2008 so pokazale, da je treba pristopiti k poslovanju na nov način, da se morata naša miselnost in stremjenja, da bi lahko preživeli, korenito spremeniti, da moramo misliti tudi na prihodnost. Podjetja so se začela ozaveščati, da so finančno lahko dolgoročno vzdržna samo tako, da upoštevajo zahteve, ki jih narekujejo svetovne in okoljske spremembe (Fetzer & Aaron, 2010, str. 3–5). V trajnostni naravnosti podjetja spremljamo tri vidike uspešnosti (Elkington, 1998, str. 69–71):

- ekonomske – ugotavlja se vpliv podjetniške aktivnosti na ekonomski razvoj regije, kjer podjetje posluje;
- družbeno – kako delovanje podjetja prispeva k družbenemu razvoju (razvoj družbeno pomembnih dejavnosti, skupnosti, pa tudi ravnanje z ljudmi pri delu);
- okoljski – kakšni so vplivi proizvodnih in drugih aktivnosti podjetja na okolje.

Trajnostna naravnost se tako nanaša na (Epstein & Rejc Buhovac, 2014b, str. 22–24) (glej Sliko 7):

- etiko – visoki standardi in praksa v poslovanju z deležniki (človekove pravice, upoštevanje delavcev, etični kodeks obnašanja, izobraževanje in podpora),

Slika 7: Devet razsežnosti trajnostno naravnane poslovanja



Vir: M. Epstein & A. Rejc Buhovac, Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts, 2014b, str. 22–24.

- korporacijsko upravljanje (učinkovito in konsistentno upravljanje sredstev v skladu z interesi vseh deležnikov, strateške usmeritve, finančni in nefinančni kazalniki),
- transparentnost poslovanja (razkritje informacij deležnikom – zunanjim in notranjim),
- poslovne odnose (partnerski odnosi in dolgoročni stabilni odnosi, da bi zagotovili kakovost in konkurenčnost),
- finančno donosnost (donos na vložena sredstva in ohranjanje sredstev podjetja, interesi investitorjev morajo biti jasno opredeljeni, hkrati upoštevanje vseh deležnikov),
- vključenost razvoja družbe in gospodarstva (v obojestranskem interesu je, da se izboljšajo pogoji življenja v družbi na različnih področjih, tudi v kulturi, izobraževanju, zdravstveni varnosti in pri ekonomskem razvoju),
- oblikovanje vrednosti izdelka (zaveze do kupcev, potrebe, pravice, vpliv izdelkov na deležnike),
- ravnanje z zaposlenimi (dejanska praksa, ne samo standardi, osebni in profesionalni razvoj, zaposleni so upoštevani kot spoštovanja vredni partnerji, dobri delovni pogoji, solidna plača in ugodnosti, priložnost za razvoj),



- varstvo okolja (zaščita in ohranjanje okolja ter promocija trajnostne naravnosti z izdelki, procesi, storitvenimi in drugimi aktivnostmi, zmanjšanje porabe energije, naravnih virov, vode, zmanjšanje odpadkov in emisij, reciklaža, manj embalaže ipd.).

V podjetjih morajo razviti tudi sposobnost ocenjevanja trajnostnih učinkov, predvsem pa, ali ima tako ravnanje pozitivne poslovne oziroma finančne posledice za podjetje (Epstein & Yuthas, 2014, str. 27–32). Stranke, investitorji, zaposleni in delničarji želijo vedeti, kakšni so učinki trajnostno naravnanih projektov in procesov ter njihovi vplivi na uspešnost podjetja. Menedžerji bi seveda radi sprejemali trajnostne odločitve, vendar jih včasih pritisk po kratkoročnem dobičku s strani lastnikov odvrne od takšnega ravnanja. Nekatere odločitve, kot so zmanjšana poraba surovin, večji izkoristek energije, recikliranje, niso zapletene, druge puščajo za seboj finančne in družbene posledice. Temu bi lahko dodali še tehnološko področje, ki naj omogoči prehod iz tehnologije čiščenja, na tehnologijo preprečevanja onesnaženja. Zato je odločanje v korist trajnostno naravnanih poslovnih odločitev večkrat težko.

Vrednota trajnostne naravnosti je tako zelo pomembna za dolgoročno dobičkonosnost. Identifikacija vrednot trajnostne naravnosti v opisni obliki je prvi korak v izboljšanju poslovanja in gradnji nove organizacijske kulture, vrednote podjetja pa se morajo ujemati z vrednotami ključnih deležnikov.

Za dolgoročno trajnostno naravnost je pomembno, da je vključena v vsakdanje poslovanje. Če je to samo dober PR, potem ne bo ničesar doprineslo k dolgoročni vrednosti ali pa je celo lahko škodljivo. Potrebni so integriranje v vsakdanje poslovanje, identificiranje, merjenje in poročanje (zunanje ter notranje) ter spremljanje sedanjih in prihodnjih vplivov izdelkov, storitev, procesov in aktivnosti na okolje, družbo in gospodarstvo. Skratka, gre za integracijo trajnostne naravnosti v strateško in operativno poslovanje podjetja, s tem, da se hkrati dosejajo družbeni, okoljski, ekonomski in finančni uspehi. Na to, kako velik pomen ima trajnostna naravnost pri večanju poslovne uspešnosti podjetja, vplivajo naraščajoči vpliv ozaveščenosti javnosti, prizadevanja za reševanje trajnostne problematike in globalizacija poslovnih procesov (Werther & Chandler, 2010, str. 109).

### **1.3.2 Motivi za trajnostno delovanje podjetij**

Empirične študije kažejo na pozitivno korelacijo trajnostno naravnane poslovanja in finančne uspešnosti podjetij (Margolis & Walsh, 2003; Orlitzky, 2003; Epstein & Yuthas, 2012). Porter in Kramer (2006) sta razvila koncept, ki trajnostno naravnost celo neposredno povezuje s konkurenčnimi prednostmi, tako da prihaja do sinergij v odnosu podjetij in družbe. Podjetja z vključevanjem načel trajnostne naravnosti nadgrajujejo svoje poslovanje in s tem skrbijo za širše (družbene, ekonomske, okoljske) okvire, v katerih poslujejo, ter hkrati razmišljajo o svojih vplivih na prihodnost planeta. S tem si podjetje ustvarja konkurenčno prednost, ki ga izpostavlja med drugimi v njegovi panogi.

Obstajajo različni motivi, zakaj si podjetja prizadevajo za trajnostno naravnost (Kotler & Lee, 2008, str. 21–29):

- zmanjšanje stroškov poslovanja,
- krepitev ugleda in vpliva podjetja,
- krepitev privlačnosti za zaposlitev dobrih kadrov,
- krepitev blagovne znamke,
- povečanje prodaje in tržnih deležev,
- večja privlačnost za investitorje.

Za trajnostno naravnost so v splošnem pomembne štiri skupine motivov: upoštevanje regulative, odnosi z deležniki, poslovne koristi (stroški in prihodki) ter moralne in družbene zaveze menedžerjev (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 4–5):

- zakonodaja in panožna pravila zahtevajo, da se mora podjetje pazljivo ukvarjati z vprašanji trajnostne naravnosti. Z upoštevanjem regulative se podjetja izognejo nepotrebnim kaznim, težavam ali celo zaprtjem obratov. S trajnostno naravnanim poslovanjem podjetja ohranjajo dober ugled, kar jim pomaga preprečevati stroške, povezane s padajočim povpraševanjem (ki bi ga sprožilo netrajnostno ravnanje).
- Splošna javnost, lokalne skupnosti, državni organi in okoljska združenja so veliko bolj pozorni glede trajnostne naravnosti podjetij in vpliva podjetij na okolje, družbo in gospodarstvo. Ravno tako so pomembni interesi deležnikov glede vprašanj in uspešnosti trajnostne naravnosti podjetja. Deležniki podjetja (kupci, zaposleni, delničarji) so dovzetni za družbene, okoljske in ekonomske težave. Če podjetje uspešno išče rešitve za te težave, pridobi njihovo zaupanje. Če to dela dosledno, to preraste v gradnjo ugleda, zvestobe kupcev in večjo prodajo. Podjetje postane zanimivo za najboljše iskalce zaposlitve in uspešnost se še poveča (Epstein, Rejc Buhovac & Yuthas, 2015).
- Številni motivi za trajnostno naravnano poslovanje so tudi na strani prihodkov. Veliko podjetjem je uspelo s trajnostno naravnanimi aktivnostmi in izdelki (storitvami) bistveno bolje pozicionirati svoje izdelke (blagovne znamke) in si na ta način ustvariti konkurenčno prednost. Zniževanje stroškov (prihranki pri materialu, energiji idr.) je tudi pomemben motiv za trajnostno naravnano poslovanje podjetij. Prihranke ustvarjajo tudi inovacije v procesih, izdelkih in storitvah ter manjši porabi virov v proizvodnem procesu (energenti, surovine idr.).
- Podjetja imajo zaradi vpliva na okolje, družbo in gospodarstvo odgovornost za delovanje v smeri trajnostne naravnosti. Motivi so lahko tudi v moralni drži menedžerjev, s katero skušajo obvladati negativne učinke podjetja na poslovno okolje; ravnavo trajnostno naravnano, »ker je tako prav«.

Pri večini gre za prepletanje več razlogov hkrati, ki se zrcalijo v t. i. poslovnem modelu trajnostne naravnosti (angl. *sustainability business case*). Pri tem gre za skrbno načrtovanje

aktivnosti, s katerimi želi podjetje ustvariti zeleno družbeno, okoljsko in ekonomsko uspešnost. Aktivnosti sprožijo ravno prave odzive ključnih deležnikov, ti pa vodijo v boljši poslovni izid (Epstein & Rejc Buhovac, 2014b, str. 40).

### **1.3.3 Trajnostna naravnost podjetja, zeleno gospodarstvo in zelene tehnologije**

Za reševanje problematike okolja, družbe in gospodarstva moramo spremeniti proizvodnjo, in sicer z učinkovitejšimi proizvodnimi postopki, boljšimi sistemi ravnanja z okoljem in bolj osveščeno potrošnjo. Na področju razvoja in oblikovanja izdelkov so izzivi v inovacijah novih generacij izdelkov z daljšo življenjsko dobo, ki jih je mogoče ponovno uporabiti, popraviti in predelati ali reciklirati. S takim delovanjem lahko ustvarimo večjo vrednost, zmanjšamo vpliv na okolje in stroške. Zeleno gospodarstvo je v bistvu »krožno gospodarstvo«, v katerem se biološki materiali vračajo v naravne ekosisteme, nerazgradljivi materiali pa se ponovno vračajo preko obnove, recikliranja ipd. Vlade in podjetja bodo morali pomagati zaposlenim razviti nove spretnosti, ki bodo ustrezale zahtevam zelenega gospodarstva (European Commission, 2009, str. 23–25).

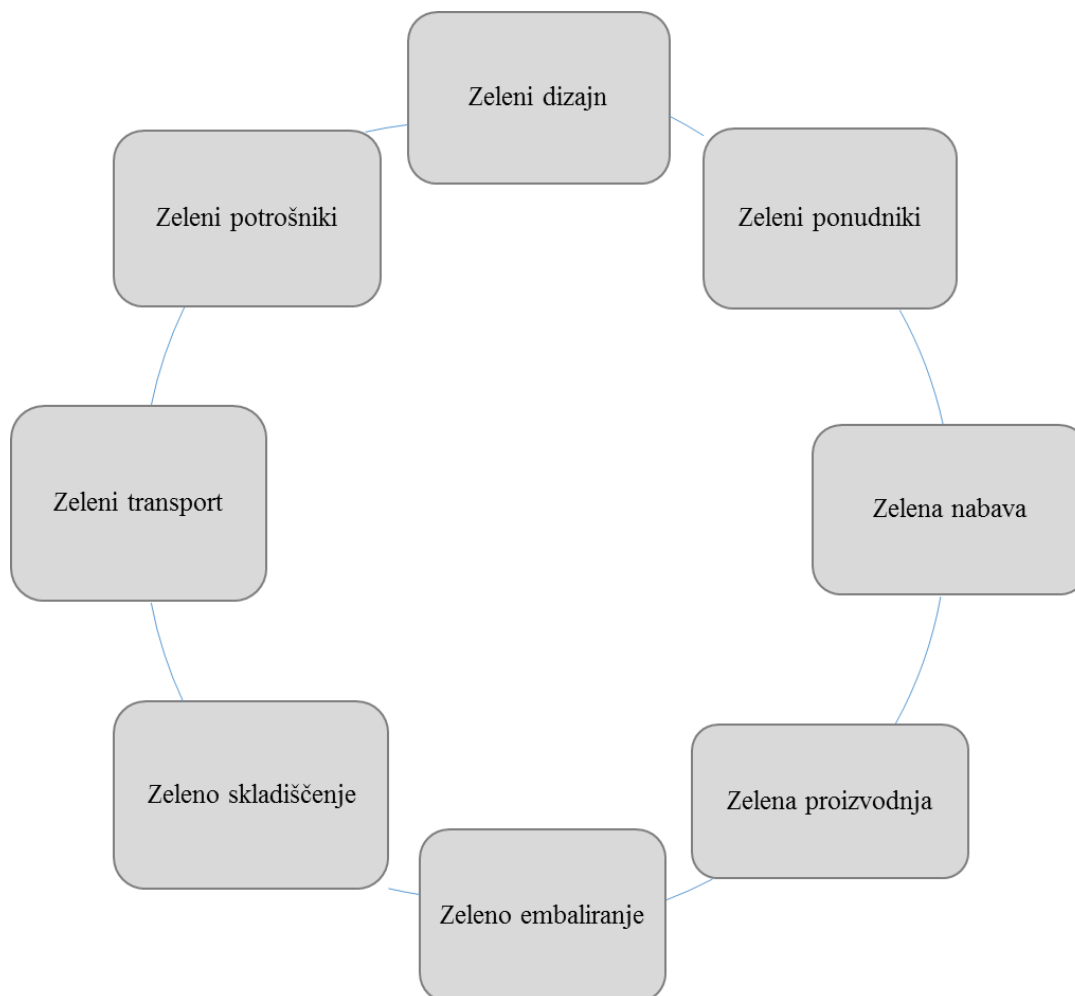
Povpraševanje po izdelkih z ekološkimi oznakami je v stalnem porastu. Eko označevanje je eden izmed načinov, kako potrošnikom zagotoviti informacije o ekoloških značilnostih izdelkov. Uporaba teh oznak ima za cilj zaščito okolja, in sicer s priporočili potrošnikom, da kupijo ekološki izdelek, in podpiranjem proizvajalcev, da izdelujejo take izdelke. Eko označevanje postaja torej tudi medij promoviranja proizvodnje in porabe izdelkov, ki imajo manj negativnih učinkov glede na izdelke konkurence.

Napredna podjetja sistematično vlagajo v iskanje drugačnih gospodarskih modelov in tehnologij, ki bi omogočali blaginjo, ne da bi škodovali okolju. Leta 2008 je Evropska komisija predstavila »Aksijski načrt ukrepov za trajnostno potrošnjo in proizvodno ter trajnostno industrijsko politiko« s ciljem spremljanja izdelkov skozi celoten življenjski cikel in s tem pospeševanja proizvodnje boljših izdelkov ter uvedbo prijaznejših tehnologij z vidika trajnostne porabe in proizvodnje. Ukrepi se osredotočajo na naslednje cilje: boljši izdelki, ekološko označevanje, smotrnejša poraba, ozaveščanje potrošnikov, jasnejša in čistejša proizvodnja, podpiranje globalnih prizadevanj in inovativnosti (European Commission, 2009, str. 19). Zeleno (krožno) gospodarstvo je sistem, ki izboljšuje pretok izdelkov in storitev za racionalno rabo surovin in v katerem je zelo malo odpadkov. S tem pristopom se dokazuje, da trajnostna naravnost in dobiček nista nujno nasprotujoči si kategoriji. Da bi moderno podjetje povečalo svoj podjetniški potencial, se mora več ukvarjati z reševanjem težav sodobnega sveta oziroma s svojimi zaposlenimi, potrošniki, dobavitelji in drugimi ključnimi deležniki.

Trajnostna naravnost je pomembna že danes, bo pa glede na navedene ugotovitve še pridobivala pomen. Eno od ključnih vprašanj v zvezi s tem je, kako zagotoviti, da aktivnosti trajnostne naravnosti ne bodo strošek, temveč donosna investicija. Odgovor je odvisen od

tega, kako premišljeno podjetje proučuje in izbira projekte, v katere vstopa. Pomembno je izbrati prave cilje in pravi način za širšo afirmacijo rezultatov. Samo tako bodo vložena sredstva imela pozitiven učinek na lojalnost kupcev, partnerjev in dolgoročno na večjo prodajo ter dobičke. Za podjetja ni dovolj samo trajnostna naravnost, temveč tudi njegova promocija. Spreminjanje starih navad in uvajanje nove miselnosti pa zahteva čas, potrpljenje in znanje, a z uporabo pravih strategij in orodij se lahko podjetje in družba pomakneta s starih tirnic na nove, tj. proti trajnostnemu razvoju (Fetzer & Aaron, 2010. str. 9).

*Slika 8: Zelena oskrbna veriga*

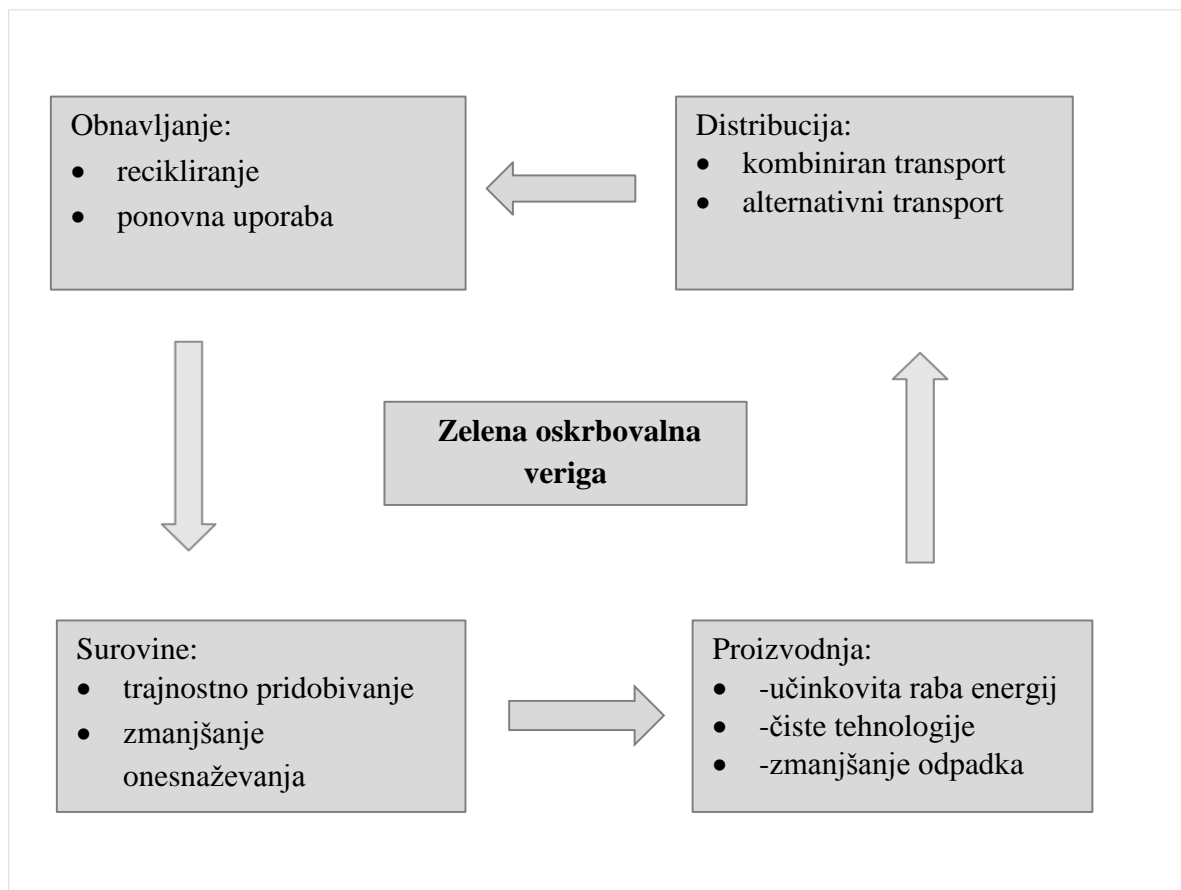


*Vir: Prirejeno po S. Emmett & V. Sood, 2010, Green supply chains: an action manifesto, str. 10–14.*

Kadar govorimo o vpeljavi načel trajnostne naravnosti v poslovanje, govorimo o tem, kako lahko rešujemo težave okolja, družbe in gospodarstva ter pri tem poslujemo finančno uspešno (Werter & Chandler, 2010, str. 98–108). Trajnostna naravnost je pomembna na vseh funkcijskih področjih poslovanja, kot so oskrbne verige (glej Sliko 8), proizvodnja, trženje, finance, informatika, kadrovanje in vsa druga.

Vse poslovne funkcije gredo v smeri ozelenitve. Pri ozelenitvi oskrbne verige pomeni, da aktivnosti potekajo na okoljsko sprejemljiv način, kar predvsem pomeni zmanjšanje odpadkov in emisij, trajnostno naravnani transport, skladiščenje, oblikovanje izdelkov, proizvodnjo, pakiranje in nabavo (Grant, Trautrim, & Wong, 2015, str. 22–29) (glej Sliko 9).

Slika 9: Aktivnosti v sklenjeni oskrbni verigi



Vir: D. B. Grant, A. Trautrim & C. Y. Wong, *Sustainable logistics and supply chain management*, 2015, str. 22–29.

Nekateri menedžerji so prepričani, da izboljševanje okoljskih učinkovitosti njihovih izdelkov povzroča (samo) več stroškov in naporov, zato spodkopava njihovo konkurenčnost. Skratka, podražita se proizvodnja in izdelki, kar ne vodi k (kratkoročnim) finančnim rezultatom. Podjetja skušajo v »zeleni preobleki« iztržiti kaj več, ob tem pa se v osnovi ne potrudijo česa bistvenega narediti v smeri trajnostne naravnosti (t. i. angl. *greenwashing*). Tako ločujejo trajnostno naravnost od vsakodnevnih aktivnosti in razvoja poslovanja, kar pa je napačen pristop. Morali bi se zavedati, da je trajnostno naravnano poslovanje družbeno odgovorno dejanje in potreba. Zaradi tega že prihaja do velikih premikov v dojemanju potrošnikov in drugih akterjev na trgu ter drugih deležnikov. Konkurenčno prednost pridobivajo trajnostno

naravnana podjetja, ki s takim delovanjem dolgoročno bolje obvladujejo stroške oziroma povečujejo prihodke. To v večini primerov zahteva celovit pristop, redefiniranje poslovnega modela, poslovnih procesov, tehnologij in izdelkov, skratka inovacije (Nidumolu, Prahalad, & Rangaswami, 2009, str. 57–58).

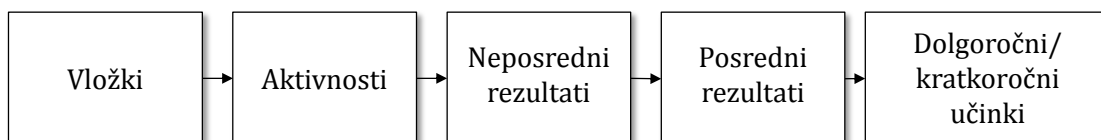
Z razširitvijo trajnostne naravnosti se je povečalo tudi zanimanje za družbeno odgovorne naložbe. Investitorji so začeli uvajati določena merila družbeno odgovornega ravnanja v okviru svojih naložbenih politik, razvijajo se indeksi, ki ocenjujejo družbene odgovornosti podjetij (npr. Dow Jones Sustainability World Indeks). Dodatno povpraševanje po delnicah, ki izpolnjujejo merila družbeno odgovornega poslovanja, lahko povzroči dvig njihovih cen.

