

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA UPORABE TRAJNOSTNIH PRAKS V OSKRBOVALNIH
VERIGAH V SLOVENSKIH PODJETJIH**

Ljubljana, september 2024

JAN ZAVADLAL

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jan Zavadlal, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza uporabe trajnostnih praks v oskrbovalnih verigah v slovenskih podjetjih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Juretom Erjavcem

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 4. 9. 2024

Podpis študenta: _____



KAZALO

1	UVOD	1
2	OSKRBOVALNE VERIGE	3
2.1	Oskrbovalne verige	3
2.2	Management oskrbovalnih verig	4
2.2.1	Veriga vrednosti	4
2.2.2	Zgodovina oskrbovalnih verig in povezava z industrijo 4.0	6
3	TRAJNOST.....	8
3.1	Trajnostni razvoj	8
3.2	Trije stebri trajnosti	9
3.2.1	Ekonomski steber	10
3.2.2	Okoljski steber.....	11
3.2.3	Družbeni steber.....	11
3.3	Sistemi ocenjevanja trajnosti	12
3.3.1	Cilji trajnostnega razvoja	12
3.3.2	Vloga GRI standardov pri podpiranju trajnostnih praks	14
3.3.3	Evropski standardi poročanja o trajnosti	15
3.3.4	Vloga ISO standardov pri podpiranju trajnostnih praks	16
3.4	Trajnostno poslovanje/management	17
4	TRAJNOST V OSKRBOVALNIH VERIGAH	19
4.1	Trajnostni management oskrbovalnih verig	20
4.2	Krožne oskrbovalne verige	20
4.3	Trajnostne prakse v oskrbovalni verigi	21
4.3.1	Stopnje merjenja uspešnosti	24
4.3.2	Področja v oskrbovalnih verigah podjetij	25
4.3.3	Ključni kazalniki uspešnosti za trajnostni management oskrbovalnih verig	26
5	RAZISKAVA UPORABE TRAJNOSTNIH PRAKS V OSKRBOVALNIH VERIGAH V SLOVENSKIH PODJETJIH	32
5.1	Raziskovalna vprašanja	32
5.2	Metodologija raziskave.....	33
5.3	Struktura anketnega vprašalnika.....	33
5.4	Rezultati in analiza vprašalnika	34

5.4.1	Demografski podatki	34
5.4.2	Trajnost in trajnostne prakse	36
5.4.3	Vprašanja povezana na tri stebre trajnostnega razvoja	42
5.4.4	Ocenjevalni sistemi, standard in prihodnost trajnostih praks.....	49
5.5	Diskusija rezultatov raziskovalnih vprašanj.....	51
5.6	Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje	54
6	SKLEP	55
	LITERATURA IN VIRI	57
	PRILOGE	61

KAZALO TABEL

Tabela 1: Trajnostne prakse	22
Tabela 2: Ekonomski ključni kazalniki uspešnosti	28
Tabela 3: Okoljski ključni kazalniki uspešnosti.....	29
Tabela 4: Družbeni ključni kazalniki uspešnosti.....	30
Tabela 5: Obdobje poslovanja podjetij.....	34
Tabela 6: Število zaposlenih v anketiranem podjetju.....	35
Tabela 7: Prodajni trg anketiranega podjetja.....	35
Tabela 8: Način managementa oskrbovalnih verig	36
Tabela 9: Področja dela anketirancev	36
Tabela 10: Načrti trajnostnih praks v prihodnosti poslovanja.....	50
Tabela 11: Vpliv trajnostnih praks na poslovanje v prihodnosti.....	51

KAZALO SLIK

Slika 1: Tokovi blaga, informacij in denarja med deležniki v oskrbovalni verigi	3
Slika 2: Veriga vrednosti.....	5
Slika 3: Zgodovina oskrbovalnih verig	6
Slika 4: Industrija 4.0: Integracija sistemov oskrbovalnih verig med podjetji.....	7
Slika 5: Nadgrajeni trije stebri trajnosti	10
Slika 6: Standardi in okvirji trajnosti	12
Slika 7: Cilji trajnostnega razvoja	13
Slika 8: Primarni in sekundarni deležniki v oskrbovalni verigi podjetja	18
Slika 9: Pristop k vpeljevanju trajnostnih strategij v poslovanje	19
Slika 10: Stopnje merjenja učinkovitosti oskrbovalne verige	25
Slika 11: Trije stebri trajnostnega razvoja in podkategorije	27