## 1.4 Model trajnostne naravnosti podjetja

### 1.4.1 Predstavitev modela trajnostne naravnosti podjetja po Epsteinu

Poslovna logika trajnostne naravnosti izvira iz t. i. logičnih modelov dejavnosti (angl. *program logic models*), ki jih je stroka pred 20 leti razvila za področje nepridobitnih dejavnosti (glej Sliko 10). Ti modeli so skladni s kibernetičnimi modeli menedžerskega nadzora (glej npr. Simons, 2000). Bistvo logičnih modelov dejavnosti je v izrisu sistematičnega zaporedja vložkov, aktivnosti, neposrednih in posrednih rezultatov ter učinkov dejavnosti, kar potem omogoča prav tako sistematično spremljanje ali nadzor. Kazalce za analizo uspešnosti izbrane dejavnosti razvijemo vzdolž logičnega modela, kar pomeni, da analitično spremljamo, kaj smo vložili v dejavnost, kako učinkovito smo izvedli aktivnosti znotraj dejavnosti, kako uspešno smo ustvarili rezultate in kakšni so merljivi učinki dejavnosti. Lastnost teh modelov je prikaz sistematičnega zaporedja vložkov, aktivnosti, neposrednih in posrednih rezultatov ter učinkov dejavnosti.

*Slika 10: Logični model dejavnosti*

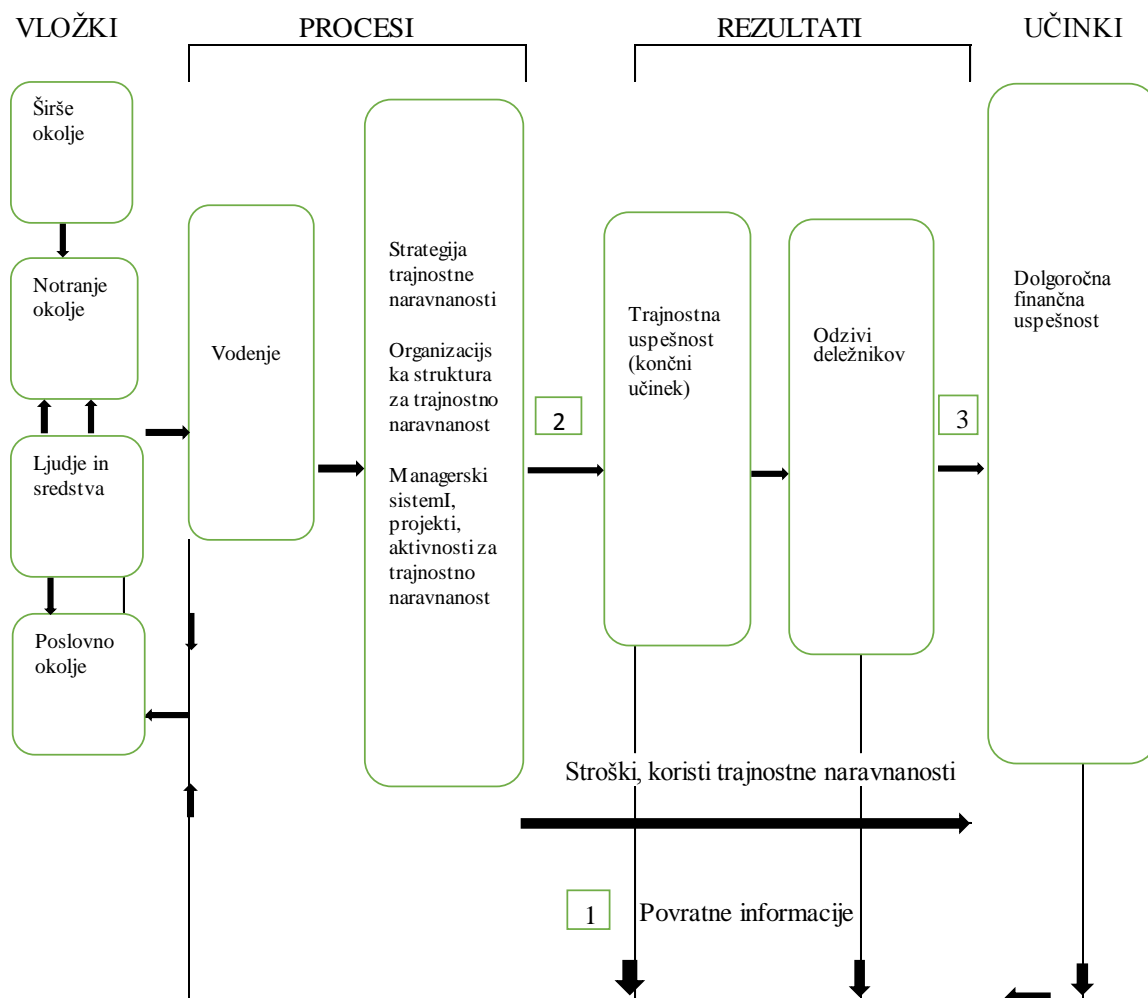


*Vir: W. K. Kellogg Foundation, 1998.*

Model trajnostne naravnosti poslovanja (Epstein & Rejc Buhovac, 2014b) (glej Sliko 11) izvira iz modelov dejavnosti oziroma iz kibernetičnih modelov menedžerskega nadzora. Sestavljen je iz vložkov, procesov, rezultatov in učinkov. **Vložki** predstavljajo danosti, v katerih oziroma s katerimi posluje podjetje (širše in ožje okolje, notranje okolje z obstoječo

poslovno strategijo, organizacijsko strukturo in organizacijsko kulturo, razpoložljivi resursi in ljudje). Od tu dalje se začne dinamični, procesni del, začenši z **vodenjem**.

Slika 11: Model trajnostne naravnosti poslovanja



Trije glavni vplivi:

1	Stroški/koristi trajnostne naravnosti
2	Družbeni, okoljski in ekonomski učinki
3	finančni učinki kot posledica trajnostne naravnosti

Vir: M. Epstein & A. Rejc Buhovac, *Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*, 2014b, str. 30.

Da bi trajnostna naravnost zaživela, ji morajo vodje izkazati visoko predanost v strateškem smislu, tako da jo vključijo v strateške dokumente in o njej tudi zavzeto govorijo. Ves čas jo morajo podpirati tudi z zgledom, z operativnimi in taktičnimi poslovnimi odločitvami. V

nekaterih podjetjih celo poudarjajo, da je doslednost pri vodenju daleč najpomembnejša, če želimo doseči visoko stopnjo predanosti in zavzetosti za trajnostno naravnost pri zaposlenih (Epstein, Rejc Buhovac, & Yuthas, 2009).

Drugi *procesi* vključujejo oblikovanje trajnostne strategije (ali vključitev teh vsebin v poslovno strategijo), vzpostavitev organiziranosti, ki podpira trajnostno naravnost poslovanja, ter oblikovanje sistemov za merjenje uspešnosti in nagrajevanje, ki bodo zaposlene usmerjali v trajnostno naravnost. Poleg teh elementov procesi vključujejo tudi vzpostavitev različnih projektov in aktivnosti za prispevek k trajnostnemu razvoju. Če so procesi uspešno izvedeni, podjetje doseže zelene *rezultate* na področju trajnostno naravnega poslovanja. Prvi sklop rezultatov imenujemo *trajnostna uspešnost* (angl. *sustainability performance*) in pomeni, denimo, manjšo porabo naravnih virov (energije, vode), manjšo količino ustvarjenih odpadkov, več t. i. zelenih izdelkov in storitev, večjo socialno varnost zaposlenih, dodatno zaposlovanje in podobno. Vse vidike trajnostne uspešnosti – nižji okoljski odtis, manj škodljivih odpadkov, okolju prijazni izdelki in storitve idr. – je treba sporočati preko različnih medijev, da se sprožijo *odzivi deležnikov* – zaposlenih, kupcev, članov lokalnih skupnosti in drugih. Ti so lahko večje zadovoljstvo zaposlenih in nižja neto fluktuacija, večje zadovoljstvo kupcev in/ozroma manj pritožb strank, več naročil strank, boljši ugled, boljši odnosi z lokalnimi deležniki ipd. To je drugi sklop rezultatov. Kot posledica večje zavzetosti zaposlenih, večjega povpraševanja kupcev, bolj naklonjenih odzivov lokalnih skupnosti itd. podjetje bolje obvladuje stroške, ustvari večje prihodke in boljši poslovni izid. Na dolgi rok to vodi v večjo *finančno uspešnost* poslovanja (Epstein & Rejc Buhovac, 2014b, str. 28–42).

Na Sliki 11 so z oznakami 1, 2 in 3 označene tri puščice. Gre za tri temeljne vplive, ki se odvijajo v modelu trajnostne naravnosti poslovanja. Puščica 1 povezuje procese s finančno uspešnostjo in ponazarja, da lahko preko modela spremljamo stroške in koristi trajnostno naravnega poslovanja. Puščica 2 povezuje procese s trajnostno uspešnostjo in prikazuje, da je lahko trajnostna uspešnost (družbena, okoljska in ekonomska uspešnost) tudi končni učinek, cilj podjetja. To je še posebej relevantno za javna podjetja. Puščica 3 pa ponazarja poslovno logiko trajnostne naravnosti poslovanja, kjer je trajnostna naravnost instrument za doseganje večje finančne uspešnosti. Na dnu slike je prikazana tudi zanka, ki zagotavlja *povratne informacije* in omogoča smotrno inoviranje procesov, izdelkov in storitev.

#### **1.4.2 Podpora menedžerskih sistemov pri vpeljavi načel trajnostne naravnosti**

Ker se podjetja širijo izven matičnih okolij po svetu in s tem postajajo multinacionalna oziroma globalna, se soočajo z rastjo in potrebo po organizacijskih spremembah. Čeprav je vodstvo največkrat mnenja, da bi morala podjetja »razmišljati globalno, delovati pa lokalno«, predstavlja izvedba tega v praksi velikokrat velik izziv. Podjetja bi rada razmišljala globalno in razvila korporativno strategijo, ki je enotna za vse države in vrste posla, vendar bi rada hkrati delovala lokalno in prilagajala korporativno prakso kulturi in navadam ter



konkurenčnim podjetjem države, v kateri so. To ni enostavno. Globalne organizacije krmarijo med globalno korporativno naravnostjo in razvojem na eni strani ter različnimi lokalnimi vladnimi predpisi in pritiski konkurence na drugi strani. Kjer so vladni predpisi ali panožni standardi posebno pomembni, morajo podjetja uskladiti notranje z zunanjimi dejavniki (predpisi, tržne zakonitosti idr.).

Pri razvijanju korporativne strategije bi moralo vodstvo podjetja upoštevati vse ključne dejavnike, ki vplivajo na strategijo trajnostnega razvoja podjetja. Odločiti se morajo, katero smer bodo ubrala, katere standarde, kodekse in načela upoštevala in kaj je za njihovo vrsto posla najustreznejše oziroma najbolj pravilno. Standardi trajnostnega delovanja pomagajo uokviriti dejavnike trajnostnega razvoja in zagotavljajo priložnost za izražanje pripadnosti ideji trajnostnega razvoja. Najbolj poznana certificirana standarda socialnega in okoljskega menedžmenta sta ISO 14000, ki obravnava odnos do okolja, EMAS in ISO 26000 (družbena odgovornost podjetja) (Epstein & Rejc Buhovac, 2014b, str. 60).

Uspeh trajnostne naravnosti se začne s prepričanjem in predanostjo ideji s strani vodstva podjetja ter razvojem poslanstva, vizije in strategije, ki jih bodo uporabili. Čeprav vodstvo podpira idejo trajnostne naravnosti, to še ne zadošča za uspešnost. Uspeh je zagotovljen samo, če tudi zaposleni na vseh ravneh v podjetju delijo isto miselnost. To je osnova za razvoj strategije trajnostne naravnosti s ciljem popolne integracije. Šele takšno poslovanje ima ključno vrednost za celotno korporacijo, ki se odraža v vseh vsakodnevnikih operacijah, ne pa samo kot odziv na pričakovane vladne predpise.

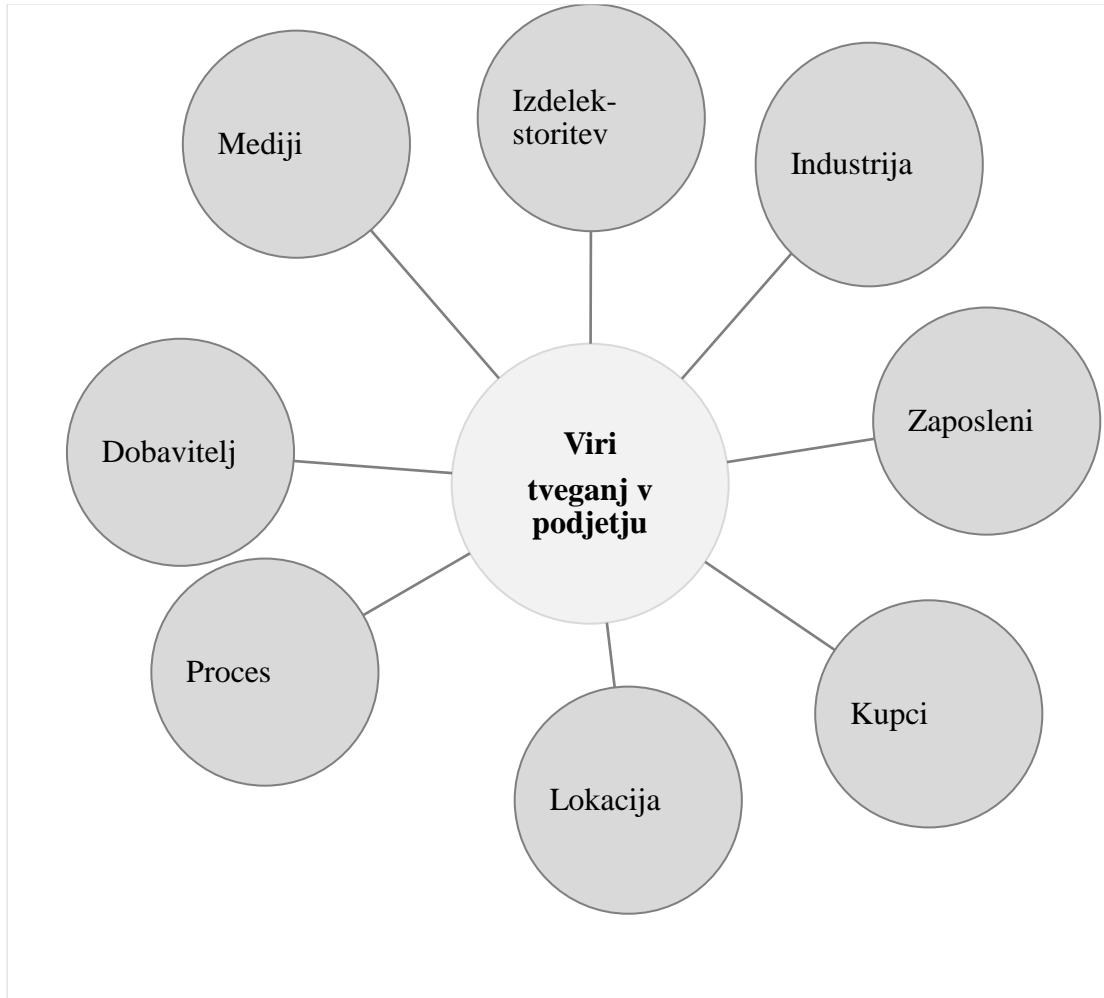
Uporaba trajnostne naravnosti v praksi se mora nadaljevati z vpeljavo pomembnih operativnih in menedžerskih sistemov, denimo z (Epstein & Rejc Buhovac, 2014b, str. 74):

- razvojem primerne organizacijske strukture,
- razvojem okoljsko odgovornega kalkuliranja lastnih cen,
- celostnim izračunom donosnosti investicijskih odločitev, ki upoštevajo različna družbena, okoljska, ekonomska in druga tveganja (glej Sliko 12),
- merjenjem in nagrajevanjem trajnostne uspešnosti,
- zagotavljanjem povratnih informacij (merjenje okoljskih, družbenih in ekonomskih učinkov),
- poročanjem in sistemom nadzora ter
- podporno organizacijsko strukturo.

Trajnostna naravnost lahko izboljša mednarodno konkurenčnost ali izzove podrobnejšo proučitev proizvodnih procesov, kar ima za končno posledico izboljššan dizajn, kakovost izdelka in storitev ter učinkovitejšo in povečano proizvodnjo ob okoljskih izboljšavah. Te izboljšave se, kot že zapisano, potem odražajo v zadovoljstvu zaposlenih in kupcev, večji

socialni, okoljski in gospodarski uspešnosti ter povečani dobičkonosnosti (Epstein & Rejc Buhovac, 2014b, str. 74).

Slika 12: Viri okoljskih, družbenih, ekonomskih tveganj v podjetju



Vir: M. Epstein & A. Rejc Buhovac, *Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*, 2014b, str. 110.

Sistemi merjenja in nagrajevanja trajnostne uspešnosti so pomembno orodje za vpeljavo miselnosti trajnostne naravnosti ter uskladitev interesov vodstva in zaposlenih. Sistemi za merjenje uspešnosti in motivacijo zaposlenih so potrebni za izboljšanje socialnih, okoljskih in ekonomskih učinkov, za sporočanje o tem, kaj trajnostni razvoj pomeni za podjetje, in ne nazadnje, da nalagajo delavcem soodgovornost za delo in dejanja, vezana na trajnostno naravnost (Epstein & Rejc Buhovac, 2014b, str. 121).

Trajnostni razvoj vključuje tudi nagrajevanje zaposlenih, ki so vključeni v ta proces. Številna velika podjetja so ugotovila, da se delavci trudijo in so motivirani, če pomagajo podjetju pri doseganju zastavljenih ciljev (ustvarjati prihranek, zmanjšati onesnaževanje okolja, skrbeti za

občutljive družbene skupine in povečevati konkurenčnost). Biti inovativen pomeni postajati pomemben člen v podjetju, kar je velika motivacija za vsakega zaposlenega (Epstein & Rejc Buhovac, 2014b, str. 272).

### **1.4.3 Poslovno odločanje, težave in možne izboljšave za doseganje trajnostne naravnosti**

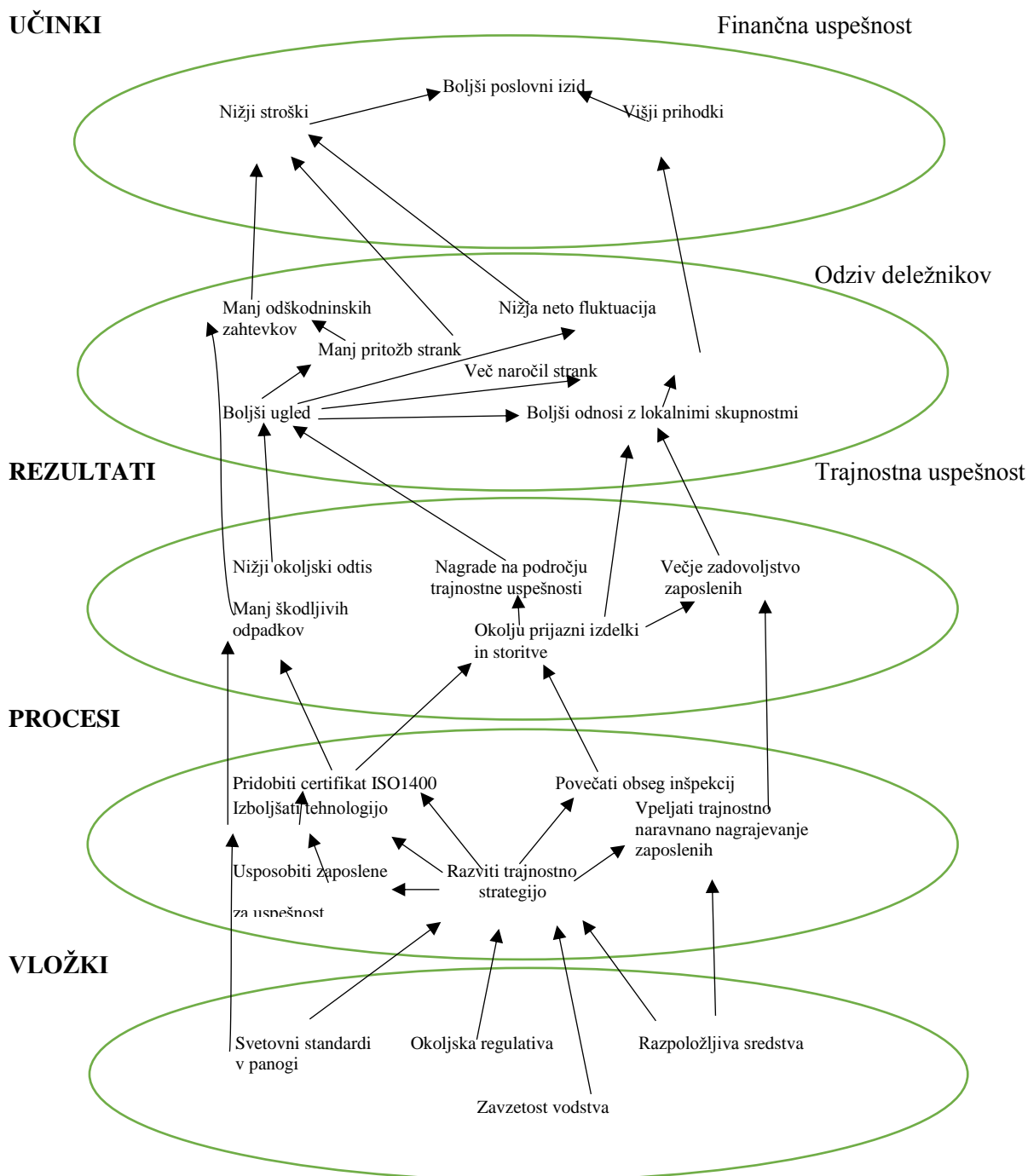
Pri razvoju strategij je pomembno, da vodstvo predvidi logične vzročno-posledične povezave med trajnostno naravnanimi aktivnostmi, podpornimi sistemi ter trajnostno in finančno uspešnostjo (glej Sliko 13).

Strategija predstavljenega podjetja je naslednja. Da bi izboljšali poslovni izid, se bodo v podjetju osredotočili na štiri temeljne vložke: upoštevali bodo vodilne svetovne standarde v panogi, specifično okoljsko regulativo v državi, vzpostavili zavzeto držo vseh vodij (menedžerjev) za trajnostno naravnano poslovanje in zagotovili potrebna sredstva za vzpostavitve sprememb. Prva od teh sprememb bo zapis trajnostne strategije, ki predvideva pet ključnih procesov: investicijo v novo (okolju bolj prijazno) tehnologijo, usposabljanje zaposlenih za ravnanje s to tehnologijo in tudi sicer bolj skrbno rabo naravnih virov in sredstev v podjetju, vzpostavitve potrebnih procesov in sistemov za pridobitev certifikata ISO 14001, povečanje obsega inšpekcij na terenu in variabilno nagrajevanje zaposlenih za trajnostno uspešnost.

Puščice v strateškem diagramu prikazujejo, kako se bo strategija odvila v nizu medsebojno odvisnih ključnih elementov uspeha (Rejc Buhovac, 2014):

- s pomočjo nove tehnologije, ustrezno usposobljenih zaposlenih in procesov, ki so skladni z zahtevami certifikata ISO 14001, bo podjetje zmanjšalo obseg škodljivih odpadkov, znižalo svoj okoljski odtis (*trajnostna uspešnost*), s tem pa vplivalo na boljši poslovni ugled, manj pritožb strank in zato manj odškodninskih zahtevkov za povračilo škode (*odzivi deležnikov*). Na ta način bo bolj obvladovalo svoje stroške in vplivalo na boljši poslovni izid.
- Hkrati bodo prenovljeni procesi, skladni z zahtevami certifikata ISO 14001, in večji obseg inšpekcij zagotavljali okolju bolj prijazne izdelke in storitve, zaradi česar bo podjetje lahko prejelo že dlje načrtovano nagrado na področju trajnostne uspešnosti. Zaposleni v podjetju bodo bistveno bolj zadovoljni (*trajnostna uspešnost*). Podjetje bo z nagrado izboljšalo svoj ugled, nižja bo tudi neto fluktuacija zaposlenih, to so odhodi iz podjetja zaradi nezadovoljstva (*odzivi deležnikov*), kar bo zopet pomagalo obvladovati stroške in prispevalo k boljšemu poslovnemu izidu.

Slika 13: Vzročno-posledične povezave trajnostno naravnane poslovanja in finančne uspešnosti poslovanja



Vir: M. Epstein & A. Rejc Buhovac, *Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*, 2014b, str. 168; A. Rejc Buhovac, *Analiza uspešnosti poslovanja s trajnostnega vidika*, 2016, str. 82.

- Vzpostavitev variabilnega nagrajevanja zaposlenih za dosežke na področju trajnostne uspešnosti bo dvignilo raven zadovoljstva zaposlenih, saj bodo nagrajeni za nov način dela. Zaposleni bodo zato bolj zavzeti za delo, bolj prizadevni in to bo spodbudilo tudi njihova prostovoljna prizadevanja v lokalnih skupnostih (*trajnostna uspešnost*). Kot posledica se bodo izboljšali odnosi z lokalnimi skupnostmi, povečalo se bo število naročil strank (*odzivi deležnikov*), večji bodo prihodki in poslovna uspešnost.

Strateški diagrami s prikazanimi vzročno-posledičnimi povezavami med vložki, procesi, trajnostno uspešnostjo, odzivi deležnikov in finančnimi učinki so praktično zelo uporabni, ker poenostavljeno prikažejo kompleksne strateške povezave. Na ta način vsak hitreje razume, kateri so bistveni strateški elementi in kakšne bodo posledice, če se pri kakem od strateških elementov kaj zatakne. Predvsem pa so pomembni, ker menedžerjem olajšajo predvidevanje in razumevanje odzivov deležnikov na različne vidike trajnostne uspešnosti.

Za napredovanje v naprednejšo fazo integracije trajnostne naravnosti v poslovanje in izboljšanje procesov odločanja je treba torej skrbno spremljati ključne dejavnike trajnostne naravnosti in povezave med njimi, kar v končnici vpliva na odločitve vodstva. Še več, prevedba strategije v aktivnosti zahteva ustrezne sisteme, strukture in nadzor, ki dajejo menedžerjem informacije o njihovi trenutni uspešnosti in vpogled v njihove zmožnosti, da izboljšajo svoj konkurenčni položaj v prihodnosti. Samo s pomočjo skrbno izbranih kazalcev trajnostne uspešnosti lahko menedžerji sprejemajo vsakodnevne in strateške odločitve. Boljše rezultate trajnostnega razvoja dobimo z osredotočenostjo na naslednja štiri področja (Epstein & Rejc Buhovac, 2014b, str. 120):

- razumevanje vzročno posledičnih povezav,
- analizo in merjenje teh povezav,
- vrednotenje in učenje na podlagi uspešnosti,
- uporabo vzročno posledičnih zvez za usklajevanje in ukrepanje.

#### **1.4.4 Trajnostno naravnano poslovanje kot izkoriščanje priložnosti za inovacije**

Podjetja se pri svojem poslovanju spopadajo z naraščajočimi tveganji, kot so (Epstein & Rejc Buhovac, 2014b, str. 268):

- podnebne spremembe,
- deljena/kompleksna odgovornost pri multinacionalnih, globalnih podjetjih,
- potencialno nevarni izdelki,
- nestabilne in koruptivne vlade,
- slabi delovni pogoji in delo otrok,
- prehrana in prekomerna telesna teža,
- nestabilne dobave ipd.

Zgoraj naštetá tveganja hkrati pomenijo tudi nove priložnosti za organizacijsko inoviranje in gradnjo novih elementov konkurenčne prednosti, ki sloni na trajnostnem razvoju. To zahteva več inovacij in podjetnosti menedžerjev ter večjo dovtzetnost zaposlenih za trajnostni razvoj s pomočjo inovativnosti razvojnih oddelkov, poslovnih enot in funkcijskih vodij. Ključni dejavniki uspeha so prikazani na primeru štirih vodilnih podjetij na področju trajnosti, ki jih prikazuje Slika 14.

*Slika 14: Ključni dejavniki za sočasno doseganje družbene, okoljske in finančne uspešnosti*

<b>Dejavniki uspeha</b>	<b>Primeri iz Nike, P&amp;G, The Home Depot in Nissan North America</b>
Uravnoteževanje finančnih in trajnostno naravnanih ciljev	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nasprotja med družbenimi, okoljskimi, ekonomskimi in finančnimi cilji niso tako velika</li> <li>- Okoljski izzivi se rešujejo z novimi idejami in ustvarjalnostjo</li> </ul>
Oblikovanje trajnostno naravnane poslovnega modela	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dosledna podpora trajnostni naravnosti s strani vodstva</li> <li>- Menedžer za trajnostno naravnost ima podporo vodstva in pristojnosti za delovanje v celem podjetju</li> </ul>
Vodenje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jasno komuniciranje trajnostnih strategij, politike vodenja in ciljev</li> <li>- Vodenje z zgledom</li> <li>- Inovativnost, ustvarjalnost, podjetnost in prostovoljstvo so osnovni gradniki organizacijske kulture</li> </ul>
Organizacijska kultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odprtost, avtonomija, samoiniciativnost</li> <li>- Močna inovativna kultura</li> <li>- Sodelovanje</li> <li>- Trajnostna naravnost je osebna lastnost zaposlenih</li> </ul>

*Vir: M. J., Epstein, A. Rejc Buhovac, & K. Yuthas, Managing social, environmental, and financial performance simultaneously: what can we learn from corporate best practices, 2009, str. 5.*

V podjetjih jim ni treba razmišljati samo o družbeni odgovornosti (angl. *corporate social responsibility* – CSR), ki je nekoliko ožji koncept od trajnostne naravnosti poslovanja, temveč tudi o družbeni priložnosti (angl. *corporate social opportunity* – CSO). Podjetja lahko postanejo vodilna na področju trajnostne naravnosti, če proaktivno izkoristijo priložnosti, namesto da z reaktivnimi strategijami odgovarjajo na vladne odločitve oziroma predpise, panožne standarde ali proteste kupcev in aktivistov. Izziv je torej razvijanje take organizacijske kulture in sistemov, ki pravočasno prepoznajo spreminjajočo se poslovno situacijo ter se na socialne, okoljske in gospodarske pritiske odzivajo kot na vir za inovacije.

Podjetja z najboljšimi trajnostnimi praksami (Epstein & Rejc Buhovac, 2014b, str. 268–269):

- zasledujejo strategije, ki temeljijo na inovativnosti;
- izvajajo organizacijske spremembe, ki podpirajo inovativne, prebojne ideje in izdelke;
- investirajo v inovativne tehnologije in poslovne modele;
- imajo moč, da vplivajo tudi na javno mnenje (primer je podjetje Nike).

Poznamo več pristopov k merjenju uspešnosti trajnostne naravnosti, med drugimi uravnoteženi sistem kazalcev (angl. *Balanced Scorecard*) in analizo vrednosti za delničarje (angl. *shareholder value analysis*). Veliko podjetij vključuje ključne dejavnike uspešnosti trajnostnega razvoja v vsakega izmed štirih vidikov uravnoteženega sistema kazalcev, s tem, da izberejo enega ali dva ključna kazalca v vsakem vidiku (Epstein & Rejc Buhovac, 2014b, str. 135). Na podlagi teh menedžerji sprejemajo poslovne odločitve in vrednotijo njihovo uspešnost.

## **2 STRATEGIJE ZA TRAJNOSTNO NARAVNANOST**

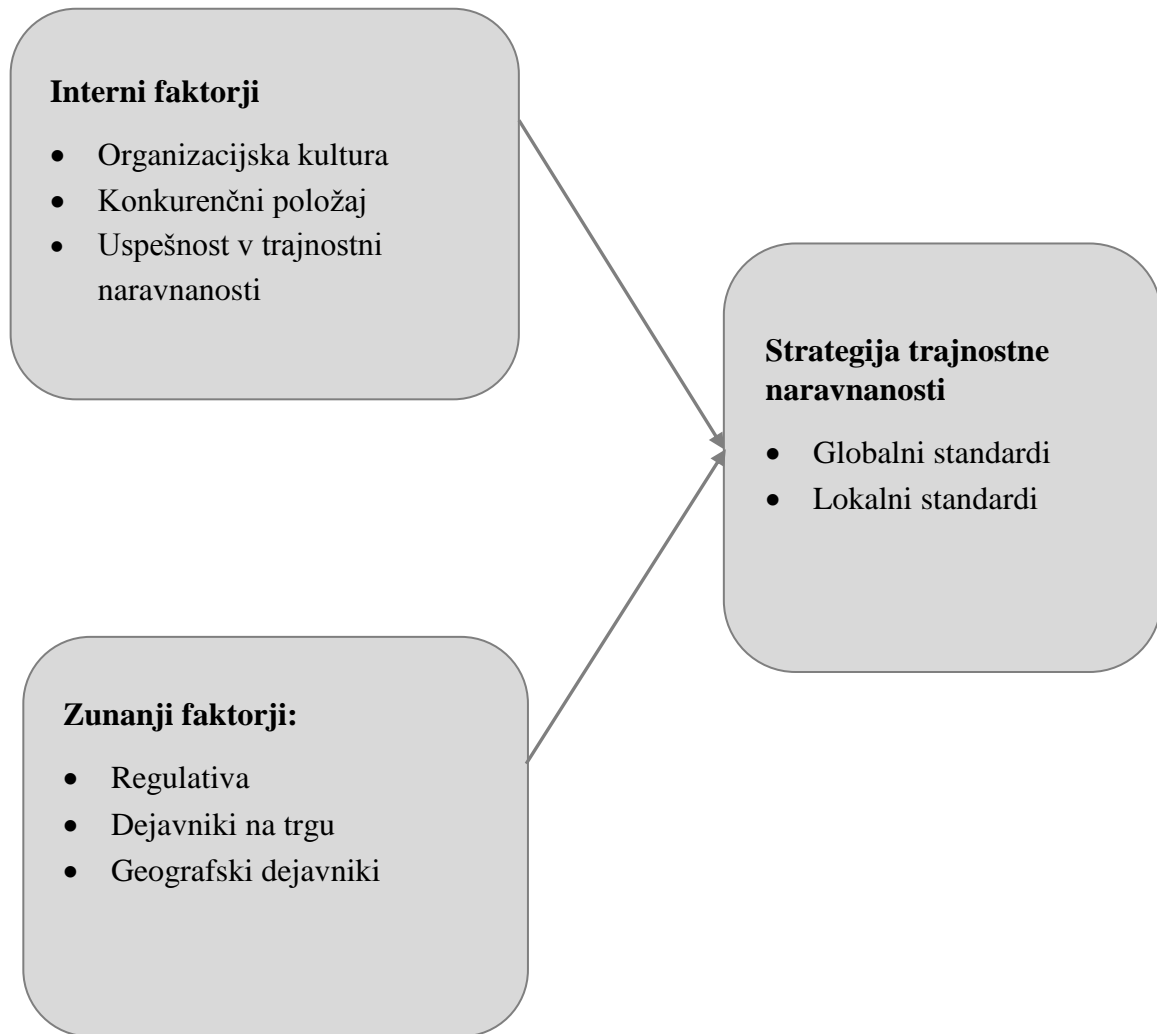
Z oblikovanjem strategij v podjetju določamo smeri dolgoročnega razvoja podjetja, in sicer na osnovi poslovnih priložnosti in nevarnosti, problemskih ali prednostnih stanj podjetja, preverjanja obstoječih razvojnih zamisli in postavljanja novih. V okviru tega postavimo vizijo, poslanstvo in vrednote podjetja ter nato oblikujemo strateške cilje (rezultati in stanja, ki jih podjetje želi doseči). Osrednje razvojno vprašanje podjetja je vezano na njegovo poslovno dejavnost (to je proizvodnja in/ali prodaja izdelkov ali storitev). Šele zatem se ukvarjamo s tem, kako učinkovito podjetje te izdelke (storitve) proizvaja. Temeljne so odločitve glede razdelitve obsega aktivnosti in virov na poslovne programe (obstoječe, nove, osrednje), vstopa na posamezne trge, proizvodno-tehnoloških kapacitet ipd. Do osnovnih informacij o teh vprašanjih pridemo z opazovanjem razvoja v poslovnem okolju podjetja in ugotavljanjem priložnosti ter nevarnosti. Odločitve so odvisne od zmožnosti podjetja, to je prednosti in slabosti, ki jih ima podjetje v razmerju do konkurence (Pučko, 2002, str. 286–271).

### **2.1 Oblikovanje trajnostnih strategij**

Trajnostne strategije morajo imeti močno podporo vodstva. To vodstvo pokaže že s trajnostno naravnano vizijo, poslanstvom in vrednotami. Razvijanje trajnostnih strategij, ki so posebej zahtevne, praviloma poteka s pomočjo ključnih zaposlenih in vodstva podjetja. S tem skupaj odločajo, ali bo podjetje šlo v smeri trajnostne naravnosti, kakšna naj bi ta bila in kakšni so resursi za doseganje tega cilja. Pri oblikovanju trajnostne strategije gre v bistvu za izbiro, katere dejavnike bo podjetje razvijalo oziroma se z njimi ukvarjalo. Vodje so odgovorni za določanje prioritet med družbenimi, okoljskimi in ekonomskimi vidiki ter za določanje tistih področij, na katerih bo njihovo podjetje pričakovano najučinkovitejše. Na Sliki 15 so

prikazani zunanji in notranji dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje trajnostnih strategij podjetja.

*Slika 15: Notranji in zunanji dejavniki oblikovanja trajnostnih strategij*



*Vir: M. Epstein & A. Rejc Buhovac, Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts, 2014b, str. 60.*

### **2.1.1 Pridobivanje konkurenčne prednosti - poslovne priložnosti za podjetja**

Podjetja komunicirajo o svojih trajnostnih aktivnostih in njihovih učinkih z različnimi ključnimi deležniki, da bi dosegla boljši ugled. Prav tako je pomembna interna komunikacija oziroma vključevanje zaposlenih v operativne aktivnosti za trajnostno naravnost. Menedžerji morajo paziti na skladnost identitete podjetja, ki jo prikazujejo zunanjim deležnikom (ugled korporacije), in tiste, ki jo doživljajo notranji deležniki (opazna identiteta).



V tem oziru je zelo tvegano, če trajnostno naravnane aktivnosti vodi centralno specifičen oddelek, kot je npr. oddelek za stike z javnostmi ali oddelek za trajnostni razvoj (družbeno odgovornost). Bistveno je, da je trajnostna politika integrirana v celotno delovanje podjetja in v vsa organizacijska področja. Samo tak vse vključujoč pristop bo prinesel rezultate, a je izziv za večino podjetij (Hildebrand, Sen, & Bhattacharya, 2011, str. 1353).

Iz raziskav (Sen & Bhattacharya, 2001) je razvidno, da ima trajnostna naravnost naraščajoč vpliv na nakupno obnašanje kupcev. Pri tem so raziskovalci ugotavljali, kdaj, kako in na koga delujejo specifične iniciative. Vplivi prihajajo od podjetja (trajnostno naravnane aktivnosti za izboljšanje izdelkov) in posameznikov (npr. potrošnikova osebna podpora trajnostni naravnosti in posamičnim tovrstnim aktivnostim). Pomemben vpliv pri tem ima potrošnikovo dožemanje trajnostne naravnosti; predvsem tiste, ki jo izvaja podjetje, ki je ponudnik izdelkov, zanimivih za potrošnika. Ob visokem ujemanju potrošnikovih vrednotnih stališč in trajnostne naravnosti podjetja lahko pričakujemo pozitiven vpliv na identifikacijo potrošnika s podjetjem.

To osvetli potrošnikovo percepcijo skladnosti med njegovimi osebnostnimi lastnostmi, asociacijami na korporativno identiteto podjetja in odzivi na trajnostne aktivnosti podjetja. Trajnostne aktivnosti lahko pod določenimi pogoji zmanjšajo potrošnikovo pripravljenost, da kupi določen izdelek, naraščajoče zanimanje podjetij za trajnostno naravnost pa opozarja na pozitiven vpliv trajnostne naravnosti kot trenda na obnašanje kupcev (Sen & Bhattacharya, 2001, str. 225).

Podjetja velikokrat vlagajo v trajnostno naravnost, ker vodstva menijo, da jim to prinaša preferenčni status pri deležnikih, tudi kupcih, kar je potrjeno v številnih raziskavah. Trajnostna naravnost prinaša obojestranske (materialne in nematerialne) koristi tako deležnikom kot podjetju. Na raven odnosa med podjetjem in deležniki vpliva jakost, do katere se deležniki identificirajo s trajnostnimi aktivnostmi podjetja. Za podjetje pa je primerno, da izbere take vrste aktivnosti, ki se najbolj ujemajo z identiteto podjetja, in da je trajnostna naravnost resnična (Bhattacharya, Korschun, & Sen, 2009, str. 258–261).

### **2.1.2 Faze v razvoju strategij trajnostnega razvoja**

Proces trajnostnega razvoja podjetja se začne z razvojem strategije, katere tvorci so organi upravljanja oziroma menedžmenta. Pri tem je smotno upoštevati tri kategorije družbenih, okoljskih in ekonomskih dejavnikov, ki vplivajo na podjetje (Epstein & Rejc Buhovac, 2014b):

1. splošne vrednote trajnostnega razvoja: te so pomembne za družbo, okolje in gospodarstvo, vendar nanje podjetje nima nobenega vpliva;
2. vrednotni verižni dejavniki trajnostnega razvoja so tisti, na katere podjetje lahko vpliva s svojimi aktivnostmi;

3. dimenzije trajnostnega razvoja v konkurenčnem kontekstu so dejavniki zunaj podjetja, ki vplivajo na gonilne dejavnike konkurenčnosti na področjih, na katerih podjetje deluje.

Identifikacija zadev, ki imajo specifičen družbeni, okoljski in gospodarski vpliv, pomaga podjetjem minimizirati dejavnike tveganja, razvijati inovativne strategije in ujeti konkurenčne priložnosti.

Strategija trajnostne naravnosti gre običajno skozi tri faze, in sicer prehaja od vodenja skladnosti (z zakonodajo) preko doseganja konkurenčne prednosti do popolne integracije družbenih, okoljskih in gospodarskih vidikov v dnevno rutino (Epstein & Rejc Buhovac, 2014b, str. 56–57).

**Faza I. Doseganje skladnosti z zakonodajo in predpisi:** v tej fazi podjetja prepoznajo finančne učinke družbenih, okoljskih in ekonomskih tveganj, kot so npr. tožbe in stroški odškodnin. Naraščajoče zahteve zakonodaje silijo podjetja k spremembi njihovih ustaljenih praks. Globalne standarde trajnostne naravnosti po navadi diktirajo najstrožje države oziroma regije. Število kazni zaradi upoštevanja zakonodaje narašča s številom novih zakonov in določb, zato je pritisk na podjetja čedalje večji. K temu lahko prištejemo še pritisk lokalnih skupnosti in skupin okoljskih aktivistov ter javnosti. Da se podjetje tem pritiskom oz. tveganjem lahko izogne, mora imeti sposobno vodstvo, ki bo zagovarjalo idejo trajnostne naravnosti podjetja, sprejelo načrt trajnostnega razvoja, program akcij in spremljalo uspešnost izvedbe.

**Faza II. Doseganje konkurenčne prednosti:** da bi podjetja dosegla konkurenčno prednost ob bolj smotrni uporabi sredstev in hkrati ravnala družbeno odgovorno, presegajo izpolnjevanje zakonskih določil. Če je minimiziranje stroškov na osnovi zagotavljanja skladnosti poslovanja značilnost faze I., se faza II. osredotoča na obvladovanje stroškov življenjskega cikla izdelka in v odnosu do okolja. Izboljšana konkurenčnost se takrat kaže v boljši kakovosti izdelka, večji proizvodnji in večji dobičkonosnosti, kar je rezultat novo postavljenih procesov in trajnostno inovativnih (angl. *considered*) izdelkov.

**Faza III. Integracija družbenega, okoljskega in gospodarskega delovanja v poslovanje:** na tej stopnji podjetja popolnoma integrirajo družbeno, okoljsko in gospodarsko komponento v vsakodnevno delovanje podjetja na vseh hierarhičnih ravneh, v vseh obratih podjetja in na vseh geografskih lokacijah družbe. Takšna strategija ustvarja tako korporacijsko politiko trajnostne naravnosti, ki se lahko prilagaja spremembam družbenih, okoljskih in gospodarskih predpisov, skratka spremembam v zakonodaji ter tehnološkim spremembam in vključuje napovedi (eventualnih) sprememb v procesu načrtovanja in nadzora. Taka strategija omogoča proaktivno (in ne samo reaktivno) delovanje in spodbuja podjetje, da spreminja dizajn svojih izdelkov, proizvodne procese, zmanjšuje odpadke in druge negativne vplive na okolje ter tudi sicer družbeno odgovorno načrtuje investicije.

### 2.1.3 Prilagajanje strategij za poslovanje v globalni ekonomiji

Podjetja danes ocenjujemo tudi na podlagi njihove trajnostne naravnosti (Porter & Kramer, 2006, str. 1). Tako je naraslo število podjetij, ki oblikujejo svoje poslovne strategije na podlagi trajnostne naravnosti (McWilliams, Siegel, & Wright, 2006, str. 1). Strategija določa, kako bo podjetje ustvarilo vrednost za kupce, tako da najbolje oziroma bolje od preostalih konkurentov odgovori na njihove potrebe.

Ozaveščenost o okoljskih temah v podjetjih narašča; postavlja pa se vprašanje, kaj so prioritete. Razumevanje okoljskih tveganj in poslovnih priložnosti vodstva določa stopnjo vključitve okoljskih težav v strategijo podjetja. Vpeljava strategije trajnostne naravnosti podjetjem omogoča ustvarjanje dodane vrednosti za potrošnike, boljše pozicioniranje na trgu, znižanje stroškov poslovanja, boljši finančni izid, zmanjšanje okoljskih vplivov oziroma doseganje koristi za širšo skupnost. Okoljska strategija določa, na katera okoljska področja se bo podjetje usmerilo in koliko virov lahko nameni za to področje, kar vpliva tudi na spremembo v organiziranosti poslovnih procesov znotraj podjetja in odnose z interesnimi skupinami zunaj podjetja.

Vsaka strategija je bolj učinkovita, če imajo zaposleni jasna navodila za ravnanje v kritičnih situacijah. V zvezi s tem se pojavlja vprašanje, kako zagotoviti, da bo vsak zaposleni v organizaciji osredotočen k isti strategiji, vendar bo zadosti inovativen in prilagodljiv trenutni situaciji v svojem okolju. Ne potrebujejo zapletenih sistemov, temveč sklop enostavnih pravil, na podlagi katerih se zaposleni odloča, deluje in se na zahteve iz okolice hitro odziva. Razvoj takih pravil poteka v treh stopnjah (Sull & Eisenhardt, 2012, str. 68–69):

- podjetje mora imeti jasne cilje, ki dajo odgovor na to, kaj želi podjetje doseči – dobiček, rast, inovacije, izboljšati družbene razmere;
- definirati je treba kritično točko, ki preprečuje podjetju dosego teh ciljev:
  - Kje priložnosti močno presegajo razpoložljiva sredstva (čas, denar, ljudje)?
  - Kakšen bi moral biti delovni proces (ali samo del procesa), da bi ta težava bila rešljiva?
- oblikujte preprosta pravila za ravnanje s temi kritičnimi točkami:
  - Kakšne izkušnje ima naše podjetje s tem procesom?
  - Kaj deluje, kaj ne in zakaj?

Vsako podjetje mora krmariti med dvema nasprotujočima si zahtevama: učinkovitostjo (glede rednega poslovanja) in fleksibilnostjo (prilagajanje nepričakovanim priložnostim). Za delo s prvimi se uporabljajo opomniki, medtem ko se v bolj dinamičnih pogojih bolj obnesejo preprosta pravila. Strategije ne smejo ostati samo lepo zapisane in odložene v registrih, ampak delujoče v praksi – v vsakodnevnih situacijah (Sull & Eisenhardt, 2012, str. 68–74).