Slika 12: Poznavanje koncepta trajnosti	37
Slika 13: Rezultati izvajanja trajnostih praks v podjetjih	37
Slika 14: Analiza vpliva trajnostnih praks na sodelovanje med partnerji v oskrbovalni verigi	39
Slika 15: Povprečja in standardni odklon na vprašanja	39
Slika 16: Analiza vpliva trajnostnih praks na oskrbovalno verigo	40
Slika 17: Povprečja in standardni odklon na vprašanja	40
Slika 18: Analiza dejavnikov kot ovir pri vpeljavi trajnostnih praks v oskrbovalni verigi	41
Slika 19: Povprečja in standardni odklon na vprašanja	41
Slika 20: Rezultati upoštevanja trajnostnih praks pri strateškem odločanju in vsakodnevnom poslovanju	42
Slika 21: Pregled okoljskih ukrepov pri poslovanju	43
Slika 22: Kako podjetja obravnavajo odpadke in spodbujajo trajnostno ravnanje z embalažo	44
Slika 23: Pregled ekonomskih kazalnikov poslovanja	45
Slika 24: Rezultati pogostosti preverjanja in prilagajanja sistemov in procesov v oskrbovalni verigi glede na nepredvidene dogodke ali spremembe na trgu	45
Slika 25: Kako prakse dobaviteljev vplivajo na proces ocenjevanja dobaviteljev	46
Slika 26: Rezultati spremljanja družbenih dejavnikov v podjetjih	47
Slika 27: Graf izvajanja družbenih trajnostnih praks v podjetju	48
Slika 28: Graf uporabe standardov v anketiranem podjetju	49

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik	1
-----------------------------	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

AI – (angl. artificial intelligence); umetna inteligenca

CSR – (angl. corporate social responsibility); družbena odgovornost podjetij

CSRD – (angl. Corporate sustainability reporting directive); Direktiva o poročanju podjetij glede trajnostnosti

EEA – (angl. European Economic Area); Evropski gospodarski prostor

EMAS – (angl. Eco-Management and Audit Scheme); Shema EMAS

EMS – (angl. Environmental Management System); Sistem ravnanja z okoljem

EU-OSHA – (angl. European Agency for Safety and Health at Work); Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu

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

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

HVAC – (angl. heating, ventilation, and air conditioning); ogrevanje, prezračevanje in klimatizacija

IoT – (angl. Internet of Things); Internet stvari

ISO – (angl. International Organization for Standardization); Mednarodna organizacija za standardizacijo

ISSB – (angl. International sustainability standards board); Mednarodni odbor za trajnostne standarde

KPI – (angl. key performance indicator); ključni kazalnik uspešnosti

NFRD – (angl. Non-financial Reporting Directive); Direktive o nefinančnem poročanju

ROA – (angl. Return on assets); Donosnost kapitala

ROI – (angl. Return on investment); Donosnost naložbe

SC – (angl. supply chain); oskrbovalne verige

SCM – (angl. supply chain management); management oskrbovalne verige

SCPM – (angl. supply chain performance management); management uspešnosti oskrbovalne verige

SDG – (angl. Sustainable development goals); Cilji trajnostnega razvoja

SSCM – (angl. sustainable supply chain management); management trajnostne oskrbovalne verige

TBL – (angl. triple bottom line); Trije stebri ali vidiki trajnosti

UN – (angl. United Nations); Organizacija združenih narodov

1 UVOD

Koncept trajnosti je bil jasno definiran leta 1987 v poročilu Brundtlandove komisije, kjer so zapisali: "Trajnost pomeni razvoj, ki zadovoljuje sedanje potrebe, ne da bi ogrozil zmožnosti prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje potrebe" (WCED, 1987). Na konceptu trajnosti temelji tudi natančneje opredeljen koncept trajnostnega razvoja, ki zahteva "varnost pred kroničnimi grožnjami in zaščito pred škodljivimi motnjami, vključno z izgubo biotske raznovrstnosti, podnebnimi spremembami, pomanjkanjem sveže vode, nezanesljivostjo preskrbe s hrano in rastjo prebivalstva" (Gladwin in drugi, 1995). Kot bo predstavljeno v kontekstu trajnostnega poslovanja, je Shrivastava (1995) dodal, da se podjetja, ki se zgodaj začnejo sistematično ukvarjati s temi dolgoročnimi vprašanji, bolj zavedajo tveganj, povezanih s pomanjkanjem naravnih virov in nihanji energetskih stroškov ter jih posledično bolje upravljajo.

Na tej ideji je nastal tudi koncept treh stebrov trajnostnega razvoja (angl. triple bottom line – TBL), ki ga je razvil Elkington (1998). Ti hkrati upoštevajo in uravnotežijo ekonomske, okoljske in družbene cilje z mikroekonomskega vidika (Elkington, 1998). Tri stebre trajnostnega razvoja so leta 2002 uveljavili tudi na Svetovnem vrhu Združenih narodov, s čimer so postali osrednji model za ocenjevanje trajnosti (Moldan in drugi, 2012). Ekonomski steber zagovarja, da mora podjetje za dolgoročno trajnost ustvarjati dobiček. Okoljski steber se osredotoča na zmanjšanje negativnega vpliva podjetja na okolje. Ta dimenzija vključuje emisije, uporabo naravnih virov ter odpadke in recikliranje (Cuthbertson in drugi, 2011). Družbeni steber trajnosti poudarja vlogo ljudi. Izpostavimo lahko zdravje in varnost strank in zaposlenih, spoštovanje človekovih pravic ter vpliv na lokalno skupnost (Chopra in Meindl, 2016). Za učinkovito delovanje trajnosti je potrebno uskladiti vse tri stebre.