Obvladovanje tveganj je zelo drugačno od strateškega menedžmenta. Obvladovanje tveganj je namreč bolj usmerjeno v negativno smer ocenjevanja groženj in napak. V to se lahko vlaga veliko naporov, pa vendar ne moremo predvideti vseh okoliščin oziroma situacij, s katerimi bodo zaposleni soočeni. V številnih podjetjih pametno prilagodijo pristop k problematiki tako, da prilagodijo svoje delovanje vrsti groženj, ki so ji izpostavljeni.

Tveganja v podjetju je treba definirati in ustrezno prilagoditi odzivanje in preventivno delovanje. Tveganja lahko razporedimo v tri vrste, od katerih vsaka zahteva drugačen pristop k upravljanju. Tveganja, ki jih je možno preprečevati, izhajajo iz samega podjetja ter jih nadzorujemo preko pravil, vrednot in standardov skladnosti. Druga vrsta so strateška tveganja in tveganja iz okolja, ki jih obvladujemo preko razvrščanja v sorodne kategorije in z ukrepanjem za učinkovito zmanjševanje tovrstnih dogodkov in posledic. Pri tretji vrsti tveganj gre za zunanja tveganja, ki jih ne moremo nadzorovati; lahko le predvidimo, kako čim bolj učinkovito odpraviti posledice, če dogodek nastopi.

Za identificiranje in obvladovanje tveganj si pomagamo z usmeritvami, kot so poslanstvo, vrednote in organizacijska kultura (ki določa meje dopustnega). Vrednote podjetja usmerjajo obnašanje zaposlenih do strank, dobaviteljev, sodelavcev, delničarjev in skupnosti. S tem se bodo zaposleni lahko izogibali vsakemu kršenju standardov poslovanja in ogrožanju sredstev ter ugleda podjetja (Kaplan & Mikes, 2012, str. 48–60).

Dolgo prevladujoča ideja, da je uspešnost podjetja odvisna od oblikovanja konkurenčne prednosti in da ta prednost traja daljše obdobje, ne velja več. Vsaka konkurenčna prednost gre skozi več faz. Če si te faze hitro sledijo, se mora tudi podjetje hitro prilagajati in se odzivati hitro ter v grobem pravilno, ne pa počasi in natančno. Upoštevati je treba, da je ta prednost prehodna in da je treba lansirati vedno nove strategije za hitro pridobivanje konkurenčnih prednosti, ki bi trajale čim daljše obdobje (McGrath, 2013, str. 62–70).

Podjetje mora biti prilagodljivo v danih tržnih razmerah. Približno takšen mora biti tudi sodoben menedžer, ki mora pokazati na bistvo težave, mora se z njo spopasti na osnovi dialoga, kritičnih pripomb, spodbujati različna mnenja, podpirati inovacije ipd. Predpostavka, ki se glede strategij ni spremenila, pa je, da je še vedno bolj pomembno, kaj se bo naredilo, kot to, kaj se ne bo.

Treba je definirati, na katerem področju želiš biti konkurenčen, kako, na kak način se bo vlagalo v zmagovite rešitve in kako se bo podjetje gibalo od konkurenčne prednosti do konkurenčne prednosti. Zaradi tega je treba upoštevati osem glavnih smeri delovanja (McGrath, 2013, str. 67–70):

- misliti je treba na področje delovanja (trg/arena), ne samo na panogo;
- zastaviti si je treba široke teme in pustiti ljudem, da eksperimentirajo;

- treba je določiti merila za podjetniško rast;
- osredotočiti se je treba na izkušnje in rešitve težav;
- vezi naj bodo močne in razpredene;
- izogibati se je treba radikalnemu prestrukturiranju;
- do inovacij v zgodnji fazi je treba biti sistematičen;
- treba je eksperimentirati, ponavljati, učiti se.

Ni dovolj, da vemo, da se nevarnost (novih konkurentov) približuje. Treba je vedeti, ali se približuje ravno našemu poslovanju. Če nevarnost ni usmerjena neposredno, potem je to priložnost, da se pripravi prava usmeritev – strategija za glavno dejavnost podjetja. Pri tem je najprej treba definirati (Wessel & Christensen, 2012, str. 56):

- kje je prednost prihajajočega konkurenta,
- kje so prednosti našega podjetja,
- kako hitro lahko prihajajoči konkurent izniči oziroma vključi obstoječo konkurenčno prednost v svoje poslovanje.

Novi konkurenti poskušajo zavzeti trg z inovacijami (v tehnologiji ali poslovnem modelu), ki so pogosto v smeri radikalno nižje cene (zaradi velikega števila kupcev). Obiti za prihodnost podjetja so odvisni od prilagoditve obstoječega poslovnega modela, da bo boljši od tistega, s katerim prihaja nov konkurent (Wessel & Christensen, 2012, str. 56–64). Če spremenimo svojo panožno usmerjenost v tisto, ki je na trgu najaktualnejša, še ne pomeni, da bomo uspešni. Zato je mogoče bolje, da ostanemo tam, kjer smo, in da izboljšamo svojo uspešnost z enim od naslednjih prijemov (Hirsh & Rangan, 2013, str. 21–23):

- z novo definicijo rasti (običajno je to organsko ali s prevzemi) – bolje je osredotočanje na tržni delež;
- z usmeritvijo sredstev na tista kritična mesta, ki ovirajo razvoj podjetja in minimalizacijo vseh drugih stroškov – npr. usmeritve investicije v proizvodno opremo, v razvoj, v distribucijske sisteme ipd.;
- s spremembo ciljev poslovnih enot in timov v podjetju (npr. rast prihodkov in dobička, zmanjšanje stroškov); bolje bi morda bilo, da bi se osredotočili na tržni delež, ki je bolj neodvisna spremenljivka (bolj pomembno je, kako odgovarjaš na zahteve kupca in s tem premagaš konkurenco).

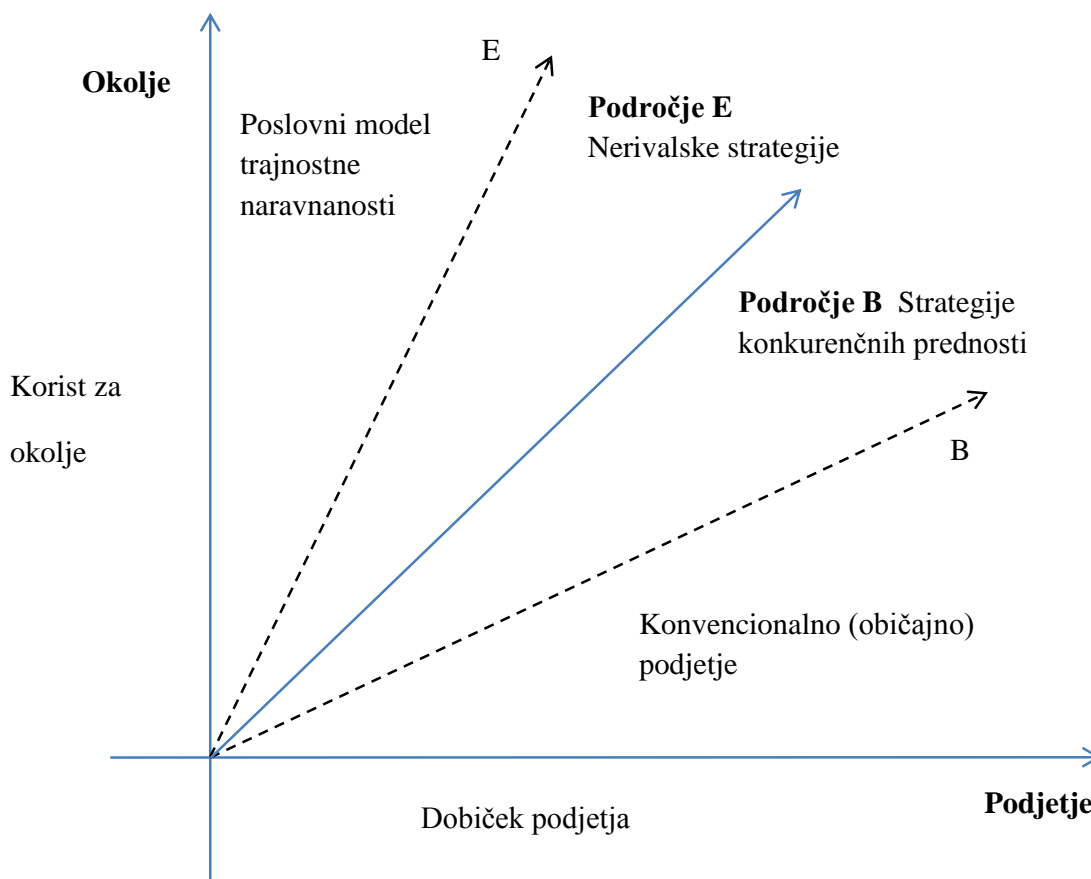
## **2.2 Trajnostna naravnost podjetij po tipologiji strategij Orsata**

Da bi podjetje ustvarilo konkurenčno prednost s trajnostnim poslovanjem, je treba ustvariti strategijo, ki bo omogočila, da se trajnostno naravnano poslovanje pretvori v vir konkurenčne prednosti. V tem pristopu je osnova Porterjeva strategija konkurenčnih prednosti (Porter,

1985). Tudi sam avtor te teorije je pripisoval velik pomen trajnostni naravnosti podjetja in proučeval vplive na uspešnost poslovanja ipd. (npr. Porter & Kramer, 2006).

Orsato (2006; 2009) je s pomočjo Porterjeve matrike razdelal možne strategije trajnostne naravnosti podjetja za doseganje konkurenčnih prednosti. Na Sliki 16 so prikazana področja poslovanja v smeri trajnostne naravnosti. Med premicama E (okolje; angl. *environment*) in B (podjetje; angl. *business*) je področje, ki pomeni zmagovito kombinacijo tako z vidika okolja kot podjetja (angl. *win-win scope of sustainability strategies*).

Slika 16: Področja poslovanja trajnostne naravnosti



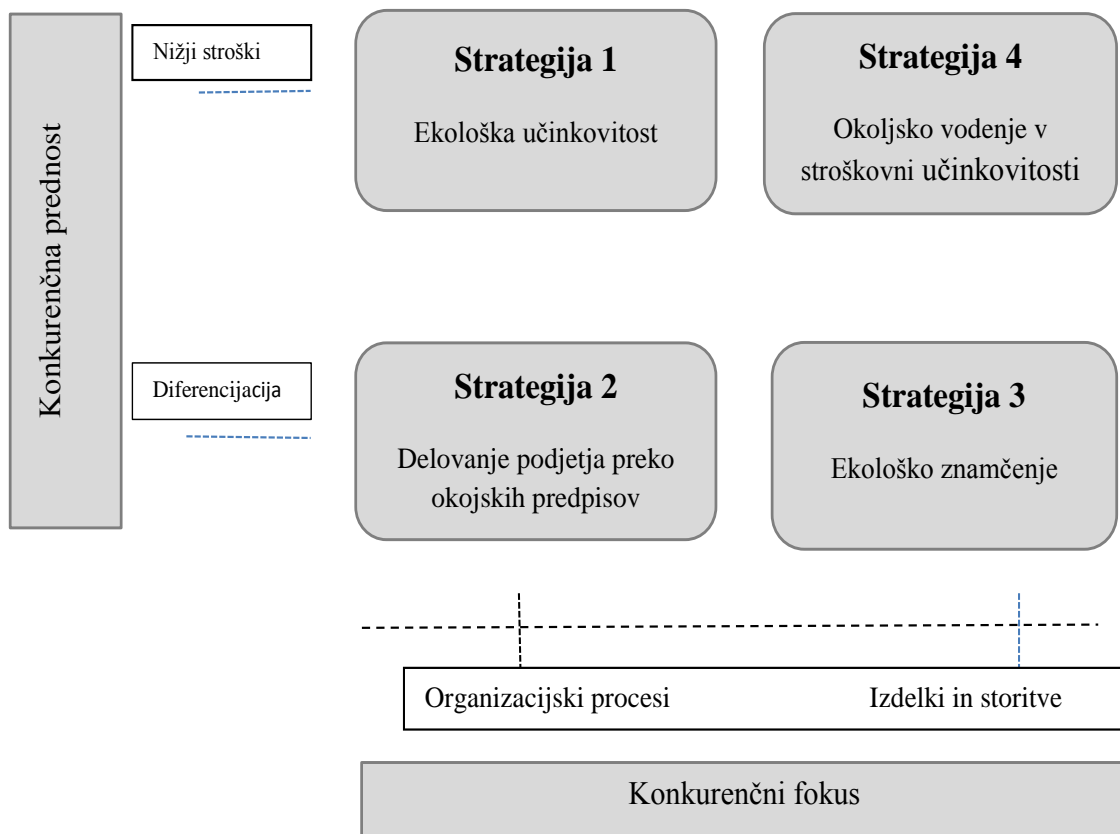
Vir: R. Orsato, *Sustainability strategies*, 2009, str. 14.

Te strategije so menedžerjem v pomoč glede opredelitve prednostnih področij za vpeljavo organizacijskih ukrepov, identifikacije sposobnosti za razvoj uspešnih okoljskih strategij in racionalizacij, ki jih lahko naredimo s pomočjo usmeritve v trajnostno naravnost. S tem tudi povežemo okoljske investicije s strategijo podjetja za oblikovanje konkurenčnih prednosti in novih trgov. Strategije trajnostne naravnosti so možnosti, ki so na razpolago

menedžerjem, da povežejo okoljske in družbene investicije z generičnimi strategijami v podjetju.

V skladu z Orsatovo opredelitvijo imamo v izhodišču dve razvrstitvi – glede na to, ali bo podjetje poslovalo na obstoječih ali pa na novem trgu. Pri tem uporabljamo strategije glede na vir konkurenčne prednosti (diferenciacija na trgu in nižji stroški poslovanja) in konkurenčni fokus podjetja (osredotočenost na organizacijske procese ali na izdelke/storitve). Na teh osnovah je Orsato opredelil naslednjih pet strategij (Orsato, 2009, str. 29–39) (glej Sliko 17):

Slika 17: Strategije trajnostne naravnosti po Orsatu



Vir: R. Orsato, *Sustainability strategies*, 2009, str. 30.

- strategijo ekološke učinkovitosti (angl. *eco-efficiency*),
- strategijo delovanja podjetja preko okoljskih predpisov (angl. *beyond compliance leadership*),
- strategijo ekološkega znamčenja (angl. *eco-branding*),

- strategijo okoljskega vodenja v stroškovni učinkovitosti (angl. *environmental cost leadership*) in
- strategijo trajnostnega inoviranja vrednosti (angl. *sustainable value innovation strategy*).

Pri odločanju o tem, katero strategijo naj izbere podjetje, je treba upoštevati tudi dejavnike, ki vplivajo na možen vir konkurenčne prednosti in na fokus konkurenčne prednosti. Ti dejavniki so (Orsato, 2006, str. 128–131):

- struktura panoge, v kateri podjetje deluje,
- položaj podjetja v okviru panoge,
- vrsta trga, na katerem podjetje trži (trg potrošnih dobrin, medorganizacijski trg) in
- sposobnosti (kompetence) podjetja v poslovanju.

### 2.2.1 Strategija ekološke učinkovitosti

Prva strategija se nanaša na ekološko učinkovitost (manjša poraba sredstev in manjši vplivi poslovnih procesov na okolje), s katero lahko podjetje odločilno zniža stroške. Podjetja po tej strategiji stremijo k povečevanju produktivnosti, pa drugi strani pa tudi zmanjšujejo vpliv poslovnih procesov na okolje in stroške (prihranki materiala, uporaba stranskih proizvodov in odpadkov ter druge skrite možnosti, ki jih ima podjetje na tem področju). Na področju boljše izrabe virov imamo tri možnosti, in sicer premočrtno razmišljanje, industrijsko simbiozo in emisijske kupone:

- **premočrtno razmišljanje** (angl. *lean thinking*). Prepričanje in dobro poznavanje trajnostne naravnosti je osnovna predpostavka za uspešnost v identifikaciji priložnosti za tehnološke inovacije, izboljšanje učinkovitosti in vključevanja vseh zaposlenih v te aktivnosti. Iz poslovnih procesov se izločijo nepotrebni, preuredijo se (okoljsko) problematični, tehnologija pa se posodobi. Odpadki niso več razumljeni enako kot v konvencionalni industriji, ampak kot del poslovnega procesa, ki se preuredi v skladu s trajnostno naravnostjo. Ob večji stopnji zadovoljstva kupcev lahko računamo na boljše izide v prodaji.
- **Industrijska simbioza** (angl. *industrial symbiosis*). Razmišljati moramo preko okvirov svojega podjetja, tako da se naš proizvodni proces lahko nadaljuje tudi v drugem podjetju. S tem je mišljeno, da so odpadki, stranski proizvodi ali energija enega podjetja vhodna surovina za drugega. Tako dobimo sklenjen krogotok materiala. Tako sodelovanje se razvije v t. i. **eko industrijskih parkih** (angl. *eco industrial parks*), kjer je na eni lokaciji večje število proizvodnih in storitvenih podjetij. Lažja logistika in drugi ukrepi za zmanjšanje negativnih vplivov na okolje vplivajo na izboljšanje finančne uspešnosti vključenih podjetij. Stroške inputov in komunalnih odpadkov s tem znižamo in hkrati povečamo prihodke s prodajo (odpadkov, stranskih proizvodov, energije ipd.) sosednjim podjetjem.



- **Emisijski kuponi** (angl. *carbon credit*). Za zaustavitev napredujočega globalnega ogrevanja in podnebnih sprememb je bil sprejet Kjotski protokol z ukrepi za zmanjševanje izpustov toplogrednih plinov in drugih emisij v ozračje. S tem sistemom omejitev so bile uvedene tudi kvote glede emisij in možnosti trgovanja z emisijskimi kuponi (angl. *emission trading scheme – ETS*). Podjetja, ki jim uspe privarčevati na emisijah, lahko presežno kvoto prodajo in s tem pridobijo dodatne prihodke.

Izvajanje strategije ekološke učinkovitosti se lahko uporablja do določene mere (dokler so še neizkoriščene možnosti) oziroma so bolj pogoste v panogah, kot so energetska intenzivna podjetja, panoge z veliko emisij v okolje in v kmetijsko-živilski dejavnosti; skratka tam, kjer se porabi veliko energije in surovin, kjer nastajajo velike količine odpadkov ter stranskih proizvodov. Strategija je pogostejša v podjetjih, ki so bolj prisotna na medorganizacijskem trgu in niso pod pritiskom okoljskih aktivistov. Podjetje potrebuje dobro organizacijo in načrtovanje delovnih procesov. Menedžment se mora angažirati glede virov ekološke učinkovitosti (znižanja stroškov in okoljskih vplivov) znotraj podjetja in tudi v svoji okolici (iskanje sinergij).

### 2.2.2 Strategija delovanja podjetja preko okoljskih predpisov

Strategija je usmerjena v izboljšanje učinkovitosti poslovnih procesov podjetja s poudarkom na upoštevanju okoljskih vidikov in standardov; to pa je zelo vezano na ugled podjetja in njegov konkurenčni položaj na trgu. (Orsato, 2009, str. 133–134). Podjetja v panogah z intenzivno uporabo sredstev (delovno intenzivne panoge, energetika, pridobivanje nafte, rudarstvo ipd.) so bolj pod drobnogledom okoljskih aktivistov in regulatorjev. Ta podjetja so zelo izpostavljena tveganju slabega ugleda oziroma izgubi ugleda zaradi velikega (negativnega) vpliva na okolje, družbo in ekonomijo. Spremljanje okoljskih tveganj je pomembna naloga menedžmenta, saj je ob nepravilnostih, nesrečah ali ob napačnih strategijah škoda pri ugledu in finančnem poslovanju zelo velika. V velikem obsegu se je to na primer zgodilo pri BP (British petroleum) ob komuniciranju o preusmeritvi v zeleno energijo (pa je to ob pretežni naftni ekstrakciji bilo marginalno) in nesreči ob izlitju nafte v Mehiškem zalivu leta 2010. Potrebna so velika vlaganja v izboljševanje delovnih pogojev, zmanjševanje negativnih vplivov na okolje in drugih zahtev (iz okoljskih predpisov). Zato sta pri takih podjetjih pomembna ciljs ohranitev ugleda in izboljševanje ekonomskih kazalnikov.

Včasih je bilo dovolj, da je podjetje poslovalo v skladu z okoljskimi standardi (EMS, ISO), sedaj pa so se pričakovanja dvignila in je potrebno še veliko truda, da se vlaganja v ekologijo tudi ekonomsko upravičijo. Upoštevanje okoljskih standardov je treba zahtevati že od dobaviteljev. Če namerava podjetje izboljšati svoj ugled, se mora menedžment oziroma podjetje več ukvarjati z vplivi na okolje in investicijami, ki bodo te vplive zmanjšale. Podjetja delujejo v smeri, da bi jih deležniki oziroma javnost prepoznali kot **okoljske vodje v panogi** (angl. *sustainability leader in the industry*).

Za izboljšanje poslovanja podjetij na področju trajnostne naravnosti so se pojavila številna **združenja** (angl. *environmental initiatives*) in zeleni klubi (angl. *green clubs*). Te organizacije delujejo na različnih ravneh: vladni, poslovni, civilno-družbeni, večpartitne kombinacije, svetovni, regionalni, na področju varstva narave, na področju različnih strok ipd. Primeri takih organizacij so: Eco Management and Audit Scheme (EMAS), Global Reporting Initiative (GRI), World Business Council for Sustainable Development, Fair trade, Rainforest Alliance, Forest Stewardship Council (FSC), The Climate Reality Project, World Wide Fund for Nature, Earth Day, Responasible care in številne druge.

Za delovanje teh so iznačilni prostovoljna vključitev, sodelovanje širšega kroga deležnikov in višji standardi delovanja (preko kodeksov ravnanja, okoljskih smernic, standardov poslovanja, dobre prakse, baze inovacij, programov, akcij, zbiranja finančnih sredstev ipd.). Vključitev podjetja v te organizacije lahko zelo pripomore k boljšim rešitvam trajnostne naravnosti podjetja, izboljševanju okoljske učinkovitosti in dvigu ugleda podjetij.

Ta strategija je pomembnejša za podjetja, ki delujejo na medorganizacijskem trgu in so pod večjim pritiskom glede varstva okolja. Teh pritiskov so lahko deležni od različnih interesnih skupin: od okoljskih aktivistov vse do delničarjev podjetja. Od dobaviteljev surovin se tako zahteva predložitev dokazov o upoštevanju okoljevarstvenih predpisov (kupcem, pa tudi za izvozno poslovanje in finančne ustanove – posojilodajalce).

### 2.2.3 Strategija ekološkega znamčenja

Diferenciacija izdelkov in gradnja lojalnosti kupcev (ki so bili pripravljene plačati premije zaradi boljše kakovosti in drugih lastnosti izdelka) sta bili zmeraj imperativ za poslovne strategije. Ponudba ekoloških izdelkov se širi, saj so že pomembna niša na trgu, poleg tega pa številni trgi ekoloških izdelkov še vedno beležijo visoko rast. Potrošniki so bolj osveščeni, spreminjajo se porabniške navade in percepcija potrošnikov glede vpliva na okolje (Orsato, 2006, str. 134–135).

Dodatni zahtevi glede lastnosti izdelka sta nižji vpliv na okolje in hkrati zadržati vse druge lastnosti glede uporabnosti. Tako izdelek pokriva potrebe podjetja, potrošnika, družbe in okolja. Diferenciacija ponudbe z uvajanjem ekoloških izdelkov predstavlja zelo enostaven tip strategije trajnostne naravnosti.

V nadaljevanju je treba tudi informirati kupce o ekoloških lastnostih izdelka. Z **ekološkim označevanjem** (angl. *eco labeling*) bio, naravno podjetje kupcem posreduje informacijo o tem, da ima izdelek ekološke lastnosti. Ekoloških oznak je razmeroma veliko: razlikujejo se po posameznih skupinah izdelkov (hrana, kozmetika, oblačila ipd.), pa tudi glede na države in združenja. Na Sliki 18 je znak »okoljska marjetica«, ki se uporablja v Evropski uniji (v nadaljevanju EU).

Slika 18: Ecolabel – znak EU za okolje (okoljska marjetica)



Vir: Uredba (ES) št. 66/2010 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 25. novembra 2009 o znaku EU za okolje.

Ekološko označevanje se je zelo razmahnilo, zato se pojavljajo težave glede njegovega pomena (vsebine) in tudi glede prepoznavnosti, primerljivosti ipd. Delno se ta težav rešuje s povezovanji med akreditacijskimi organizacijami za uskladitev pogojev dodeljevanja označb, uvajanjem nadnacionalnih označb in tudi preko že omenjene strategije uvajanja ekoloških blagovnih znamk.

Da je označevanje pravilno, skrbijo akreditacijske organizacije (za ekološki nadzor in certifikacijo), ki podeljujejo dovoljenja za uporabo oznak na izdelkih, ki za to izpolnjujejo predpisana merila glede ekoloških lastnosti oziroma upoštevanja standardov izdelave. Pomembno vlogo imajo standardi, kot je npr. ISO 14001. Tako mora biti zagotovljena sledljivost od začetka proizvodnje (surovin) do končnega izdelka; to je še posebej zahtevno pri daljših (globalnih) oskrbnih verigah.

Druga možnost pa je gradnja lastne **ekološke blagovne znamke** (angl. *eco branding*), ki je uporabna predvsem za večja podjetja, ki imajo široko paleto izdelkov in lahko uveljavijo zahteve (do dobaviteljev) glede standardov ekološke proizvodnje in sledljivosti v oskrbni verigi. Na Sliki 19 je primer slovenske blagovne znamke za ekološke pridelke.

Biodar je kolektivna blagovna znamka za živila, ki so pridelana in predelana po standardih za ekološko kmetovanje Zveze združenj ekoloških kmetov Slovenije (ki temeljijo na mednarodnih temeljnih standardih IFOAM). Biodar je prva slovenska registrirana blagovna znamka za označevanje živil iz nadzorovane ekološke pridelave v skladu z mednarodnimi standardi.

Slika 19: Blagovna znamka za ekološke pridelke Biodar



Vir: Blagovna znamka Biodar, Inštitut za kontrolo in certifikacijo IKC UM, 2016.

Ekološki izdelki imajo svoje mesto na trgu že zaradi priljubljenosti pri določenem segmentu kupcev, ki bodo raje posegli po ekološkem izdelku – kadar imajo cenovno še sprejemljivo ponudbo. Ravno tako so ekološke lastnosti pogoj za vstop na določene trge, kot so npr. javna naročila za določena živila v EU javnih ustanovah. Konvergenca med javnimi in zasebnimi koristmi pomeni, da smo realizirali dobiček, medtem ko so vplivi na okolje pozitivni. Sicer pa za ekološko diferenciacijo ponudbe veljajo tri predpostavke:

- informacija o okoljskem vplivu je razumljiva in razpoložljiva vsem potrošnikom,
- imitacija izdelka ni tako enostavna (originalnost) in
- potrošniki so pripravljeni plačati več (za dodatne stroške pri proizvodnji).

#### 2.2.4 Strategija okoljskega vodenja v stroškovni učinkovitosti

Četudi so naporji za diferenciacijo ponudbe zelo pomembni, pa so za to omejene možnosti, še posebno za podjetja, ki delujejo na medorganizacijskem trgu. Ti izdelki so še posebej cenovno občutljivi. Izdelki v tem segmentu morajo biti najprej cenovno sprejemljivi, šele nato se upošteva njihova ekološka dovršenost. Nekatera podjetja so sposobna znižati okoljske vplive in stroške hkrati, vendar to ni tako enostavno za vse. Podjetja, ki lahko ponudijo ekološko boljše izdelke ob nižjih stroških, so lahko v konkurenčni prednosti in poslujejo z nižjimi maržami (Orsato, 2006, str. 135).

To strategijo nižanja stroškov okoljskih vplivov lahko uresničujejo na več načinov. **Ekološko oblikovanje** (angl. *eco design*) je prvi način in pomeni, da izdelke oblikujemo tako, da so okoljsko ustrežnejši, obenem pa znižamo stroške (Orsato, 2009, str. 122). Primer je iz industrije proizvodnje embalaže, ki želi zmanjšati vpliv na okolje z:

- dobrim konceptom izdelka, ki se lahko ponovno uporabi, predela ali reciklira ter po potrebi s spremembo vizije tega koncepta z inovacijami in razvojem v prihodnosti;
- uporabo alternativnih, cenejših materialov, s čimer dosežemo zmanjšanje vpliva na okolje in hkrati znižanje stroškov v celotnem življenjskem ciklu;
- dematerializacijo – zamenjavo (spornih) materialov z drugimi, ki jih kasneje lahko ponovno uporabimo ali recikliramo;
- zmanjšanjem teže in prostornine izdelka, s čimer znižamo transportne stroške in druge vplive na okolje.

**Redefiniranje koncepta izdelka** in uporabnosti – analiza življenjskega cikla (angl. *redefining product's concept and use – life cycle assesment*) je proces, v katerem ovrednotimo vpliv izdelka na okolje v njegovi celotni življenjski dobi. Pri tem upoštevamo razvojno fazo izdelka, koncept delovanja, proizvodnjo, distribucijo, vpliv na okolje po koncu uporabe, regulativo, uporabnost na različnih lokacijah, vidik varovanja okolja, cenovno konkurenčnost, perspektivnost ipd.

Tak primer je podjetje z Nove Zelandije, ki proizvaja gnojila. Spremembe so uvedli pri:

- razvoju – gre za drugačen razvoj od konvencionalnih gnojil, saj bolj deluje na principu boljšega izkoriščanja nitratov, ki so že v zemlji, in ne toliko na dodajanju; s tem dodatno skoraj ne obremenjuje okolja z nitrati in je hkrati cenejši;
- lokaciji uporabe – lahko se uporablja tudi na bolj občutljivih območjih, kot so vodovarstvena območja; če se zakonodaja/normativi zaostrijo, bodo kmetje že imeli rešitev;
- varovanju okolja – ker ne obremenjuje okolja z nitrati, ne prispeva k ogrevanju oz. podnebnim spremembam.

**Sprememba lastnosti izdelka** (angl. *changing product nature*) je drugi način. Znan je primer iz naftne industrije, ki je začela z uvajanjem proizvodnje alternativnih, obnovljivih bio goriv. Ti novi energenti so bili sprva uspešni, ker so bili cenejši in so manj vplivali na okolje (glede na konvencionalne energente), poleg tega so oblikovali veliko število novih delovnih mest. Težje je ohraniti ustrezno ceno. Če podjetju uspe doseči oboje – ustrezno ceno in nižji okoljski vpliv – je uspešno. Ta strategija podjetju prinese več koristi:

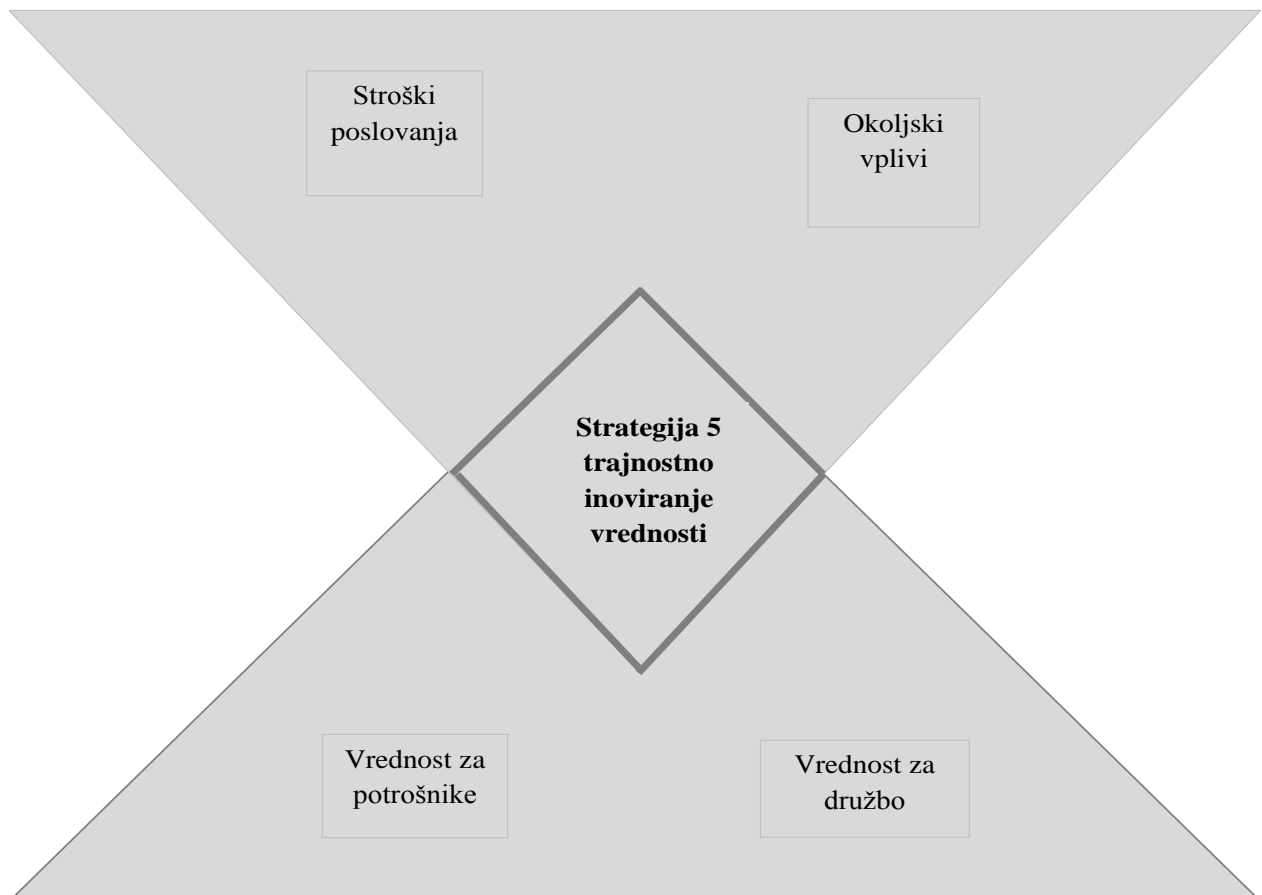
- izdelek mora biti v vsakem obdobju ekološko sprejemljivejši (gledano skozi celotno življenjsko dobo), vključno z manjšo porabo materiala, zmanjšanjem teže in prostornine ipd.;
- stroškovno konkurenčen izdelek, ki je ohranil vse svoje funkcionalnosti;
- spremembe zasnove izdelka in perspektive, ki vodijo do novih inovacij in razvoja v prihodnosti.

Cena je najpomembnejši vidik. Ekološke lastnosti izdelka sploh omogočajo obstoj izdelka na trgu ali pa so dodaten argument pri prodaji. Za vpeljavo te strategije je treba uskladiti lastnosti izdelkov, ciljne trge in organizacijske sposobnosti znotraj samega podjetja. Ta strategija je primerna pri izdelkih, pri katerih se pojavljajo naraščajoče zahteve glede okoljskih vplivov, imajo močno cenovno konkurenco in pri katerih je možna radikalna zamenjava in/ali redizajn izdelka brez zmanjšanja funkcionalnosti.

### 2.2.5 Strategija trajnostnega inoviranja vrednosti

Strategija trajnostnega inoviranja vrednosti (angl. *sustainable value innovation strategy*) je peta strategija (glej Sliko 20). Od drugih štirih se bistveno razlikuje po tem, da je usmerjena na nove trge (in je zato ne moremo umestiti v obstoječo matriko konkurenčnih prednosti) in je bolj usmerjena k povpraševanju. Podjetje pri tej strategiji nastopi z izdelkom, ki ima dodatno vrednost za potrošnika, s tem, da ima hkrati nižje stroške (in tudi manjše okoljske vplive ter ugodne vplive na družbo).

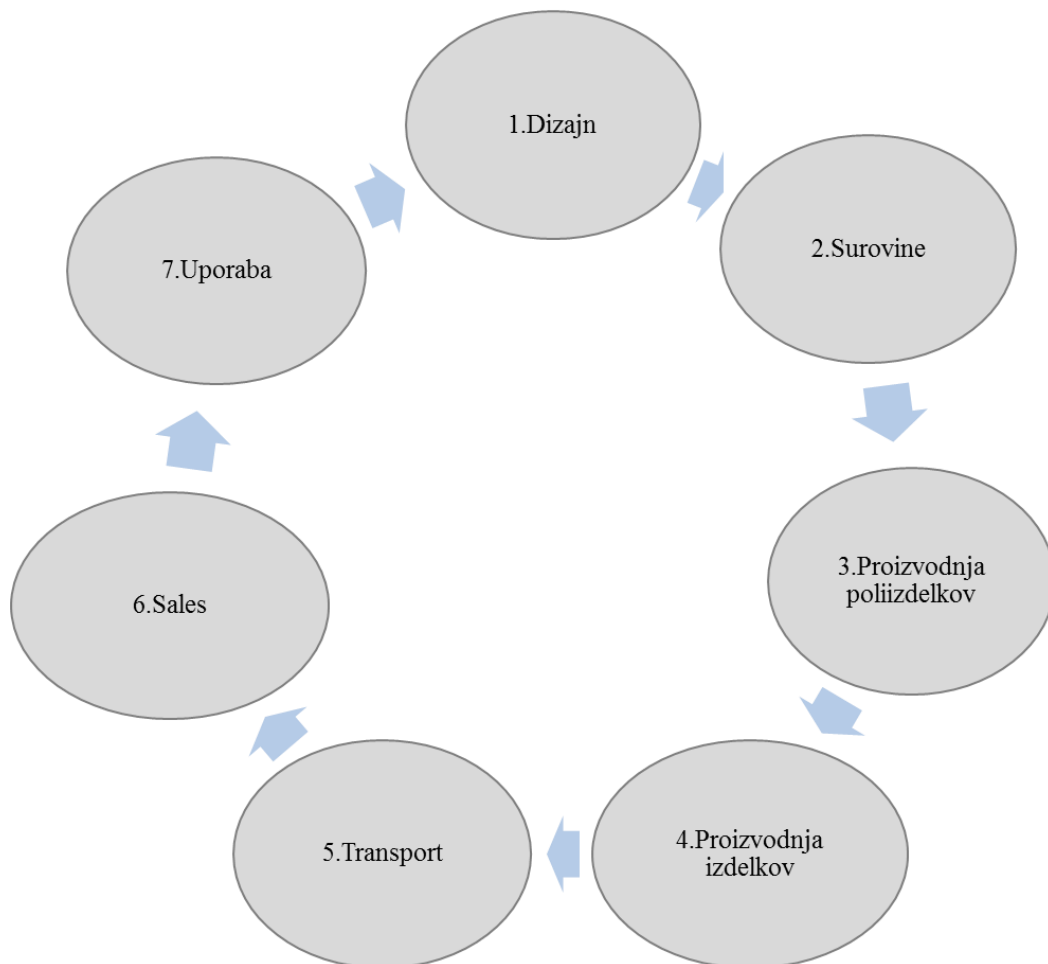
Slika 20: Strategija trajnostnega inoviranja vrednosti



Vir: R. Orsato, *Sustainability strategies*, 2009, str. 38.

Od vseh petih strategij je to najtežje razviti oziroma izpeljati. Od menedžmenta zahteva pogum za raziskovanje novih tržnih priložnosti in globalnih trendov za oblikovanje novega poslovnega modela, ki bo podprl izpeljavo. Ta strategija je praviloma mogoča le ob inovaciji (redizajniranju) celega življenjskega cikla izdelkov, to je od proizvodnje do porabe. V ta namen mora dobro proučiti panogo, poslovne procese in sistem potrošnje posameznih (skupin) izdelkov ter iz vsega tega ugotoviti sistemske neučinkovitosti. Iz tega se podjetje lahko veliko nauči ali pa mu to celo omogoči preživetje na trgu. S tem si podjetje zniža stroške in vplive na okolje ter oblikuje dodatno vrednost za potrošnike ter tudi družbo in gospodarstvo.

*Slika 21: Proizvodnja po principu zaprte zanke*

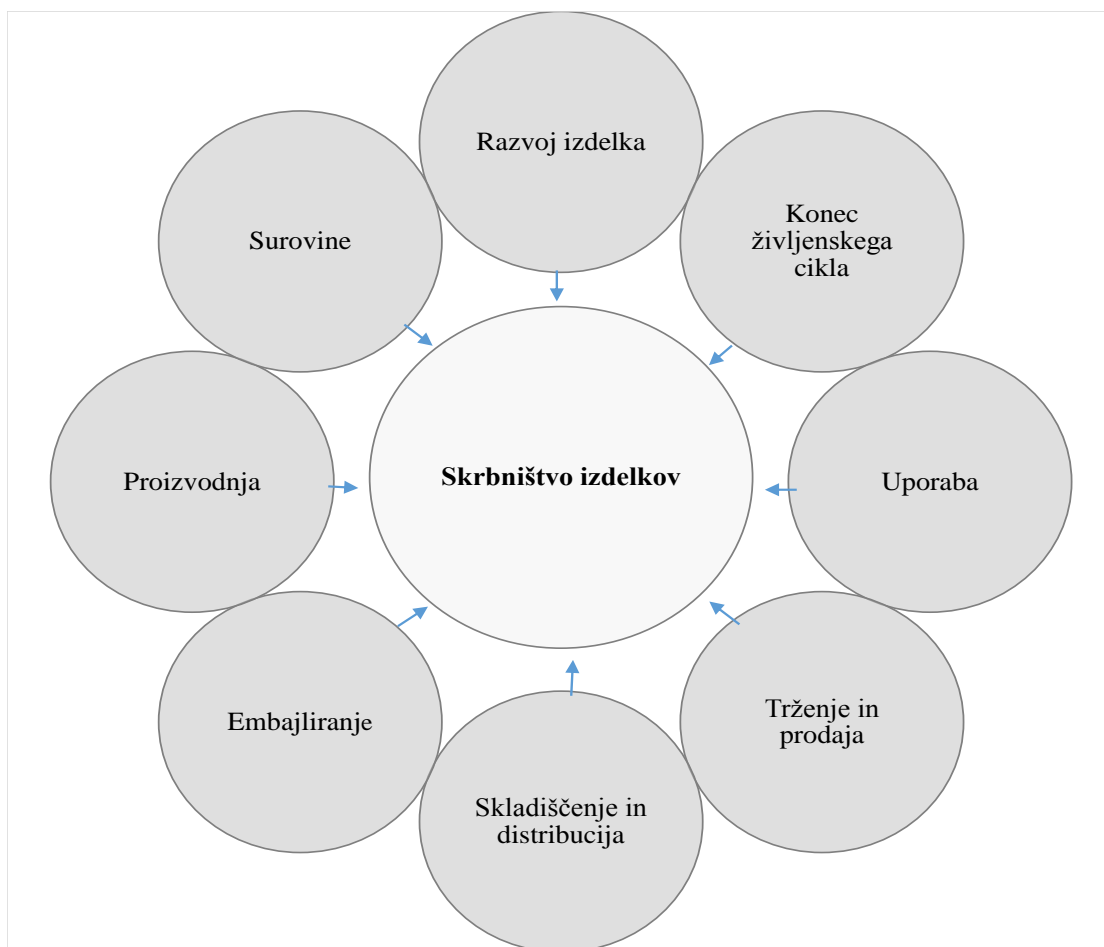


*Vir: Prerejeno po: S. C. Davis, D. Kauneckis, N. A. Kruse, K. E. Miller, M. Zimmer & G. D. Dabelko, Closing the loop: integrative systems management of waste in food, energy, and water systems, 2016, str. 19-20 in D. Waughray, Towards the circular economy, 2014, str. 15.*

Primere te strategije najdemo pri:

- **oblikovanju t. i. zelenih oskrbovalnih verig** (angl. *green supply chain*), kjer (praviloma večja) podjetja preko svoje (ekonomsko) močnejše pogajalske pozicije v oskrbni verigi in distribucijskih kanalih postavijo standarde kakovosti in trajnostne naravnosti proizvodnje, logistike, distribucije ipd.;
- **proizvodnji po principu zaprte zanke** (angl. *closed-loop production*) (glej Sliko 21), v kateri ne prihaja do (komunalnih) odpadkov, ampak se vse reciklira oziroma ponovno uporabi; poleg tega se podjetja izognejo nenadnim zaostritvam regulative in pridobijo ugled;
- **skrbništvu izdelka** (angl. *product stewardship*), kar pomeni, da skrbimo za izdelek v njegovem celotnem življenjskem ciklu od pridobivanja surovin, proizvodnje, skladiščenja, distribucije do porabe in zbiranja izdelkov po končani uporabi (glej Sliko 22).

Slika 22: Skrbništvo izdelka



Vir: Vir: Prirejeno po S. Emmett & V. Sood, *Green supply chains: an action manifesto*, 2010, str. 108.



Globalni trendi, ki so pomembni pri oblikovanju strategij trajnostnega inoviranja vrednosti so: naraščajoče povpraševanje po nafti oziroma fosilnih gorivih, dekarbonizacija ekonomije, vprašanje zaježitve revščine, družbena odgovornost podjetij, prilagoditev na podnebne spremembe in meje rasti za obstoječe industrije.

Ta strategija je primerna, kadar gre za veliko cenovno občutljivost/rivalstvo v ceni, veliko sistemsko neučinkovitost (na relaciji proizvodnja – poraba) ali velik pritisk na znižanje okoljskih vplivov. Primerna je tudi zaradi velikega potenciala za premik od izdelčne k storitveni orientaciji in potenciala za ekspanzijo na trg za prebivalstvo z nižjimi dohodki.

### **3 PREDSTAVITEV TIPOLOGIJE TRAJNOSTNIH STRATEGIJ NA IZBRANIH PRIMERIH SLOVENSКИH PODJETIJI**

Za ponazoritev vsake od petih strategij po Orsatu (2006; 2009) sem poiskal po en primer v poslovni praksi v Sloveniji. Pri izbiri nista bili odločilni velikost ali poznanost podjetja, temveč strategija trajnostne naravnosti, ki jo podjetje zasleduje pri svojem poslovanju. Za predstavitev vsakega primera sem analiziral dostopne informacije o trajnostni naravnosti in jih predstavil v obliki opisa in tabele. S praktičnimi primeri podjetij sem ponazoril (glej Sliko 23):

- strategijo ekološke učinkovitosti,
- strategijo delovanja podjetja preko okoljskih predpisov,
- strategijo ekološkega znamčenja,
- strategijo okoljskega vodenja v stroškovni učinkovitosti in
- strategijo trajnostnega inoviranja vrednosti.

*Slika 23: Primeri trajnostnih strategij v slovenskih podjetjih*

<b>1</b> Strategija ekološke učinkovitosti - Kočevski les	<b>4</b> Strategija okoljskega stroškovnega vodstva - Gorenje	<b>5</b> Strategija ustvarjanja vrednosti z inovacijami v trajnostni naravnosti - Metron
<b>2</b> Strategija delovanja preko okoljskih predpisov - Petrol	<b>3</b> Strategija okoljskega znamčenja - Mediacor	

### 3.1 Primer strategije 1 – strategija ekološke učinkovitosti

Lesno-predelovalni center Kočevski les je mlado podjetje, ki je bilo ustanovljeno za delo z lesom. Ukvarja se z različnimi dejavnostmi: s posekom dreves, žaganjem hlodovine, sušenjem in trženjem lesnih sortimentov ter energetska izrabo lesnih odpadkov. S tem izboljšujejo gospodarjenje z gozdovi, povečujejo dodano vrednost pri prodaji, energetska samooskrbo in ustvarjajo nova delovna mesta. Podjetje ima velik potencial za nadaljnjo rast in uspešen razvoj, ker temelji na domači surovini, nizkih stroških logistike in veliki podpori trajnostni naravnosti s strani lastnika. V Tabeli 1 je kategorizirana strategija ekološke učinkovitosti oziroma industrijske simbioze. Ta strategija ob nižjih vplivih na okolje omogoča tudi nižje stroške obratovanja in dodatne prihodke od prodaje odpadnega lesa.