Za pregled poslovanja podjetij je pomembno razumeti trajnostno poslovanje (angl. corporate sustainability). Ta koncept izhaja iz idej trajnostnega razvoja in podjetništva. Tudi ta se osredotoča na rast in dobičkonosnost podjetja, hkrati pa zahteva ohranjanje naravnega okolja in podpiranje skupnosti pri ustvarjanju izdelkov ter storitev za prihodnost. To pomeni, da je podjetje odgovorno za uravnoteženje svojih ekonomskih uspehov s svojim vplivom na okolje in družbo, z namenom ustvariti tako ekonomske kot neekonomske koristi za posameznika, družbo in gospodarstvo (Wilson, 2003). Ker se bo raziskava dotikala trajnosti v oskrbovalni verigi, je potrebno poznati tudi to področje. Trajnostne oskrbovalne verige vključujejo globalne logistične procese, ki se osredotočajo tudi na ohranjanje svetovnih virov in okolja, ter tako podprejo trajnostno rast (Chopra in Meindl, 2016).

Podjetja, ki se zavzemajo za trajnostno poslovanje, v svoje poslovanje vpeljujejo trajnostne prakse in strategije. Primeri trajnostnih praks so ekološko oblikovanje in krožno gospodarstvo, ki nas usmerjajo k zmanjševanju odpadkov in izpustov emisij, programi za dobro počutje zaposlenih vodijo podjetja k izboljševanju delovnih pogojev in spodbujanje enakopravnosti spolov na delovnem mestu. Poleg tega je pomembno tudi dolgoročno

strateško načrtovanje optimizacije in izboljšanje procesov, v katerega je potrebno vključiti ekološke in družbene vidike, saj le tako lahko podjetja poslujejo trajnostno (Dyllick in Hockerts, 2002). Na tej točki se lahko navežemo na trajnostne pristope v oskrbovalnih verigah, ki so ključni za skrbni management celotnega procesa, od pridobivanja surovin do odlaganja končnega izdelka ali njegovega recikliranja (Serdinšek in drugi, 2022). Primeri takih pristopov so zmanjšanje embalaže, izboljšanje delovnih razmer v skladiščih, uporaba energetske učinkovitejšega prevoza in zahtevanje, da dobavitelji izvajajo okoljske in družbene programe, ki lahko zmanjšajo stroške in hkrati izboljšajo ugled podjetja (Carter in Rogers, 2008).

Za ocenjevanje trajnosti se uporabljajo tudi drugi okvirji, kot so na primer Cilji trajnostnega razvoja (angl. Sustainable Development Goals, v nadaljevanju SDG), ki so jih leta 2015 vse članice Združenih narodov sprejele v Agendi 2030 za trajnostni razvoj kot globalno akcijo za izboljšanje kakovosti življenja in zaščito planeta. V agendi so definirali 17 ključnih ciljev, ki pozivajo k ukrepanju. Na nekatere cilje lahko vplivajo tudi podjetja s trajnostnim poslovanjem v oskrbovalni verigi (United Nations, brez datuma). Kot najpomembnejši mednarodni standard za trajnostno poročanje je pomembno poznati Pobudo za globalno poročanje (angl. Global Reporting Initiative, v nadaljevanju – GRI). Ta standard omogoča, da podjetja bolje razumejo in komunicirajo svoj vpliv na kritična trajnostna vprašanja, kot so podnebne spremembe, človekove pravice, vladavina in družbena blaginja, ter prek ocenjevanja procesov v podjetju pridobijo veljavne certifikate (GRI, 2022a).

Raziskava magistrskega dela je pomembna, saj je trajnost v 21. stoletju postala ključna prioriteta pri oblikovanju in delovanju dobavnih verig. Osredotočenost na trajnost omogoča dobavni verigi boljše služenje okoljsko ozaveščenim strankam, hkrati pa pogosto izboljšuje samo učinkovitost dobavne verige (Chopra in Meindl, 2016). Poleg tega so vsa podjetja na tak ali drugačen način vključena v dobavne verige. Kot primer lahko vzamemo nakup fizičnih izdelkov, odlaganje izdelkov ali vožnjo zaposlenega v službo. V še tako osnovnih opravilih je v ozadju vpletenih veliko različnih ljudi in aktivnosti, ki nam omogočajo ta opravila, a hkrati vplivajo na okolje in družbo.