*Tabela 1: Opis in opredelitev trajnostne strategije podjetja Kočevski les*

Podjetje		Kočevski les		
Profil/panoga:		lesno-predelovalni center		
Opis trajnostne strategije:		<ul style="list-style-type: none"> <li>• sodobne tehnologije (oprema) za primarno obdelavo lesa</li> <li>• zelo racionalna poraba osnovne surovine – lesa</li> <li>• vertikalna integracija in kratke dostavne poti</li> <li>• ostanki lesa se porabijo za proizvodnjo toplote in elektrike v sosednji Toplarni</li> <li>• pomembna nova delovna mesta za lokalno skupnost</li> </ul>		
Opredelitev tipa trajnostne strategije po Orsatu:				
Strateška usmeritev	Fokusiranje	Št. strategije	Opis strategije	Razvrstitev strategije podjetja
Nizki stroški	Organiziranost procesov	1	Ekološka učinkovitost – manjši okoljski vplivi	X
Diferenciacija	Organiziranost procesov	2	Delovanje preko okoljskih predpisov in standardov	
Diferenciacija	Izdelki	3	Ekološko označevanje in ekološke blagovne znamke	
Nizki stroški	Izdelki	4	Okoljsko vodenje v stroškovni učinkovitosti	
Novi trgi		5	Trajnostno inoviranje vrednosti	

*Vir: Kočevski les: o nas in naše storitve, 2016 in Kočevski les, 2016 in Poročilo o delovanju družbe Kočevski les v letu 2015 in v obdobju od 1. 1. do 30. 4.2016.*

Širna območja, več kot štiri petine občine Kočevje, so prekrita z gozdovi. Razvoj regije je v preteklosti slonel tudi na gozdarstvu in lesnopredelovalni industriji. V kočevski občini so sprejeli strategijo gospodarjenja z občinskimi gozdovi in na njihovo pobudo ustanovili podjetje Kočevski les. Podjetje Kočevski les je nosilka pogodbe o izvajanju koncesije za upravljanje z gozdovi v lasti Občine Kočevje in izvaja vse načrtovane aktivnosti za upravljanje s temi gozdovi od sečnje naprej. Namen ustanovitve družbe je izvajanje vseh aktivnosti Strateškega načrta za pospeševanje konkurenčnosti gozdno-lesne verige. Med cilji podjetja je spodbujanje sodelovanja v gozdarski in lesnopredelovalni dejavnosti na način, da bo les kot lokalna strateška surovina v čim večji meri tu tudi predelan na Kočevskem (v izdelke s čim višjo stopnjo obdelave). Na ta način se bo pospeševalo oblikovanje novih delovnih mest.

Vso posekano hlodovino so prodali slovenskim kupcem, več kot polovico navedene količine pa so predelali v lokalnem prostoru. Pridobili so certifikat FSC (angl. *Forest stewardship council*), ki na področju lesne predelave zagotavlja sledljivost lesa; to pa jim bo omogočalo doseganje višjega prihodka.

Lesno-predelovalni center Kočevski les je do sedaj posloval pozitivno in načrtuje nadaljnjo rast prihodkov. Obeta se jim vsaj podvojitvev izida. Podjetje ves dobiček vlaga v širitev poslovanja, tako da se bo povečalo tudi število zaposlenih (glede na obseg poslovanja), hkrati pa se bo prilagajalo potrebam tehnoloških in organizacijskih procesov. Letos se je Kočevsko gozdno-lesni verigi pridružilo 15 partnerjev s področij sečnje in spravila lesa, žagarstva in lesne predelave, kar je ustvarilo dodatnih 20 delovnih mest.

Dogradili so logistični center za skladiščenje posekanega lesa. Prijavili so se na razpisa za sečnjo in spravilo lesa v državnih gozdovih ter tudi za nepovratne subvencije na področju razvoja novih lesnih izdelkov. Med drugim načrtujejo tudi gradnjo dveh novih sušilnic, kasneje jima nameravajo dodati še nove. Njihov cilj je, da bi v Kočevju za lastne in zunanje potrebe na leto posušili od tri do štiri tisoč kubičnih metrov lesa in zagotovili 100 novih delovnih mest.

Podjetje sicer vso toplotno energijo pridobi iz bližnje občinske kotlovnice na lesno biomaso, v kateri konča ves njihov lesni odpadek, v načrtu pa že imajo tudi nadgradnjo te kotlovnice, kjer bi radi začeli s kogeneracijo (soproizvodnjo) električne energije. Projekt je že pripravljen, ocenjujejo pa ga na okoli 10 milijonov EUR. Tako bi skupaj s partnerji v gozdno lesni verigi zagotavljali večje količine energenta (z manjvredno lesno biomaso in lesnimi ostanki) za proizvodnjo toplote oz. kogeneracijo. To sodi sicer v sklop delovanja gozdno-lesne predelovalne verige, v katero bodo med drugim vključeni lastniki gozdov, podjetniki in podjetja, ki se ukvarjajo z gozdarstvom in lesno predelovalno dejavnostjo ter podpornimi dejavnostmi. Podjetje ima namen sodelovati tudi pri razvojnih projektih razvoja tehnologij za

pridobivanje proizvodov poligeneracije s sinteznim plinom, kot osnovo za goriva in proizvode zelene kemije (metan, vodik, diesel itd.).

### **3.2 Primer strategije 2 – strategija delovanja preko okoljskih predpisov**

Delniška družba Petrol deluje v panogi energetike, poleg glavne dejavnosti – trgovine z naftnimi derivati in bencinskih servisov v regiji – se je razširila tudi na trgovino z električno energijo in celovite energetske rešitve. Dejavnost podjetja je zelo razvejana, vendar so vse dejavnosti bolj ali manj povezane z energetiko. Približno  $\frac{3}{4}$  prihodkov ustvarijo z osnovno dejavnostjo – s prodajo naftnih derivatov. Velik poudarek dajejo upoštevanju okoljskih vidikov in standardov. V Tabeli 2 je kategorizirana strategija delovanja preko okoljskih predpisov. Dejavnost z naftnimi derivati je pod nadzorom regulatorjev in tudi okoljsko osveščene javnosti, zato vlagajo v zmanjševanje negativnih vplivov na okolje (predvsem za učinkovito rabo energije ipd.), v izboljševanje delovnih pogojev in sistemov varovanja, spremljajo okoljska tveganja, pridobivajo okoljske certifikate in dovoljenja ipd.

Skupina Petrol je glavni slovenski dobavitelj proizvodov iz nafte. Poleg osnovne družbe Petrol d. d. jo je konec leta 2012 sestavljalo še devet domačih in deset tujih odvisnih družb. Tako so prisotni tudi na tujih trgih, predvsem na trgih JV Evrope. Zaradi padanja porabe naftnih derivatov osrednje razvojno področje skupine Petrol predstavlja uvajanje novih energetskih dejavnosti na področju trženja plinske, toplotne in električne energije, vodenje večjih okoljskih projektov, dolgoročno pa tudi trženje obnovljivih virov energije.

V Petrolu se zavedajo, da odgovorno poslovanje skupine vodi k dolgoročnemu poslovnemu uspehu, zato so v letu 2012 sprejeli model, ki predstavlja temelje za celovito spremljanje in merjenje učinkov trajnostnega poslovanja skupine. Opredelili so strategije petih strateških področij trajnostne usmeritve Petrola: izdelki oziroma proizvodi, storitve, zaposleni, deležniki in družbena odgovornost. V letu 2012 so bili tudi prejemniki certifikata POR (Program odgovornega ravnanja).

Petrol ima poleg jasno definiranega poslanstva (gospodarstvu in lokalnim skupnostim zagotavljati celovito energetske oskrbo, gospodinjstvom pa nuditi na dom vso energijo, ki jo potrebujejo) in vizije (postati nosilec razvoja kakovosti in razvoja celovite ponudbe energetike in modela »convenience« bencinskih servisov v JV Evropi z nadpovprečno zadovoljnimi kupci) tudi posebno odgovornost do svojih zaposlenih, kupcev, dobaviteljev, poslovnih partnerjev, lastnikov in družbe kot celote z jasno definiranimi vrednotami: spoštovanje, zaupanje, odličnost, ustvarjalnost in srčnost. Z vsemi deležniki negujejo dolgoročne odnose, ki temeljijo na zaupanju in sodelovanju.

Petrolove dejavnosti in razvojna vizija odražajo trajnostno usmeritev, pri čemer skrbijo za trajnostno uravnoteženo upoštevanje vseh treh gradnikov njihove trajnostne usmeritve: ekonomskega, socialnega in okoljskega. Petrol ima tri temeljna poslovna področja: naftno-

trgovsko dejavnost na slovenskem trgu, naftno-trgovsko dejavnost na trgih JV Evrope in energetska dejavnost (prodaja in distribucija zemeljskega in utekočinjenega naftnega plina, toplote, elektrike ter energetske in okoljske rešitve). Glavne strateške usmeritve razvoja so zagotavljanje rasti, povečanje donosnosti poslovanja in povečanje dodane vrednosti na zaposlenega.

*Tabela 2: Opis in opredelitev trajnostne strategije podjetja Petrol*

Podjetje		Petrol, d. d.		
Profil/panoga:		trgovina z naftnimi derivati, bencinski servisi, energetika		
Opis trajnostne strategije:		<ul style="list-style-type: none"> <li>• izboljšanje učinkovitosti poslovnih procesov</li> <li>• celovite rešitve za učinkovito rabo energije</li> <li>• široka uporaba standardov okolja in kakovosti</li> <li>• varovanje okolja, spremljanje okoljskih tveganj in regulative</li> <li>• vlaganja v izboljšave delovnih pogojev in negativnih vplivov</li> <li>• sponzorstva kulture, športa in humanitarnih aktivnosti</li> </ul>		
Opredelitev tipa trajnostne strategije po Orsatu:				
Strateška usmeritev	Fokusiranje	Št. strategije	Opis strategije	Razvrstitev strategije podjetja
Nizki stroški	Organiziranost procesov	1	Ekološka učinkovitost – manjši okoljski vplivi	
Diferenciacija	Organiziranost procesov	2	Delovanje preko okoljskih predpisov in standardov	X
Diferenciacija	Izdelki	3	Ekološko označevanje in ekološke blagovne znamke	
Nizki stroški	Izdelki	4	Okoljsko vodenje v stroškovni učinkovitosti	
Novi trgi		5	Trajnostno inoviranje vrednosti	

*Vir: Petrol d. d., 2015, Trajnostno poročilo Skupine Petrol d. d. za leto 2014 in Petrol d. d., 2016, Letno poročilo podjetja Petrol d. d. za leto 2015.*

Ravnanje z ljudmi, njihovim znanjem in potenciali je ena izmed večjih konkurenčnih prednosti, ki jo razvijajo na strateški ravni. Zavedajo se, da samo zavzeti in visoko motivirani zaposleni lahko skupini Petrol omogočijo dolgoročno rast in razvoj. Tako so razvili premišljeno politiko zaposlovanja, učinkovit sistem nagrajevanja, skrbijo za razvoj izobraževanja zaposlenih in spremljajo njihovo zadovoljstvo. Tudi varnost in zdravje pri delu

imata v skupini Petrol velik pomen. Posebno pozornost posvečajo sodelavcem z zmanjšano delovno zmožnostjo. Spodbujajo inovativnost, saj imajo razvit sistem za predloge novih rešitev oziroma izboljšanje storitev kupcem.

Skladno s strateškimi usmeritvami podjetja so pri izbiri dobaviteljev najpomembnejši dejavniki: skladnost vseh nabavljenih derivatov z veljavnimi evropskimi standardi in zakonodajo, nabavna cena in drugi nabavni pogoji (ki zagotavljajo najmanjše stroške nabave in logistike) ter zanesljivost dobav. Imajo elektronsko podprto poslovanje z dobavitelji in distributerji, kar jim omogoča urejen in sledljiv tok dokumentov. Dobavitelji naftnih derivatov so največje multinacionalne naftne družbe in svetovni trgovci z nafto in naftnimi derivati.

Že nekaj let je uvajanje biogoriv na trg obveznost vseh distributerjev goriv na trgu EU: Za vsa biogoriva, ki jih dajo v promet, spremljajo izpolnjevanje trajnostnih meril, ki jih določa Uredba o trajnostnih merilih za biogoriva in emisije toplogrednih plinov v življenjskem ciklu goriv v prometu. Petrolovi strokovnjaki sodelujejo pri razvoju nove, okolju prijaznejše embalaže za izdelke, kot so čistila in avtokozmetika (ki jih nudijo na policah svojih bencinskih servisov). S tem zmanjšujejo maso materiala na enoto embalaže in količino odpadne embalaže.

Zaradi zavezanosti najvišjim standardom poslovne etike do vseh kupcev (od velikih podjetij in organizacij do posameznikov) pristopajo premišljeno in odgovorno. Za odprto in kar najhitreje komuniciranje s kupci so razvili sodoben spletni sistem »Povej Petrolu«. Zagotavljanje zadovoljstva kupcev in učinkovito obvladovanje reklamacij sta pomembni konkurenčni prednosti, ki ju sistematično spremljata že vrsto let.

V širšem družbenem okolju prepoznavajo različne ciljne javnosti, s katerimi sodelujejo že vrsto let; aktivno sodelovanje z investitorji (investitorske konference), komuniciranje z lokalnimi skupnostmi, znanstvenimi ustanovami in strokovnimi javnostmi. Zavedajo se, da pomoč okolju, kjer delujejo, pomembno vpliva na njihovo uspešnost poslovanja in nadaljnji razvoj. Svojo družbeno odgovornost razumejo kot trajnostno zavezo sodelovanja z okoljem, kjer poslujejo. Sodelovanje s slovenskimi športniki v kolektivnih in individualnih športih, sponzoriranje klubov in prireditev v Sloveniji so tako postali njihova stalnica. Na ta način tudi povečujejo svojo prepoznavnost in krepijo moč blagovne znamke.

Petrol ima kot družbeno odgovorno podjetje skrb za okolje vpeto v vse ravni poslovanja. Pri razvoju poslovnih procesov ter novih izdelkov in storitev upoštevajo vse okoljske predpise, uvajajo okolju prijaznejše izdelke in storitve ter skrbijo za učinkovito rabo energije. Procesni se v Skupini Petrol izvajajo s čim manjšimi vplivi na okolje.

Zavezani so štirim temeljnim ciljem: ekološkemu posodabljanju skladišč in bencinskih servisov, zniževanju emisij škodljivih snovi, gospodarni rabi naravnih virov in preprečevanju

nesreč. Energetska politika jih zavezuje k nadzoru nad ravnanjem z energijo in vodo, ki ju potrebujejo pri izvajanju storitev, zato si prizadevajo porabo energije in vode čim bolj znižati. Prizadevajo si tudi za zmanjšanje izpustov toplogrednih plinov in drugih vplivov na okolje.

### 3.3 Primer strategije 3 – strategija ekološkega znamčenja

Mediacor je med pionirskimi podjetji v pridelavi, predelavi in distribuciji ekoloških prehranskih izdelkov v Sloveniji. Poslovanje širi tudi na druge segmente zdrave prehrane. Trajnostna naravnost je v samem delovanju podjetja močno prisotna že s samimi ekološkimi standardi proizvodnje in tudi iz usmeritve vodstva (lastnikov).

Tabela 3: Opis in opredelitev trajnostne strategije podjetja Mediacor

Podjetje		Mediacor d. o. o.		
Profil/panoga:		proizvodnja ekoloških prehranskih izdelkov		
Opis trajnostne strategije:		<ul style="list-style-type: none"> <li>• razvijanje ekološke blagovne znamke Biotop</li> <li>• standardi ekološke pridelave in predelave</li> <li>• razvijanje partnerskih odnosov s proizvajalci</li> <li>• certifikat za ekološko označevanje</li> <li>• informiranje kupcev po internetu in na specializiranih sejmih</li> </ul>		
Opredelitev tipa trajnostne strategije po Orsatu:				
Strateška usmeritev	Fokusiranje	Št. strategije	Opis strategije	Razvrstitev strategije podjetja
Nizki stroški	Organiziranost procesov	1	Ekološka učinkovitost – manjši okoljski vplivi	
Diferenciacija	Organiziranost procesov	2	Delovanje preko okoljskih predpisov in standardov	
Diferenciacija	Izdelki	3	Ekološko označevanje in ekološke blagovne znamke	X
Nizki stroški	Izdelki	4	Okoljsko vodenje v stroškovni učinkovitosti	
Novi trgi		5	Trajnostno inoviranje vrednosti	

Vir: Biotop – kultura narave, Mediacor, 2016.

V Tabeli 4 je kategorizirana strategija ekološkega znamčenja. Podjetje vseskozi vlaga v razvoj partnerskih odnosov s pridelovalci, to je v spodbujanje lokalne proizvodnje. Ekološka pridelava ima veliko manjši vpliv na okolje kot konvencionalna.

Mediacor d. o. o. je eno od prvih podjetij v Sloveniji, ki se je specializirano za proizvodnjo, predelavo in distribucijo zdrave prehrane, s posebnim poudarkom na izdelkih z bio certifikatom. Imajo tudi spletno trgovino; poleg bio živil so v ponudbi superživila, dietetski izdelki, izdelki za wellness, zdravje in dobro počutje. V zadnjih letih so razširili poslovanje tudi v druge evropske države.

Proizvodni program podjetja zajema zelo razširjen in hitro rastoči trend v kmetijstvu in živilsko-predelovalni industriji – ekološko pridelana žita, alternativne poljščine in druge izdelke za zdravo življenje. Njihov prodajni program obsega:

- bio žita, stročnice in semena ter izdelke iz njih za gastronomijo in potrošnike,
- bio začimbe in zelišča,
- bio super živila,
- hladno prešana nerafinirana olja iz pečk grozdja, marelic, olje pekoče paprike,
- pšenične kalčke, laneno, svetlinovo olje, konoplino olje, olje črne kumine,
- 100 % sokove in bio sokove,
- ročne in električne mline za mletje žit ter kosmičnike,
- specialne sokovnike,
- aparate za pripravo mleka iz soje in jogurtov,
- sušilnike za sadje in zelišča.

Pridelava in trženje nekaterih alternativnih rastlin sta se razširila na podlagi poznavanja pridelave ter ob najnovejših spoznanjih o prehranski vrednosti in lastnostih alternativnih poljščin. Pojavljajo se novi trendi v ekološki pridelavi v smislu varovanja okolja in pridelave varne in kakovostne hrane ter povezave med ekološko pridelavo, alternativnimi rastlinami in koristni ekološke hrane za zdravje potrošnikov

Poseben poudarek je dan manj razširjenim rastlinam – njihovi multifunkcionalnosti in ohranitvi biološke raznovrstnosti. Vključena so alternativna prava žita (pira, enozrnica, dvoznica, kamut), psevdo žita (ajda, kvinoja, zrnati ščir, različna prosa, divji riž ...), oljnice (oljne buče, riček, barvilni rumenik, mak, bela gorjušica ...), alternativne korenovke, gomoljnice (topinambur, sladki krompir) in druge industrijske rastline (lan, konoplja ...). V svetu pridelujemo številne znate stročnice, med njimi so najbolj znane fižol, grah, bob, leča, čičerika, soja in arašidi. Za vsako rastlino oziroma skupino rastlin so značilne določene prehranske vrednosti pridelkov in živil iz posameznih rastlin, možnosti predelave in inovativni proizvodi za zapolnitve novih tržnih niš (F. Bavec & M. Bavec, 2006, str. 22–28).



Ekološka pridelava žit in drugih poljščin zahteva veliko znanja in inovacij. Pridelovanje na ekološki način pomeni, da upoštevajo trajnostni način kmetovanja in naravne cikle z manjšim negativnim vplivom na okolje. Ekološka pridelava izključuje uporabo standardnih mineralnih gnojil in kemičnih pripravkov. Treba je bolj ozaveščeno, pravočasno in skrbno obdelovati tla – izvajajo kolobarjenje, uporabljajo rastlinske ostanke, živinska gnojila in metuljnice ter zeleni podor za ohranjanje zdravih in rodovitnih tal. S tem se zmanjšujejo tudi pritisk škodljivcev, bolezni rastlin in zapleveljenost. Manj težav z boleznimi in škodljivci zagotovimo tudi z nekaterimi mehanskimi ukrepi. Pomembni sta tudi natančna setev in raba nekaterih preventivnih ukrepov za zmanjšanje pojava bolezni. Pridelki so nekoliko nižji. V predelavi morajo pridelovalci poskrbeti tudi za primerno skladiščenje. Vzpostavlja se tudi možnost pogodbenega sodelovanja na področju odkupa ekoloških pridelkov s podjetjem. Povpraševanje kupcev po ekoloških izdelkih in s tem tudi potrebe podjetja po odkupu ekoloških pridelkov se povečuje.

### **3.4 Primer strategije 4 – strategija okoljskega vodenja v stroškovni učinkovitosti**

Gorenje je uveljavljen proizvajalec gospodinjskih aparatov na mednarodnem trgu. Poslovanje so razširili tudi na sorodne dejavnosti izdelkov za dom, celovitega inženiringa energetike in ravnanja z odpadki. Za njihovo delovanje so značilni sodobna tehnologija, oblikovanje izdelkov in energetska učinkovitost (glej Tabelo 4).

Skupina Gorenje je eden izmed vodilnih proizvajalcev izdelkov za dom s programom: veliki gospodinjski aparati, mali gospodinjski aparati, ogrevanje, prezračevanje in klimatske naprave. Poleg te temeljne dejavnosti se že vrsto let ukvarjajo tudi z ekologijo, kjer nudijo celovite storitve ravnanja z odpadki, obnovljivimi viri energije in izboljševanjem učinkovite rabe energije; ukvarjajo se tudi z orodjarstvom, strojogradnjo in inženiringom. Prisotni so na vseh celinah in so s 95-odstotnim deležem izvoza v prodaji med najbolj izvozno usmerjenimi podjetji v Sloveniji.

Preko vrednot: odprtost razmišljanja, ekipni duh, spoštovanje, učinkovitost, usmerjenost k ciljem in zavzetost ter poslanstva ustvarjati inovativne, tehnološko dovršene izdelke, ki uporabnikom prinašajo preprostost uporabe, je njihova vizija: postati najboljši na svetu v inovacijah, ki temeljijo na dizajnu (na področju aparatov za dom). Temeljni stebri njihovega trajnostnega razvoja so poslovna odličnost, okoljska odgovornost in družbena odgovornost. Doseganje poslovne odličnosti in odgovornost do delničarjev sta ena izmed stebrov uresničevanja trajnostnega razvoja v Gorenju.

Tabela 4: Opis in opredelitev trajnostne strategije podjetja Gorenje

Podjetje		Gorenje		
Profil/panoga:		Proizvajalec bele tehnike – gospodinjski aparati		
Opis trajnostne strategije:		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ponudba ekološko boljših izdelkov ob nižjih stroških</li> <li>• zmanjševanje porabe vhodnih surovin in energentov</li> <li>• analiza uporabe izdelka med življenjsko dobo</li> <li>• sistemi recikliranja</li> <li>• inovacije za ekološko učinkovitost v proizvodnji in porabi</li> <li>• zadovoljstvo zaposlenih in porabnikov, sponzorstva</li> <li>• standardi varstva okolja in kakovosti</li> </ul>		
Opredelitev tipa trajnostne strategije po Orsatu:				
Strateška usmeritev	Fokusiranje	Št. strategije	Opis strategije	Razvrstitev strategije podjetja
Nizki stroški	Organiziranost procesov	1	Ekološka učinkovitost – manjši okoljski vplivi	
Diferenciacija	Organiziranost procesov	2	Delovanje preko okoljskih predpisov in standardov	
Diferenciacija	Izdelki	3	Ekološko označevanje in ekološke blagovne znamke	
Nizki stroški	Izdelki	4	Okoljsko vodenje v stroškovni učinkovitosti	X
Novi trgi		5	Trajnostno inoviranje vrednosti	

Vir: Gorenje d. d., *Trajnostno poročilo Skupine Gorenje za leto 2013, 2014* in Gorenje d. d., *Letno poročilo podjetja Gorenje d. d. za leto 2015, 2016*.