Namen magistrke naloge je raziskati vključevanje trajnostnih praks v oskrbovalne verige slovenskih podjetij in preučiti vpliv teh praks na medsebojno sodelovanje med partnerskimi podjetji. Z osrednjim raziskovalnim vprašanjem iščemo odgovor o stopnji implementacije trajnostnih praks v slovenskih proizvodnih podjetjih. Iz tega lahko razberemo, ali podjetja trajnost uporabljajo zgolj kot marketinško orodje ali pa dejansko prispevajo k trajnostnemu razvoju. Z dodatnimi podvprašanji želimo obravnavati, katere trajnostne prakse so najpogostejše, kako pomembno vlogo ima trajnostno poslovanje v strategiji podjetij, kakšni so procesi odločanja o trajnostnih praksah, kakšni vplivi in motivacije spodbujajo podjetja k njihovem izvajanju ter kako podjetja od svojih partnerjev v oskrbovalni verigi zahtevajo izvajanje trajnostnih praks. Cilji raziskave vključujejo ocenjevanje razširjenosti trajnostnih praks, razumevanje motivacij za njihovo implementacijo in oceno vpliva trajnostnih praks na odnose in sodelovanje znotraj oskrbovalnih verig.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh glavnih delov. V prvem delu je opisano teoretično ozadje teme, ki temelji na študiju strokovnih knjig in člankov, večinoma napisanih s strani tujih raziskovalcev, kar nam pomaga bolj poglobljeno razumeti temo. Drugi, praktični del vključuje cilje raziskave, metodologijo, ki obsega izvedbo kvantitativne raziskave na rezultatih anketnega vprašalnika med slovenskimi proizvodnimi podjetji. Magistrsko delo zaključim z glavnimi ugotovitvami, priporočili za podjetja in predlogi za nadaljnje raziskave na tem področju.

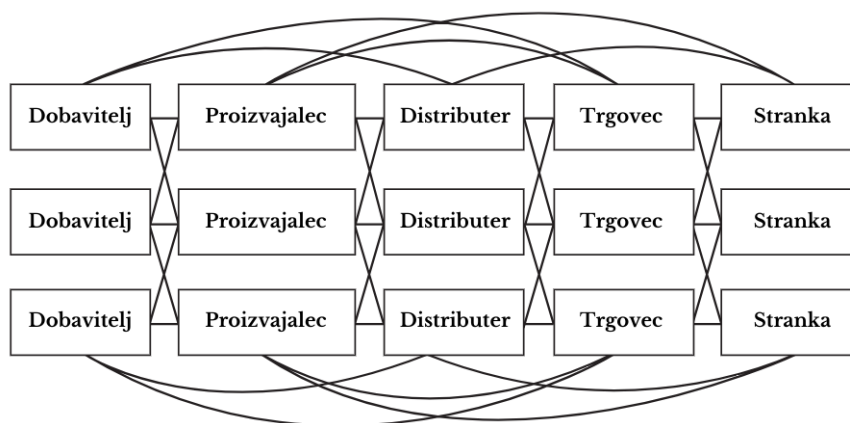
2 OSKRBOVALNE VERIGE

2.1 Oskrbovalne verige

Oskrbovalne verige (angl. supply chain – SC) predstavljajo osrednji del sodobnih gospodarskih sistemov ter so ključne za učinkovito obratovanje podjetij in organizacij različnih velikosti (Urbančl, 2011). Definiramo jih kot kompleksne mehanizme, ki preoblikujejo surovine v končne izdelke in jih dostavljajo končnim uporabnikom (Beamon, 1998). Njihove strukture in obsegi se zelo razlikujejo, odvisno od industrije, v kateri podjetje posluje, in od poslovnega modela. Celostni pristop je ključen za učinkovito delovanje, saj so v posamezno oskrbovalno verigo vpletena številna podjetja, ki v vsaki fazi dopolnjujejo produkt (Urbančl, 2011).

Med udeleženci v oskrbovalni verigi potekajo tokovi blaga, informacij in denarja. Oskrbovalna veriga je vedno dvosmerna, s toki materiala in informacij. Finančni tok poteka v obratni smeri kot tok blaga (Urbančl, 2011). Na sliki 1 vidimo primer shematičnega prikaza teh tokov med udeleženci. Ayers (2006) oskrbovalno verigo definira kot "ponavljajoče se procese, ki obravnavajo fizične, informacijske, finančne tokove in tokove znanja, katerih namen je zadovoljiti potrebe kupcev s proizvodi in storitvami večjih povezanih dobaviteljev."

Slika 1: Tokovi blaga, informacij in denarja med deležniki v oskrbovalni verigi



Vir: prirejeno po Chopra in Meindl (2016).