Okoljsko odgovornost Gorenje izkazuje predvsem z zmanjševanjem vplivov na okolje. Življenjski cikel njihovih izdelkov imenujejo eko krog Gorenja, ki je razdeljen v štiri glavne faze:

- izbira vhodnih materialov: najpomembnejša je faza načrtovanja, saj že v tej fazi določijo do 80 odstotkov vpliva končnega izdelka na okolje. Gospodinjski aparati so sestavljeni iz vrhunskih in hkrati okolju prijaznih (ustreznih in razgradljivih) materialov. Izdelke je ob koncu življenjskega cikla mogoče enostavno razstaviti in reciklirati.
- Proizvodnja izdelkov: izdelki so izdelani iz okolju prijaznih materialov, prav tako pa so tudi tehnološki postopki okolju prijazni. Veliko vlagajo v posodabljanje tehnoloških

procesov in opreme. Pozitiven okoljski trend zadnjih sedemnajst let se tako kaže v zmanjševanju količine nevarnih odpadkov za 91 odstotkov na izdelek in zmanjševanju deponiranih odpadkov za 91 odstotkov na izdelek.

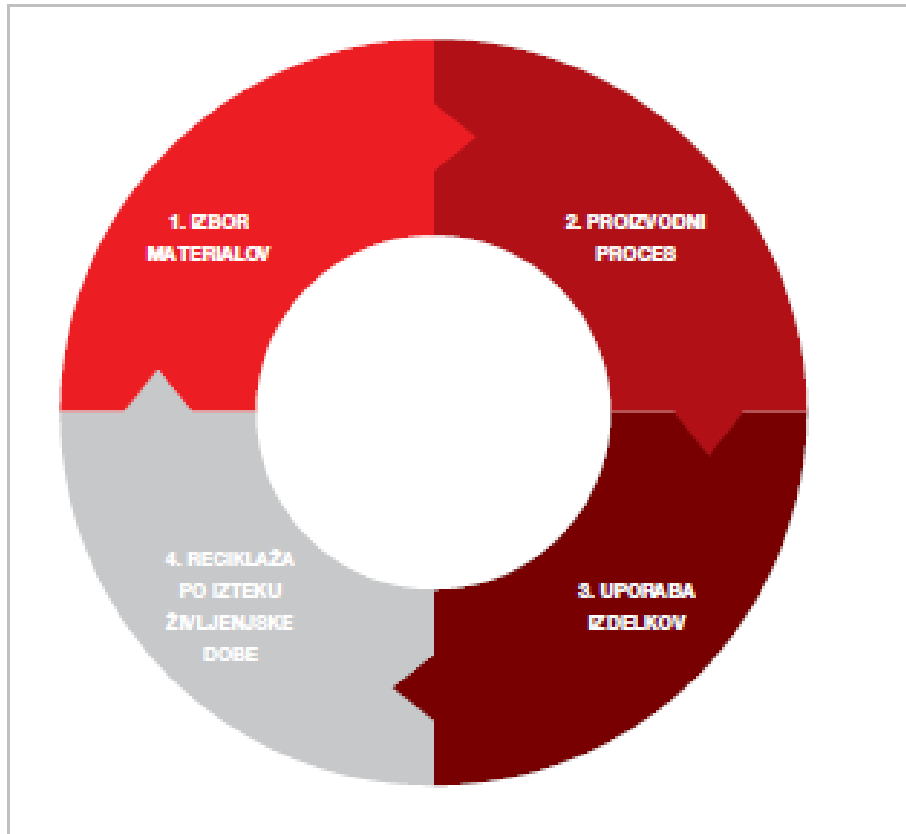
- Uporaba izdelkov: življenjski slog in potrebe porabnikov gospodinjskih aparatov se razlikujejo. V Gorenju se tega še kako zavedajo, zato njihovi aparati ustrezajo različnim potrebam porabnikov. S širšega okoljskega vidika pa jih odlikuje: sestava izdelkov je iz komponent, ki so okolju in zdravju ljudi neškodljive in jih lahko recikliramo; za svoje delovanje porabijo manj električne energije, vode in pralnih sredstev; njihovi izdelki sodijo med najbolj varčne gospodinjske aparate na trgu, saj praviloma dosegajo ali celo presegajo najvišje energijske razrede, ki jih zahtevajo evropski standardi; delujoči izdelki imajo raven hrupa na najnižji ravni; tehnološki razvoj in izboljšave so prilagojeni zahtevam varovanja okolja.
- Reciklaža: zadnja faza življenjskega cikla, ko izdelek ne bo več v uporabi, je prisotna že pri načrtovanju izdelka. Razvoj izdelkov je tako usmerjen v misel, kaj bo z izdelkom, ko ta postane odpadek, zato so izdelki načrtovani tako, da jih lahko v zadnji fazi življenjskega cikla čim bolj enostavno razstavimo in recikliramo. Sestava izdelkov je iz materialov in komponent, ki jih je možno reciklirati do vsaj 80 odstotkov. Na ta način bistveno zmanjšujejo količine odpadkov in hkrati zmanjšujejo porabo naravnih virov, saj lahko odpadne komponente iz plastike ali kovine ponovno vrnejo v različne proizvodne procese.

Značilnosti eko kroga Gorenjevih izdelkov veljajo za vse družbe v skupini Gorenje (glej Sliko 24). Nadaljnji steber trajnostne naravnosti je ustvarjanje vrednosti za uporabnike in odgovornost do zaposlenih (ustvarjanje stimulatívne delovnega okolja) in lokalnega okolja, v katerem delujejo. Prepoznani okoljski vidiki delovanja podjetja so: surovine, energenti, izdelki, emisije, odpadki in druga okoljska področja.

Politika varstva okolja in varstva pri delu ter prizadevanja za učinkovito upravljanje z naravnimi viri je v središču vseh ravni trajnostnega delovanja podjetja. Vse to je usmerjeno k doseganju proizvodne učinkovitosti, zagotavljanju varnosti in zdravja zaposlenih ter uresničevanju odgovornega odnosa do prebivalcev in okolja, v katerem delujejo.

V zadnjih letih je podjetje izvedlo več strateških sprememb: prestrukturiranje proizvodnih lokacij, reorganizirali so prodajno organizacijo, opustili nedonosne programe in sklenili strateško partnerstvo. Področje varstva okolja je sestavni del vodenja in organizacijske kulture v Skupini Gorenje. Ključni vrednoti odgovornost in inovativnost pa usmerjata skupaj s strateškimi usmeritvami vsakodnevno delovanje. Pomemben del trajnostno naravnega poslovanja podjetja je tudi transparentno komuniciranje z deležniki: zaposlenimi, kupci, poslovnimi partnerji, delničarji, strokovnimi javnostmi idr.

Slika 24: Eko krog v Gorenju



Vir: Gorenje d.d., Trajnostno poročilo skupine Gorenje, 2014, str. 30.

Okoljsko komuniciranje je sestavni del internega in zunanjega komuniciranja; v okviru tega je tudi obveščanje in vključevanje zaposlenih v razumevanje in uresničevanje ukrepov varstva okolja ter varnosti in zdravja pri delu.

Za pomembne okoljske vidike so postavljeni cilji in programi, za prepoznane okoljske vidike (emisije, odpadki, surovine) pa so cilji postavljeni v okviru zakonodaje. Z različnimi ukrepi, predvsem s prilagoditvami tehnoloških procesov, z organizacijo dela in odgovornim ravnanjem z nevarnimi snovmi je podjetje doseglo občutno izboljšanje glede vplivov podjetja na okolje.

Okoljske vidike so razdelili v tri večje skupine: vhodni okoljski vidiki, izhodni okoljski vidiki in drugi. Med vhodnimi so surovine (pločevina, kemikalije, toplotna in zvočna izolacija, guma in plastični izdelki, komponente nekovinskega izvora), energenti (električna energija, toplotna energija, zemeljski plin, komprimirani zrak in voda), pisarniški in pomožni material. Izhodne okoljske vidike delijo na emisije (emisije v zrak, emisije v tla, emisije hrupa, emisije vode, tehnološka odpadna voda, hladilna odpadna voda, komunalna odpadna voda, svetlobno onesnaženje in vonjave), odpadke (nevarni odpadki, odpadna embalaža, komunalni odpadki in drugi nevarni odpadki), proizvode (proizvod ali storitev in lastni deli). Med druge ali

splošne okoljske vidike so uvrstili posebne lastnosti območja, kot sta na primer naravna in kulturna dediščina.

Podjetje si prizadeva za dobre prakse na področju skrbi za zaposlene in posebno pomembnost pripisuje pridobivanju znanja, strokovni in osebnostni razvoj, inovativnost in enakopravno obravnavanje vseh zaposlenih. Posebnega pomena je inovativnost, tako v poslovanju kot v odnosu do družbenega in naravnega okolja. Vsi zaposleni so seznanjeni z vrednotami, poslanstvom, vizijo in strategijo družbe. Komunikacijski kanali do zaposlenih so sistem podajanja in nagrajevanja koristnih predlogov, komunikacija prek internih glasil, komunikacija prek koordinatorjev za varstvo okolja ter varno in zdravo delo in spletno interno komuniciranje prek intraneta. Redno in obdobjno izobraževanje zaposlenih poteka po izdelanih letnih načrtih.

V delovno okolje uvajajo nove varnostne koncepte za povečanje varnosti na delovnih mestih, ki naj bodo čim bolj ergonomsko urejena. Spodbujajo tudi zdrav način življenja in vlaganja v zdravstveno preventivo.

Vzdrževanje dobrih odnosov z okoljem, v katerem poslujejo, je pomembna vrednota v podjetju. To velja za vse različne lokacije, kjer delujejo posamezne enote.

Podjetje ima dobre partnerske odnose z dobavitelji, ki jih po načelu nenehnega preverjanja njihovih konkurenčnih prednosti redno preverjajo. To jim zagotavlja varne in zanesljive vire, ustrezno ceno dobavljenih izdelkov in storitev ter vpliv na kakovost dobavljenih izdelkov. Eno izmed ključnih meril izbora dobaviteljev postaja tudi merilo njihovega okoljskega delovanja, čemur se bodo v prihodnosti še bolj intenzivno posvečali.

Gorenje zaradi svoje trajnostne naravnosti in okoljske odgovornosti spremlja in se trudi zmanjševati tudi količino izpustov ogljikovega dioksida v ozračje, kljub temu da njihova dejavnost ne povzroča znatnih količin izpustov ogljikovega dioksida. Zavedajo se namreč, da so podnebne spremembe prepoznane kot ena izmed največjih groženj, s katerimi se sooča človeštvo. Tako spremljajo izpuste ogljikovega dioksida v matični družbi Gorenje d. d. v Velenju, Valjevu in Stari Pazovi.

Pri skrbi za končnega uporabnika upoštevajo tudi dva ključna trenda v panogi gospodinjskih aparatov. To sta varčna raba električne energije in vode. Konkurenčnost njihovih izdelkov in storitev predstavljajo področja: tehnološke inovacije, ki uporabniku poenostavijo življenje, premišljeno in napredno oblikovanje ter energijska učinkovitost izdelkov. Z integracijo servisnih storitev za njihove blagovne znamke so se še bolj približali končnim uporabnikom, saj so jim omogočili tudi poprodajne storitve.

Skupina Gorenje je redni prejemnik številnih nagrad za svoje izdelke. Tako so lahko upravičeno ponosni, da zaposleni delajo dobro in da uporabniki cenijo njihove izdelke in jih z zadovoljstvom uporabljajo.

### 3.5 Primer strategije 5 – strategija trajnostnega inoviranja vrednosti

Metron je specialist za servisiranje, svetovanje, izobraževanje, razvoj in izdelavo prototipov vozil na električni ter hibridni pogon in baterijskih sklopov. V podjetju so združili poznavanje klasičnih avtomobilov z okoljsko ozaveščenim pojmovanjem energetike in mobilnosti. Trajnostna naravnost se izkazuje v nenehnem iskanju trajnostne mobilnosti kot močni razvojno-inovativni dejavnosti in tudi v delovanju na hitro rastočem tržnem segmentu električnih ter hibridnih vozil (glej Tabela 5).

*Tabela 5: Opis in opredelitev trajnostnih strategij – Metron*

Podjetje		Metron		
Profil/panoga:		servisiranje in svetovanje za električna ter hibridna vozila		
Opis trajnostne strategije		<ul style="list-style-type: none"> <li>• potencial za premik od izdelčne k storitveni usmerjenosti</li> <li>• okoljsko in tehnološko napredni izdelki ter koncepti</li> <li>• zagotavljanje skrbništva izdelka v celotni življenjski dobi, kar jim omogočajo specialistična znanja o tehniki in okolju</li> </ul>		
Opredelitev tipa trajnostne strategije po Orsatu:				
Strateška usmeritev	Fokusiranje	Št. strategije	Opis strategije	Razvrstitev strategije podjetja
Nizki stroški	Organiziranost procesov	1	Ekološka učinkovitost – manjši okoljski vplivi	
Diferenciacija	Organiziranost procesov	2	Delovanje preko okoljskih predpisov in standardov	
Diferenciacija	Izdelki	3	Ekološko označevanje in ekološke blagovne znamke	
Nizki stroški	Izdelki	4	Okoljsko vodenje v stroškovni učinkovitosti	
Novi trgi		5	Trajnostno inoviranje vrednosti	X

*Vir: Metron – izdelki in storitve, 2016, in A. Pečjak: Priročnik za začetnike, 2016, str. 2.*

V tem je tudi priložnost za rast njihovega poslovanja. Veliko se posvečajo tudi izobraževanju, predstavitvam in popularizaciji novih tehnologij v energetiki in mobilnosti po šolah (občasno tudi po turističnih krajih). Pridobitev je v novih priložnostih za avtomobilsko industrijo in potrošnike (manjše investicije v nakupe vozil). Ta nova, izpopolnjena vozila in novi sistemi uporabe vplivajo na zmanjšanje izpustov CO<sub>2</sub>, večjo dostopnost za vse sloje prebivalstva in druge pridobitve za družbo.

V Sloveniji ima v povprečju vsak drugi prebivalec svoj avtomobil. Povprečen avto izpusti vsako leto 3.120 kg CO<sub>2</sub> in porabi za približno 1.300 EUR goriva. Vsako osmo potovanje z avtomobilom je krajše od 500 metrov. Več kot dovolj razlogov, da avto nadomestimo s kolesom ali peš hojo, vsaj takrat, ko smo namenjeni v bližino. Nekaj malega rekreacije tako lahko opravimo že skupaj z drugimi opravki, veliko pa storimo tudi za okolje.

Vedno bolj gost promet, predvsem v mestih, je namreč postal eden glavnih onesnaževalcev okolja. Ne samo, da onesnažuje zrak z izpusti toplogrednih plinov, temveč promet prispeva kar tretjino od vseh izpustov CO<sub>2</sub> v ozračje. Hkrati je tudi velik porabnik energije, problematični so odpadki cestnih vozil, npr. akumulatorji in gume, zaradi prometa smo izpostavljeni tudi hrupu.

Dejavnost podjetja Metron je močno razvojno usmerjeno; prodajajo znanje, kako avto predelati, da bo zanesljiv in s kakšnimi komponentami ali pa prodajo tudi tehnologijo. Metron opravlja diagnostiko in vzdrževanje motornih vozil; glavne dejavnosti so:

- predelava serijskih vozil v električna,
- razvoj novih električnih vozil,
- izdelava prototipov električnih vozil,
- šolanja za predelovalce in razvojnike električnih vozil,
- šolanja za vzdrževalce električnih, hibridnih in klasičnih vozil,
- študije električne mobilnosti ter
- razvoj in izdelava baterijskih paketov.

Električna vozila obsegajo zelo veliko posameznih komponent, ne zgolj baterij in elektromotorjev. Vse komponente so ključne za delovanje avtomobila in udobje pri vožnji. Ravno zaradi razlik med tehnologijami električnih in bencinskih pogonov pride pri podpornih komponentah do velikih razlik. Te komponente predstavljajo veliko tržno priložnost za vstop slovenskih podjetij na globalni trg električnih vozil.

Pogonski del električnega avtomobila sestavljata elektromotor in krmilnik, baterija pa predstavlja srce električnega avtomobila. Prav tako pomembni sta adapterska plošča in prirobnica, kjer imajo predelovalci in izdelovalci električnih vozil pogosto velike težave s soosnostjo in uravnoveženjem. Napetost oziroma moč motorja se je bolj ali manj uravnava z

upori ali s preklapljanjem napetosti. Za tehnologijo se več ali manj uporabi obstoječi material, ki ga prilagodijo in vgradijo ter sestavijo skupaj v celoto.

Prednosti uporabe električnih avtomobilov so: poceni vožnja, nizki stroški vzdrževanja, ponekod brezplačna parkirišča in javne polnilne postaje, tiha in udobna vožnja ter manjše onesnaževanje okolja. Trenutno so cenovno dosegljivi modeli za uporabnike z dnevnimi vožnjami do 100 km; za poti, ki so daljše od dosega vozila, je potrebno nekaj več načrtovanja poti.

Organizirajo tudi šolanja za mehanike in skušajo oblikovati čim bolj neodvisne informacije. Njihovo šolanje je namenjeno za celovit vpogled v delovanje električne mobilnosti v praksi; za spoznavanje trajnostne mobilnosti, novih energetskih virov in nizkoogljičnih tehnologij in za seznanitev z najnovejšimi aktivnostmi in dogajanji doma in v tujini. Na temo električne mobilnosti se izobraževanj udeleži veliko slušateljev iz elektroenergetskih podjetij ali podjetja, ki uvajajo polnilne postaje. Če kdo v svoj vozni park uvaja električne avtomobile, je pametno, če prej opravi to izobraževanje.

Električni avto ima določene posebnosti, ki jih mora voznik poznati. Slušatelje poučijo, kako tak avto deluje, primerjajo in otipajo različne vrste celic in se podučijo o vidiku varnosti pri njihovi uporabi. Na temo, kako predelati avto na elektriko, izobražujejo veliko mehanikov in vzdrževalcev vozil. Posredujejo tudi znanja za vzdrževanje električnih in hibridnih vozil, glede na varnost pri delu na visokonapetostnih vozilih, o baterijah, katere komponente so preizkušene ipd. V navezi so s francosko višjo tehnično šolo, kjer dobijo nove materiale za šolanja, tudi kar se tiče varnosti in standardov. Ustanovitelja imenujejo tudi idejni oče slovenskega vozila na elektriko. Tekmovanja z električnimi oziroma novimi, alternativnimi avtomobili že nekaj časa niso več nobena redkost.

### **3.6 Razprava**

Uvajanje trajnostne naravnosti daje nov okvir za ocenjevanje uspešnosti proizvodnih in drugih dejavnosti podjetij. Napredujoči procesi globalizacije in spremljajoča »ekologizacija« družbene zavesti in poslovanja so poslovna priložnost in ne samo težava. Ob tem smo priča velikemu tehnološkemu napredku (informatizaciji, digitalizaciji, robotizaciji, genskemu inženiringu ipd.), vendar ima domet tehnologij svoje družbene, okoljske, psihološke in ekonomske omejitve in je treba razmišljati bolj celovito. Za to imamo na voljo modele trajnostne naravnosti oziroma različne strategije trajnostnega razvoja.

V opisih primerov slovenskih podjetij po tipologiji petih strategij po Orsatu najdemo podjetja, ki poslujejo v zelo različnih panogah. Že iz tega je razvidno, da panožno okolje zelo definira nekatere osnove poslovanja, po drugi strani pa ima vodstvo podjetja še veliko možnosti glede tega, kakšno strategijo trajnostne naravnosti bo izbralo in uresničilo v praksi. Izbrani primeri prikazujejo tipologijo trajnostnih strategij v slovenski poslovni praksi.



Izdelani so glede na javno dostopne informacije o njihovi trajnostni naravnosti. Za temeljitejšo oceno teh strategij bi bilo treba pridobiti analize o trendih trajnostne naravnosti v panogah, kjer poslujejo, in izdelati primerjavo s konkurenti, predvsem vodilnimi v panogi z vidika trajnostne naravnosti.

Pri pregledu primerov se izkazuje, da sta večji podjetji, to sta Petrol in Gorenje, zelo razvili spremljanje in poročanje o energetske učinkovitosti (poraba energentov, emisije itd.) ter deležnikov v trajnostni naravnosti (zaposleni, kupci, dobavitelji idr.). Dobro je razviden tudi prikaz upoštevanja regulative in standardov na področju varstva okolja. Pri manjših, lastniško konsolidiranih podjetjih pa je razviden večji poudarek na osnovnih principih oziroma strategijah trajnostne naravnosti. Taka usmeritev je možna tudi zaradi bolj enovite dejavnosti v primerjavi z velikimi. Ocenjujem, da imajo še vsi priložnost povečevanja zavzetosti v trajnostni naravnosti in povečevanja vlaganj v trajnostno naravnost, kot na primer z izobraževanji za večjo ozaveščenost zaposlenih, investicijami, kjer v izračunih upoštevajo družbena, okoljska in ekonomska tveganja in podobno.

Pomembna lastnost in moč trajnostne naravnosti je v povezovalnem značaju. V obravnavanih primerih smo lahko spoznali različne strategije trajnostne naravnosti. Na obravnavanih primerih smo lahko spoznali različne strategije trajnostne naravnosti. Na teh poslovnih primerih se vidi, kakšne odločitve so sprejela vodstva podjetij in v kakšnem poslovnem okolju poslujejo.

V izboru sta dve večji podjetji in tri manjša. Petrol in Gorenje imata glavno dejavnost in še stranske ter zelo razvito poročanje, obe podjetji pripravljata tudi posebno poročilo o trajnostnem razvoju. Za manjša podjetja je bilo na razpolago manj podatkov, zato je bilo treba sestaviti osnovne informacije ter oblikovati poslovni model in njihove trajnostne strategije.

Ker so v obravnavanih primerih opisani vsi tipi strategij po Orsatovi razvrstitvi, smo dobili prikaz, ki lahko služi za nadaljnje primerjave. V opisih podjetij sem skušal povzeti glavne značilnosti njihovega poslovanja v luči trajnostne naravnosti:

- organizacijsko kulturo,
- ravnanje z zaposlenimi,
- vpliv dejavnosti na okolje,
- značilnosti panoge in trženja ter
- trajnostne strategije.

Značilnost poslovanja vseh obravnavanih podjetij je tudi, da so poleg lastnikov in kupcev zelo prisotni tudi drugi deležniki, kot so:

- lokalna skupnost,

- poslovni partnerji in
- okoljsko ozaveščeni državljani.

Izvajanje trajnostno naravnanih aktivnosti pozitivno vpliva na ugled podjetja in poslovanja, zato lahko pričakujemo, da bo vse več podjetij od svojih dobaviteljev zahtevalo, da poslujejo v skladu s standardi oziroma načeli trajnostne naravnosti. Vodstva podjetij so zato pred izzivom, kako naj se podjetje vključi v:

- trajnostno naravnano poslovanje,
- kakšne strategije naj se uporabijo,
- kakšen vpliv ima poslovanje na deležnike,
- njihove zaposlene,
- kako podpreti organizacijsko kulturo itd.

Vse delajo s ciljem, da podjetje čim bolje organizira in uskladi nabor aktivnosti trajnostne naravnosti s svojo dejavnostjo. Za menedžerje in vse zaposlene je pomembno pridobivanje znanj s področja trajne naravnosti.

Da bi se proces trajnostne naravnosti bolj učinkovito razvil, morajo menedžerji identificirati, meriti, nadzirati in poročati o družbenih, okoljskih in ekonomskih učinkih, integrirati trajnostne politike v operacijske, strateške odločitve in odločitve o razdelitvi virov, predvsem pa pomagati sodelavcem pri uravnoteževanju kratkoročno nasprotujočih se ciljev trajnostne naravnosti in finančne uspešnosti.