Na ravni posameznega podjetja so oskrbovalne verige pomembne za ustvarjanje, prodajo in dostavo izdelka ali storitve do končnega kupca (Slack in drugi, 2013). Obenem pa je jasno, da oskrbovalna veriga ni le sekvenca povezav, ki združuje serijo komponent v končni izdelek, temveč je sistem, v katerem se zainteresirane strani usklajujejo za doseg skupnih ciljev (Christopher, 2016).

2.2 Management oskrbovalnih verig

Management oskrbovalnih verig (angl. supply chain management – SCM) se osredotoča na koordinacijo in management vseh dejavnosti, povezanih z logistiko izdelkov od dobavitelja do končnega potrošnika. Vključuje management medsebojno povezanih organizacij, katerih procesi ustvarjajo vrednost za končnega potrošnika v obliki izdelkov in storitev. Management oskrbovalnih verig je torej celosten pristop, ki sega čez meje posameznega podjetja (Slack in drugi, 2013; Mentzer in drugi, 2001).

Vsaka oskrbovalna veriga deluje z enim skupnim ciljem – zadovoljiti končnega potrošnika. Ne glede na oddaljenost posamezne operacije od končnega potrošnika, mora vsaka stopnja v verigi vključevati razmislek o končnem potrošniku. Kadar se kupec odloči za nakup, sproži dogodke vzdolž celotne verige. Vsako podjetje v oskrbovalni verigi prenese del dohodka od končnega potrošnika na druga podjetja, vsako pa zadrži del za dodano vrednost (Slack in drugi, 2013).

Management oskrbovalne verige je tudi strateški proces za integracijo dobaviteljev, proizvodnjo, skladiščenje in distribucijo, z namenom izboljšati celoten potek in hitrost pretoka blaga od surovin do končnega potrošnika (Chopra in Meindl, 2016). Ta proces se začne s pridobitvijo surovin ali komponent in konča z dostavo končnih izdelkov ali storitev do končnih potrošnikov. Njegov glavni cilj je maksimizirati celotno ustvarjeno vrednost celotne oskrbovalne verige.

2.2.1 Veriga vrednosti

Porter (1985) je prvič opredelil širši koncept verige vrednosti, ki se vključuje v oskrbovalne verige in podjetjem omogoča boljše razumevanje in optimizacijo procesov. Vrednostna veriga, kot je predstavljena na sliki 2, vključuje niz dejavnosti, ki jih podjetje opravlja za ustvarjanje vrednosti za svoje stranke. Te dejavnosti so običajno razdeljene na primarne in podporne.

Primarne dejavnosti vključujejo (Porter, 1985):

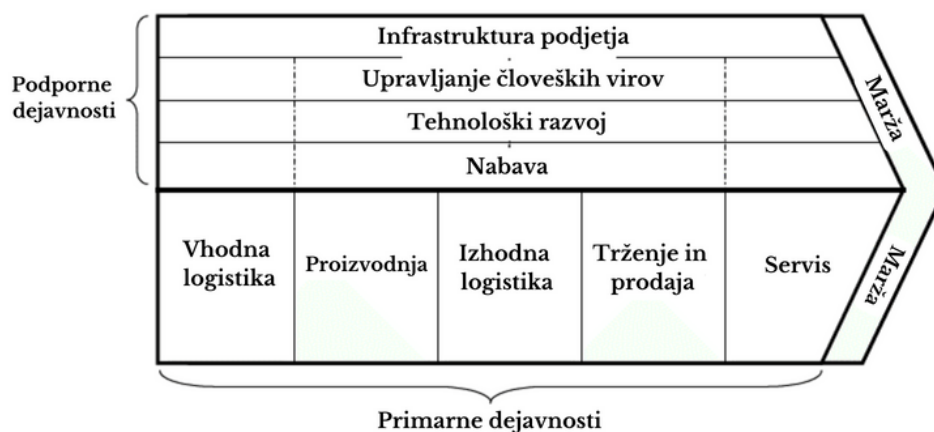
- Vhodne logistike: sprejem, skladiščenje in distribucijo vhodnih surovin ali komponent.
- Proizvodnja: preoblikovanje vhodnih surovin ali komponent v končni izdelek.
- Izhodne logistike: skladiščenje, distribucija in dostava končnega izdelka do končnih strank.

- Trženje in prodaja: dejavnosti, ki so potrebne za spodbujanje prodaje končnega izdelka.
- Servis: podpora po prodaji, ki jo podjetje nudi svojim strankam.

Podporne dejavnosti vključujejo (Porter, 1985):

- Infrastruktura podjetja: splošne administrativne funkcije, ki podpirajo celotno delovanje podjetja.
- Management človeških virov: pridobivanje, razvoj in upravljanje zaposlenih.
- Tehnološki razvoj: raziskave in razvoj, ki prispevajo k izboljšanju izdelka ali proizvodnega procesa.
- Nabava: dejavnosti, povezane z nabavo surovin ali komponent za proizvodnjo.