Skladnost vodenja, strategije, strukture, merjenja uspešnosti in drugih menedžerskih sistemov so bistvenega pomena, da lahko podjetja uspešno koordinirajo svoje aktivnosti in motivirajo zaposlene, da strategijo trajnostne naravnosti uporabljajo v praksi. To se mora spremljati skozi daljše časovno obdobje, da bi se ugotovilo, kje podjetje je: ali med vodilnimi ali pa zaostaja.

Z integracijo kazalcev uspešnosti trajnostnega razvoja v vsakodnevno prakso in procese odločanja lahko menedžerji sprejemajo boljše operativne in investicijske odločitve. Zato pa morajo meriti vložke (inpute), procese, rezultate in učinke ter razumeti vzročno posledične zveze med njimi, da bi se lahko pravilno odzvali. Le na ta način lahko menedžer, zadolžen za trajnostno naravnost, in drugi menedžerji pripomorejo k večjemu in boljšemu razvoju podjetja.

Še bolj je treba propagirati naravi prijaznejšo proizvodnjo, zmanjšati odpadke in doseči višjo stopnjo recikliranja. Izbor surovin za proizvodnjo bi moral biti takšen, da se bo zmanjšala odvisnost od naravnih surovin, posegati je treba po recikliranih materialih, kar bo zmanjšalo tudi stroške proizvodnje.

Število potrošnih dobrin in industrijskih pripomočkov, ki so bili uvoženi, je bistveno naraslo. To pomeni, da negativni vpliv na okolje zaradi naše potrošnje ne nastaja samo doma, ampak tudi povsod po svetu, od koder blago uvažamo. Čeprav okoljska zavest narašča, veliko ljudi tej novi miselnosti še ni prilagodilo svojih potrošniških navad, kar ima za posledico velike podnebne spremembe.

Potrošniki pogosto ne izberejo izdelkov, ki so ekološko trajnostni, če so le-ti dražji ali so drugače manj atraktivni od konvencionalnih. Treba je izobraziti tudi potrošnika, da spremeni slabe navade. Potrošniki igrajo pomembno vlogo pri ohranjanju naravnega okolja, tako da se zavestno odločijo za nakup naravi najbolj prijaznega izdelka (angl. *buying green*). To danes niti ni tako težko, ker so tovrstni izdelki ustrezno označeni in vsebujejo vse potrebne informacije.

Če želimo spremeniti svojo potrošniško miselnost in navade, potem moramo vedeti, kje bomo kupili naravi prijazne izdelke. Ključni posredniki med potrošniki in proizvajalci so trgovci, ki lahko ogromno pripomorejo k nakupovalnim navadam potrošnikov, s tem, da dajo ekološko pridelanim izdelkom ustrezno pozicioniranje. V tem so trgovci tudi prepoznali svojo priložnost za posel, konkurenčnost in inovativnost. Vendar je na tem področju prav tako potrebno še dosti narediti za boljšo informiranost potrošnika.

Številni izdelki, ki jih vsakodnevno kupujemo, pustijo na okolju svoj pečat (od materiala za izdelavo, energije potrebne za proizvodnjo in končna postaja – odpad). Če hočemo ohraniti naravo na dolgi rok, morajo tisti izdelki, ki najmanj obremenjujejo naravo, postati standard za vse prijatelje iste vrste.

Prvi pomemben korak je izločiti iz proizvodnje vse tiste izdelke, ki so velik porabnik energije in naravnih virov, in ki vsebujejo zdravju nevarne snovi ali pa ustvarjajo zdravju škodljive emisije. Naslednji korak je pospešiti tiste izdelke, pri katerih gre ravno za nasprotno. To pomeni, da je treba začeti že v fazi načrtovanja

## **SKLEP**

Koncept trajnostne naravnosti podjetja je usmerjen na upoštevanje okoljskih, družbenih in ekonomskih vidikov v poslovanju podjetja in razumljen tudi kot orodje za izboljšavo (finančne) uspešnosti. Bistvena prednost koncepta trajnostne naravnosti je v njegovi široki integraciji zunanjega in notranjega poslovnega okolja ter tudi vseh udeležencev – interesnih skupin. Glede na globalizacijo poslovanja in druge trende v okolju so podjetja prisiljena, da se ukvarjajo s težavami sedanjosti ter prihodnosti in tako najdejo ustrezen odziv v svojih poslovnih strategijah.

Kot smo v posameznih poglavjih že spoznali, sta za trajnostno naravnost podjetja odločilni podpora vodstva in temu ustrezna organizacijska kultura zaposlenih. Tako poslovanje dobro vpliva na motivacijo zaposlenih, vlaganja v njihov strokovni razvoj in ne nazadnje omogoča delavcem tudi primerno nagrajevanje za njihove dosežke na tem področju. Trajnostna naravnost je ključna komponenta dobre poslovne prakse oziroma konkurenčnosti podjetij. Preko večje prepoznavnosti oziroma lojalnosti kupcev do blagovne znamke podjetje pridobiva vrednost. Poleg lastnikov mora podjetje upoštevati tudi druge interesne skupine in skrbeti glede svojega vpliva na okolje. Omogoča mora tudi bolj dolgoročno oziroma prihodnjo konkurenčnost podjetja namesto kratkoročnih pritiskov na finančne rezultate. Brez vsega tega si težko predstavljamo dolgoročno uspešno poslovanje.

V procesu razvijanja strategij opravimo izbor med različnimi možnostmi, na katere se bo podjetje osredotočilo. Že zaradi različnih panog ni mogoče dati univerzalnih navodil. Imamo pa model, ki je bil predstavljen in po katerem lahko pridemo do rešitev, ki so primerne za posamezno podjetje.

Trajnostna naravnost poslovanja se vse bolj vključuje v različna področja v družbi in gospodarstvu, njeno pomembnost za podjetja pa sem hotel prikazati tudi v tem magistrskem delu. S povečevanjem zanimanja za trajnostno naravnost se od podjetij pričakuje, da bodo poleg uspešnosti hkrati poskrbela tudi za družbo, okolje in gospodarstvo. Ta pričakovanja izražajo različni deležniki, nedvomno pa tudi (njihovi) potrošniki. Vsekakor ni dovolj le površinsko delovanje, kot je sledenje nekim globalnim trendom ali minimalno izpolnjevanje zahtev regulatorjev. Pomembno je skrbno izbiranje področij in strategij trajnostne naravnosti.

Od podjetij se ne pričakuje samo, da bodo tržila kakovostne izdelke in storitve, ampak da bodo naredila tudi nekaj družbeno koristnega. Zato ni dovolj, da spremljajo le svojo finančno uspešnost, ampak tudi vpliv na okolje, družbo in gospodarstvo. Rezultati podjetniških odločitev in strategij so tako danes predmet opazovanja, proučevanja in poročanja bolj kot kdajkoli prej. Pri razvoju in uporabi strategije za obravnavo ekoloških, socialnih in ekonomskih zadev oziroma njihovi integraciji v vsakodnevno delovno rutino so podjetja različno uspešna, kajti to je velik izziv. Če hočejo menedžerji uporabiti te strategije v praksi, morajo najprej dobro poznati učinke svojih dejanj in dejanja za izboljšanje uspešnosti. To od njih znova zahteva skrbno analizo ključnih gonilnikov in merjenje tako slednjih kot tudi vzročne povezave med njimi.

Model trajnostnega razvoja družbe daje vseobsegajoč pristop za raziskovanje, merjenje in upravljanje z gonilniki trajnostne naravnosti. Čeprav so številni mnenja, da se trajnostni razvoj družbe le stežka meri, so v podjetjih ugotovili, da je potreben za pridobivanje povratnih informacij o razporeditvi sredstev in izboljšav, ki so potrebne za izboljšanje finančne uspešnosti, kot tudi uspešnosti trajnostne naravnosti.

Vodilna podjetja na področju trajnostnega razvoja delujejo s kombinacijo dobro razdelane in vsem zaposlenim dobro znane strategije trajnostnega razvoja, pripadnostjo v prvi vrsti vrhovnega vodstva vsem ciljem in dobro razdelanim sistemom upravljanja.

Za doseg trajnostnega razvoja ne obstaja neka univerzalna formula. Izziv leži v tem, kako dejansko integrirati trajnostni razvoj v delovne odločitve. Trajnosten razvoj je poslovni pristop, ki ustvarja dolgoročno vrednost za delničarje, s tem, da gradi na priložnostih in obvladuje tveganja, ki so posledica ekonomskega, okoljevarstvenega in družbenega razvoja. Dolgoročno vrednost za delničarje ustvarjajo vodje trajnostnega razvoja s tem, da potegnejo korist iz situacije na tržišču glede trajnostnega razvoja izdelkov in storitev ter hkrati trajnostno zmanjšajo stroške in tveganja.

Poznati je treba svoje podjetje in cilje, ki jih želimo doseči s trajnostno naravnostjo. Predvsem se je treba osredotočiti na področja, kjer ima podjetje dobre zmožnosti in od tam začeti.

Trajnostna naravnost mora podpirati vodstvo podjetja in oblikovati ustrezne strategije, ki bodo omogočile, da se podjetje razvija v pravo smer. Trajnosten naravnost ni neki dodatek, ampak sestavni – bistveni del, ki je vključen v vse strukture in procese. V oblikovanju strategij je treba vključevati interese deležnikov podjetja. Trajnosten naravnost ne sme biti breme, naloženo od zunaj. Ob upoštevanju varstva okolja in družbe se lahko težave rešujejo tudi z inovacijami in to pomeni prihranek stroškov na dolgi rok. Bistveno je pograbit priložnosti, ki se še ponujajo na trgu. Trajnosten naravnost mora biti prisotna na vseh funkcijskih področjih. Delati pametno ima prednost pred delati veliko. Spremljati je treba učinke trajnostno naravnega poslovanja in skrbeti za primerno komuniciranje.

Trajnostna poraba in proizvodnja pomenita bolj smotrno uporabo naravnih sredstev in energije ter tako zmanjšano količino škodljivih plinov in drugih negativnih vplivov na okolje. Namen tega je zadostiti našim osnovnim potrebam in uslugam, s tem, da se kakovost življenja izboljša in predvsem, da bo ostalo še dovolj naravnih sredstev za prihodnje generacije. Trajnosten proizvodnja se osredotoča na zmanjšanje vpliva proizvodnje na okolje in izboljšuje načrtovanje izdelkov. Podjetje je lahko v prihodnosti konkurenčno samo, če izboljša stanje na področju sredstev in energetske učinkovitosti. Gospodinjstva in gospodinske dobrine, hrana in potovanja ustvarjajo skupno 70–80 odstotkov vseh škodljivih vplivov na okolje (onesnaževanje, škodljivi vplivi, odpadki, onesnaževanje tal).

S ciljem spremljanja proizvodov skozi celoten življenjski cikel se pospeši proizvodnja boljših izdelkov in uvedba bolj prijaznih tehnologij, kar naj bi se v končnici odrazilo tudi na zadovoljstvu kupcev. Pri tem zasledujemo cilje: boljši izdelki, smotnejša poraba, čistejša proizvodnja in podpiranje globalnih prizadevanj. Namen trajnostne naravnosti je tudi spodbuditi industrijo k inovativnosti. Načrtovanje ukrepov naj gradi na obstoječih pristopih s področja zakonodaje načrtovanja izdelkov, torej tudi porabi za to potrebne energije, sistemih

označevanja in uravnavanja okolja ter spodbudah državljanom k nakupu okolju prijaznih izdelkov.

Podjetja, ki so uspešna na področju trajnostne naravnosti, vključujejo komponente trajnostnega razvoja v strategijo družbe, imajo posebne strategije trajnostnega razvoja in temu prilagojene organizacijske strukture ter merijo učinkovitost na kraju samem. Ključnega pomena pri sočasnem balansiranju med socialno, okoljevarstveno in finančno uspešnostjo sta vodstvena in organizacijska kultura.

Vloga organizacijske kulture je pomembna; organizacijska kultura, ki gradi na trajnostnem razvoju, pomaga vodstvenemu kadru in drugim zaposlenim v podjetju, da lažje sprejemajo odločitve. Poudarja norme, ki so kritične za inovacijo, npr. odprtost, avtonomnost, iniciativa in v številnih primerih prevzemanje tveganj. Trajnostna naravnost je tudi osebna zadeva. Tako se pripadnost družbi in okoljevarstvenim zadevam ne izkazuje samo z besedami, ampak tudi z dejanji. Pomembno vlogo v družbi imajo tudi oddelki za trajnostni razvoj in druge poslovne enote, ker izobražujejo zaposlene, zakaj si mora družba prizadevati za trajnostni razvoj. Oddelki za trajnostni razvoj vplivajo tudi na to, kako mora podjetje delovati, da bo trajnostni razvoj sestavna komponenta pri sprejemanju operativnih in strateških odločitev. Grajenje pripadnosti trajnostnim ciljem je dolgotrajen proces, tako v besedah kot tudi dejanjih.

## LITERATURA IN VIRI

1. Baron, D. P. (2003). *Business and its Environment*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
2. Bavec, F., & Bavec, M. (2006). *Organic production and use of alternative crops*. Boca Raton: CRC Press.
3. Beinhocker, E., Davis, I., & Mendonca, L. (2009). The 10 trends you have to watch. *Harvard business review*, 87(7/8), 55–60.
4. Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder–company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 257–272.
5. *Biotop – kultura narave*. Najdeno 31. julija 2016 na spletnem naslovu Mediacor: <http://zdravahrana-biotop.si>
6. *Blagovna znamka Biodar*, najdeno 2. septembra 2016 na spletnem naslovu Inštitut za kontrolo in certifikacijo IKC UM: <http://www.ikc-um.si/ikc-um/ekolosko-kmetijstvo-2/uporaba-posebnih-oznak-za-ekoloska-zivila/>
7. Callan, S. J., & Thomas, J. M. (2013). *Environmental economics and management: Theory, policy, and applications*. Mason: South-Western Cengage Learning.
8. Costanza, R., d'Arge, R., De Groot, R., Farber, S., Grasso, M., Hannon, B., Limburg K., Naeem S., O'Neill R., Paruelo J., Raskin, R. G., Sutton P & van den Belt M.¶ (1997). The value of the world's ecosystem services and natural capital, *Nature*, May, 253–260.
9. Črnjar, M., Bombeles, J. T., Zelenika, R., & Žuvela, I. (2002). *Ekonomika i politika zaštite okoliša: ekologija, ekonomija, menadžment, politika*, Rijeka: Ekonomski fakultet.
10. Davis, S. C., Kauneckis, D., Kruse, N. A., Miller, K. E., Zimmer, M., & Dabelko, G. D. (2016). Closing the loop: integrative systems management of waste in food, energy, and water systems. *Journal of Environmental Studies and Sciences*, 6(1), 11–24.
11. Dibrell, C., Craig, J. B., & Hansen, E. N. (2011). How managerial attitudes toward the natural environment affect market orientation and innovation. *Journal of business research*, 64(4), 401–407.
12. Djokić, D. (2011). *Korporacijsko upravljanje in nadzor delniških družb: Slovenija, Evropa, svet: dobre prakse, usmeritve, priporočila, odgovornosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
13. Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, 36(2), 90–100.
14. Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island: New Society Publishers.
15. Emmett, S., & Sood, V. (2010). *Green supply chains: an action manifesto*. Chichester: John Wiley & Sons.
16. Environment Canada (2001). *Pollution Prevention Planning Handbook*. Ottawa: Environment Canada.
17. Epstein, M. J. (1996). *Measuring corporate environmental performance*. Chicago: Irwin.

18. Epstein, M. J. (2008). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*, Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
19. Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014a). A new day for sustainability: is your company ready to take on increased responsibility for its activities throughout globe?. *Strategic finance*, Jul., 25–33.
20. Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014b). *Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
21. Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2015). How sustainability leaders are implementing sustainability. *The European financial review*, Apr./May, 48–52.
22. Epstein, M.J, Buhovac, A.R, & Yuthas, K. (2010). Why Nike kicks butt in sustainability. *Organizational dynamics*, Oct./Dec., 39(4), 353–356.
23. Epstein, M. J., Buhovac, A. R., & Yuthas, K. (2015). Managing social, environmental and financial performance simultaneously. *Long range planning*, 48(1), 35–45.
24. Epstein, M. J., & Yuthas, K. (2014). How to create a real social impact: the answers to five important questions will give you the solution. *Strategic finance*, 96(6), 27–33.
25. European Commision. (2009). *Smarter and cleaner*. Luxembourg: European Commision.
26. Evropska agencija za okolje. (2011). *EEA Signali – Globalizacija, okolje in vi*. Copenhagen: Evropska agencija za okolje – EEA.
27. Evropska agencija za okolje. (2012). *EEA Signali – Oblikovanje prihodnosti, kakršno si želimo*. Copenhagen: Evropska agencija za okolje – EEA.
28. Evropska agencija za okolje. (2015). *Evropsko okolje: Stanje in napovedi 2015 – Strnjeno poročilo*. Kopenhagen: Evropska agencija za okolje – EAA.
29. Fetzer, A. V., & Aaron, S. (2010). *Climb the green ladder: make your company and career more sustainable*. Chichester: John Wiley & Sons.
30. Goodstein, E. S. (2011). *Economics and the Environment*. Hoboken: John Wiley & Sons.
31. Gorenje d. d. (2014). *Trajnostno poročilo Skupine Gorenje za leto 2013*. Velenje: Gorenje d. d.
32. Gorenje d. d. (2016). *Letno poročilo podjetja Gorenje d. d. za leto 2015*. Velenje: Gorenje d. d.
33. Grant, D. B., Trautrim, A., & Wong, C. Y. (2015). *Sustainable Logistics and Supply Chain Management*. London: Kogan Page Publishers.
34. Hajkowicz, S. A., Cook, H., & Littleboy, A. (2012). *Our future world: global megatrends that will change the way we live. The 2012 Revision*. Canberra: CSIRO Australia.
35. Hart, S. L. & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *The academy of management executive*, 17(2), 56–67.
36. Hildebrand, D., Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2011). Corporate social responsibility: a corporate marketing perspective. *European journal of marketing*, 45(9/10), 1353–1364.



37. Hirsh, E., & Rangan, K. (2013). The grass isn't greener. *Harvard business review*, 91(1), 21–23.
38. Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Harrison, J. S. (2012). *Competing for advantage*. Mason: South-Western Cengage Learning.
39. *ISO standard 14001*, najdeno 1. septembra 2016 na spletnem naslovu SIQ: [http://www.siq.si/ocenjevanje\\_sistemov\\_vodenja/storitve/sistemi\\_ravnanja\\_z\\_okoljem/index.html](http://www.siq.si/ocenjevanje_sistemov_vodenja/storitve/sistemi_ravnanja_z_okoljem/index.html)
40. Jackson T. (2009). *Prosperity without Growth: Economics for a Finite Planet*. London: Earthscan.
41. Jaklič M. (1999). Poslovno okolje podjetja. *Ljubljana: Ekonomska fakulteta*.
42. Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: a new framework, *Harvard business review*, 90(6), 48–60.
43. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice. *California Management Review*, 47(3).
44. *Kočevski les: o nas in naše storitve*, najdeno 30. julija 2016 na spletnem naslovu Kočevski les: <http://www.kocevski-les.si/>
45. Kočevski les (2016), *Poročilo o delovanju družbe Kočevski les v letu 2015 in v obdobju od 1. 1. do 30. 4.2016*. Kočevje: Kočevski les.
46. Kotler, P., & Lee, N. (2008). *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wiley & Sons.
47. Laszlo, C., & Zhexembayeva, N. (2011b). Embedded sustainability: A strategy for market leaders. *The European financial review*, April - May, 38–41.
48. Laszlo C., & Zhexembayeva, N. (2011a). *Embedded sustainability: the next big competitive advantage*. Stanford: Stanford University Press.
49. Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of marketing*, 70(4), 1–18.
50. Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, 48(2), 268-305.
51. McGrath, R. G. (2013). Transient advantage: Achieving a sustainable competitive edge is nearly impossible these days. A playbook for strategy in a high velocity, *Harvard business review*, 91(6), 62–70.
52. McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: strategic implications. *Journal of management studies*, 43(1), 1–18.
53. *Metron – izdelki in storitve*. Najdeno 31. julija 2016 na spletnem naslovu Metron: <http://eauto.si/sl/izdelki/>
54. Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard business review*, 87(9), 56–64.
55. Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.
56. Orsato, R. J. (2006). Competitive environmental strategies: when does it pay to be green?. *California management review*, 48(2), 127–143.

57. Orsato, R. J. (2009). *Sustainability strategies: when does it pay to be green*. Hampshire: Palgrave Macmillan UK.
58. Pečjak A.: *Priročnik za začetnike: Nasveti za novepečene lastnike električnih vozil in za tiste, ki to nameravajo postati*; Društvo za električna vozila Slovenije, Ljubljana. Najdeno 31. julija 2016 na spletnem naslovu: [https://docs.google.com/document/d/1sg\\_W3eXNd8Zcy1\\_pw\\_kd9KqrFjpG\\_slb8nO7RvOVESI/edit?pref=2&pli=1](https://docs.google.com/document/d/1sg_W3eXNd8Zcy1_pw_kd9KqrFjpG_slb8nO7RvOVESI/edit?pref=2&pli=1)
59. Peirce, J. J., Vesilind, P. A., & Weiner, R. (1998). *Environmental pollution and control*. Boston: Butterworth-Heinemann.
60. Petrol d. d. (2015). Trajnostno poročilo Skupine Petrol d. d. za leto 2014. Ljubljana: Petrol d. d.
61. Petrol d. d. (2016). Letno poročilo podjetja Petrol d. d. za leto 2015. Ljubljana: Petrol d. d.
62. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
63. Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
64. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (1999). Philanthropy's new agenda: creating value. *Harvard business review*, 77, 121–131.
65. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage. *Harvard business review*, 84(12), 78–92.
66. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: creating shared value. *Harvard business review*, 89(1), 2.
67. Prakash, A. (2000). *Greening the firm: The politics of corporate environmentalism*. Cambridge: Cambridge University Press.
68. Pučko D. (2002). Planiranje kot managementska funkcija. V S. Možina et al., *Management: nova znanja za uspeh* (str. 264 – 297). Radovljica: Didakta.
69. Randers J. (2012). *2052: A global forecast for the next forty years*. Vermont: Chelsea Green Publishing.
70. Rejc Buhovac, A. (2016). Analiza uspešnosti poslovanja s trajnostnega vidika. *Poslovodno računovodstvo*, 9(2), 77–88.
71. Rozman R., & Kovač J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV založba.
72. Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of marketing research*, 38(2), 225–243.
73. Simons, R. (2000): *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
74. Sull, D., & Eisenhardt, K. M. (2012). Simple rules for a complex world. *Harvard business review*, 90(9), 68–74.
75. Uredba (ES) št. 66/2010 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 25. novembra 2009 o znaku EU za okolje.

76. Wackernagel, M. & Rees, W. (1996). *Our ecological footprint: reducing human impact on the earth* (No. 9). Gabriola Island: New Society Publishers.
77. Waughray, D. (2014). Towards the Circular Economy: Accelerating the scale-up across global supply chains. *In World Economic Forum, Geneva in collaboration with Ellen MacArthur Foundation and Mckinsey and Company.*
78. WCED UN. (1987). *Our common future*. World Commission on Environment and Development. Oxford: Oxford University Press.
79. Werther Jr, W. B., & Chandler, D. (2010). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment*. London: Sage Publications.
80. Wessel, M., & Christensen, C. M. (2012). Surviving disruption. *Harvard business review*, 90(12), 56–64.
81. Wetherly, P., & Otter, D. (2011). *The business environment: themes and issues in a globalizing world*. Oxford: Oxford University Press.
82. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: toward global sustainability*. Upper Sadle River: Pearson Prentice Hall.
83. Winter, G. & Ewers H. J. (1994). *Okolju prijazno podjetje: priročnik za poslovno ekologijo*. Ljubljana: Inštitut za ekološki menedžment Drevo.
84. W. K. Kellogg Foundation. (2004): *Logic Model Development Guide*. Michigan: W. K. Kellogg Foundation.
85. Yuthas, K. J., & Epstein, M. J. (2012). Analyzing sustainability impacts, *Strategic finance*, 94(1), 27–33.