Slika 2: Veriga vrednosti



Vir: prirejeno po Porter (1985).

Kot smo izpostavili v prejšnjem poglavju, je učinkovit management oskrbovalne verige ključnega pomena za doseganje ciljev podjetja, saj lahko izboljšave v enem segmentu pomembno vplivajo tudi na druge. Ena od glavnih nalog je optimizacija celotne vrednostne verige, ki se osredotoča na zadovoljevanje potreb strank, povečanje konkurenčne prednosti in izboljšanje dobičkonosnosti. Glavno merilo učinkovitosti optimizacije posameznih področij je zato presežek oskrbovalne verige. Tega lahko predstavimo z enačbo (1), saj predstavlja razliko med vrednostjo končnega izdelka za kupca in stroški, ki nastanejo skozi celoto oskrbovalno verigo pri izpolnjevanju zahteve kupca (Chopra in Meindl, 2016).

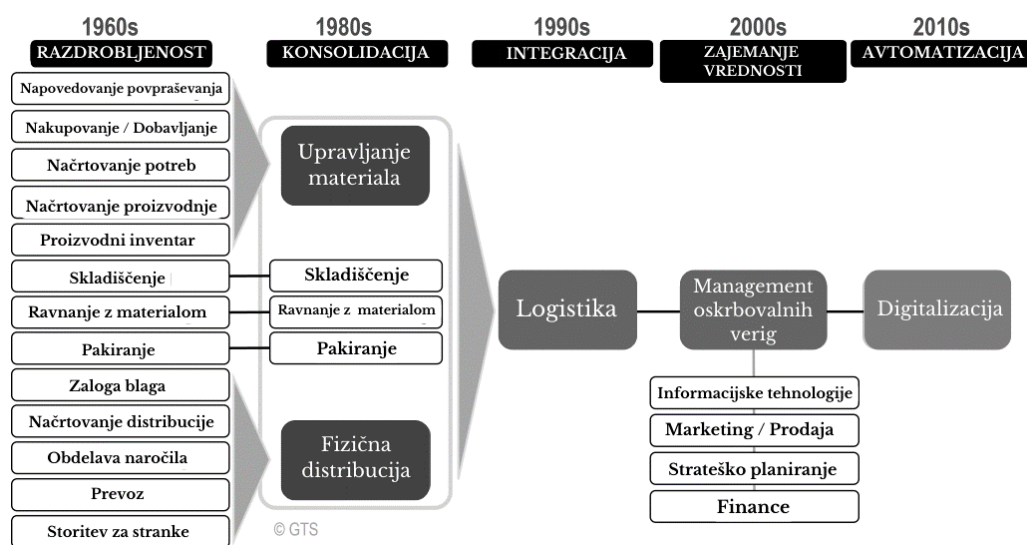
$$\text{Presežek oskrbovalne verige} = \text{Vrednost za kupca} - \text{Stroški oskrbovalne verige} \quad (1)$$

Vrednost končnega izdelka se lahko razlikuje za vsakega kupca in je ocenjena kot maksimalni znesek, ki ga je kupec pripravljen plačati. Razlika med vrednostjo izdelka in njegovo ceno ostane kupcu kot potrošniški presežek (Chopra in Meindl, 2016). Pristop z verigo vrednosti omogoča podjetjem boljše razumevanje svojih oskrbovalnih verig, kar prispeva k večji celotni vrednosti in konkurenčni prednosti podjetja.

2.2.2 Zgodovina oskrbovalnih verig in povezava z industrijo 4.0

Za boljše razumevanje današnjega stanja managementa oskrbovalnih verig je smiselno pogledati zgodovinski kontekst. Da si lažje predstavljamo, nam slika 3 prikazuje časovnico prelomnih obdobj. Pred prvo industrijsko revolucijo so bile oskrbovalne verige predvsem lokalne in omejene na regije. S prihodom industrijske revolucije v 19. stoletju in razvojem novih proizvodnih procesov ter transportnih metod, kot je železnica, je bilo mogoče dostavljati surovine in izdelke na daljše razdalje, kar je omogočilo razvoj kompleksnejših oskrbovalnih verig (Christopher, 2022; Ashcroft, 2021).

Slika 3: Zgodovina oskrbovalnih verig



Vir: prirejeno po Ashcroft (2021).

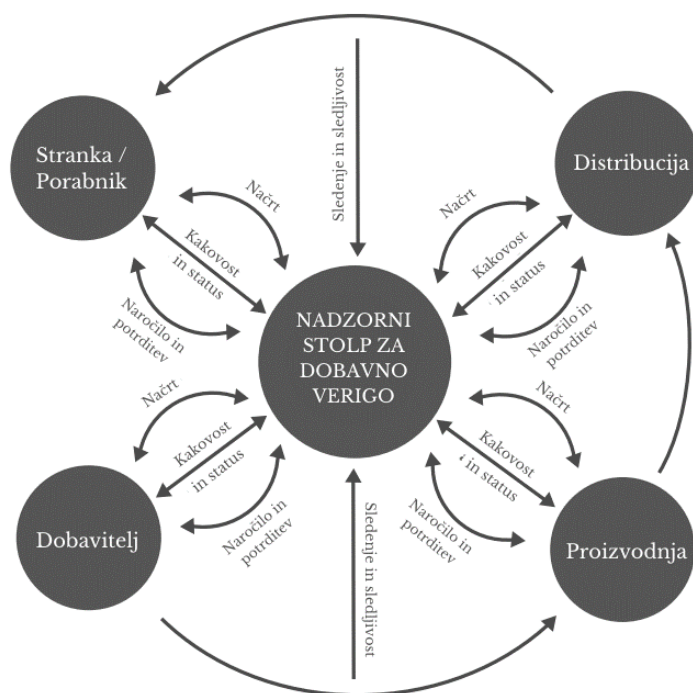
Dvajseto stoletje je prineslo pomembne spremembe, saj je hiter razvoj motorjev z notranjim izgorevanjem omogočil boljša vozila. Med leti 1900 in 1950 se je začelo oblikovanje globalnih oskrbovalnih verig. Vodilna podjetja v industriji so začela izboljševati ročne procese, raziskovati mehanizacijo ter prepoznavati prednosti analitike, ki se je uporabljala v vojaški logistiki med drugo svetovno vojno. Hkrati so se začele ustanavljati tudi specializirane logistične organizacije, kot je UPS, ki je svojo dejavnost pričel že leta 1907, pred vojno, ter DHL, ustanovljen leta 1969 (Ashcroft, 2021). S prehodom na standardizacijo, uvedbo paletizacije in tehnološkimi preboji, kot so računalništvo, bar-kod tehnologija in računalniško podprto upravljanje zalog, so podjetja pridobila orodja, ki so omogočila boljše sledenje in napovedovanje povpraševanja. To je prispevalo k optimizaciji zalog in zmanjšanju stroškov (Chopra in Meindl, 2016).

Leta 1982 je Keith Oliver oblikoval koncept 'management oskrbovalne verige'. Definiral je proces načrtovanja, izvajanja in nadzora operacij oskrbovalne verige z namenom čim učinkovitejšega zadovoljevanja potreb kupcev (Ashcroft, 2021).

V zadnjem desetletju je znatno preobrazbo oskrbovalnih verig spodbudila Industrija 4.0, ki se osredotoča na digitalizacijo proizvodnje in logistike, in s tem ponuja nove priložnosti za optimizacijo oskrbovalnih verig. Napredne tehnologije, kot so internet stvari (angl. Internet of Things – IoT), umetna inteligenca (angl. artificial intelligence – AI), strojno učenje in blockchain, omogočajo boljšo vidljivost, proaktivno odzivanje na spremembe povpraševanja ter izboljšanje učinkovitosti in hitrosti delovanja oskrbovalnih verig (Ferrantino in Koten, 2019; Ashcroft, 2021).

Tehnološki napredek olajšuje sledenje izdelkov, izboljšuje načrtovanje in napovedovanje, kar pripomore k večji učinkovitosti in konkurenčnosti podjetij. Ob napredovanju tehnologije je nujno, da se podjetja prilagajajo in sprejemajo nove pristope, ki nadgradijo učinkovitost njihovih oskrbovalnih verig (Ferrantino in Koten, 2019). Na sliki 4 vidimo, kako se oskrbovalne verige integrirajo med seboj ter si izmenjujejo informacije, ki so ključnega pomena za poslovanje.

Slika 4: Industrija 4.0: Integracija sistemov oskrbovalnih verig med podjetji



Vir: prirejeno po Schrauf in Berttram (2016).

Večina oskrbovalnih verig je v današnjem času postala mednarodnih, kar prinaša dodatne izzive in tveganja. Ta vključujejo politično nestabilnost, gospodarske spremembe, naravne nesreče in podnebne spremembe (Christopher, 2022). Za podjetja je torej bistveno, da v svoje oskrbovalne verige integrirajo tehnike in tehnologije, kot so napovedovanje s pomočjo umetne inteligence, napredne tehnike obvladovanja tveganj in digitalizacije, da bi lahko ta učinkovito upravljajo svoje oskrbovalne verige.

3 TRAJNOST

Trajnost je koncept, ki je bil definiran že leta 1987 v poročilu Brundtlandove komisije, v katerem so zapisali: "Trajnost pomeni razvoj, ki zadovoljuje sedanje potrebe, ne da bi ogrozil zmožnosti prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje potrebe" (WCED, 1987). Ta definicija je najpogosteje citirana in sprejeta širom sveta. Kljub temu njena široka narava pogosto predstavlja izziv za organizacije, saj ne nudi konkretnih smernic za razlikovanje med trenutnimi in prihodnjimi potrebami ter za uravnavanje odgovornosti do različnih deležnikov, kot so delničarji, zaposleni, druge organizacije v dobavni verigi, vključno z družbo in naravnim okoljem (Carter in Rogers, 2008).

Definicija se sicer nanaša na različna področja, kot so razumevanje okoljskega vpliva gospodarske dejavnosti, zagotavljanje svetovne varnosti hrane, zadovoljevanje osnovnih človeških potreb in ohranjanje neobnovljivih virov (Lal in drugi, 2002; Savitz in Weber, 2006; Whiteman in Cooper, 2000). Poleg tega je trajnostni pristop zahteven, saj morajo organizacije ugotoviti, katere tehnologije in vire bodo potrebovale za zadovoljevanje teh potreb in kako učinkovito uravnotežiti svoje odgovornosti do različnih deležnikov. Organizacije se zato pogosto soočajo z izzivom, kako določiti svoje individualne vloge v tem širšem, makroekonomskem kontekstu (Shrivastava, 1995).

Koncept trajnosti je vedno bolj vpeljan v ekonomski svet. Starik in Rands (1995) na primer definirata trajnost kot "sposobnost ene ali več entitet, bodisi posamično ali skupaj, da obstajajo in rastejo (bodisi nespremenjene ali v razvijajočih se oblikah) za dolga časovna obdobja, na tak način, da se dovoljuje obstoj entitet na sorodnih ravneh in v sorodnih sistemih." Shrivastava (1995) trajnost natančneje opisuje kot "potencial za zmanjšanje dolgoročnih tveganj, povezanih z izčrpavanjem virov, nihanji v energijskih stroških, odgovornostjo za proizvode in upravljanjem onesnaževanja in odpadkov". Kljub širokemu in prepletenemu obsegu trajnosti, so v literaturi o managementu, operacijah in inženiringu pretežno obravnavane mikroekonomske aplikacije trajnosti, ki se ukvarjajo s trajnostjo na ravni posameznih podjetij ali industrijskih sektorjev.

3.1 Trajnostni razvoj

Koncept trajnosti je temelj za koncept trajnostnega razvoja, ki predstavlja njegovo nadgradnjo. Trajnostni razvoj zahteva "varnost pred kroničnimi grožnjami in zaščito pred škodljivimi motnjami, vključno z izgubo biotske raznovrstnosti, podnebnimi spremembami, pomanjkanjem sveže vode, nezanesljivostjo preskrbe s hrano in rastjo prebivalstva" (Gladwin in drugi, 1995). Ta progresivni koncept ne samo da se osredotoča na ohranjanje, temveč aktivno stremi k izboljšanju in razvoju.

Ta širši pogled na trajnost je bil podkrepjen s poročilom Brundtland, ki predstavlja prelomnico v razvoju koncepta trajnosti. To poročilo je zastavilo izziv doseči pravičnost, rast in ohranjanje okolja za vse narode z izboljšanjem svojih dejanj. Koncept trajnostnega

razvoja je s tem pridobil tri ključne komponente: varovanje okolja, gospodarska rast in družbena pravičnost. Te tri komponente ostajajo v središču trajnostnega razvoja še danes (Himanen in Martikainen, 2019).

Rastoča pomembnost trajnostnega razvoja se vedno bolj izpostavlja na svetovnih forumih, kot je Konferenca Združenih narodov o trajnostnem razvoju, ki je potekala leta 2012 v Rio de Janeiru (Holden in drugi, 2014). Konferenca je prepoznala trajnostni razvoj kot temelj globalne agende za prihodnost našega planeta. Leta 2015 so na istem forumu sprejeli SDG, ki so precej vplivali na pristop organizacij po vsem svetu do trajnostnega razvoja. Sprejem teh ciljev je predstavljal pomemben mejnik in je zaznamoval globalni dogovor o nujnosti ukrepanja na področju trajnosti. V poglavju 3.3.1 bomo podrobneje obravnavali Cilje trajnostnega razvoja.

Koncept trajnostnega razvoja torej izpostavlja potrebo po iskanju ravnovesja med gospodarskim razvojem, okoljskim varstvom in družbeno pravičnostjo. Namen je doseči trajno blaginjo za ljudi, brez uničenja naravnih virov ali poslabšanja kakovosti življenja. S tem v mislih se v kontekstu trajnostnega razvoja razvijajo in uporabljajo koncepti, kot so krožno gospodarstvo, zelena energija, trajnostna mobilnost in trajnostno poslovanje.

3.2 Trije stebri trajnosti

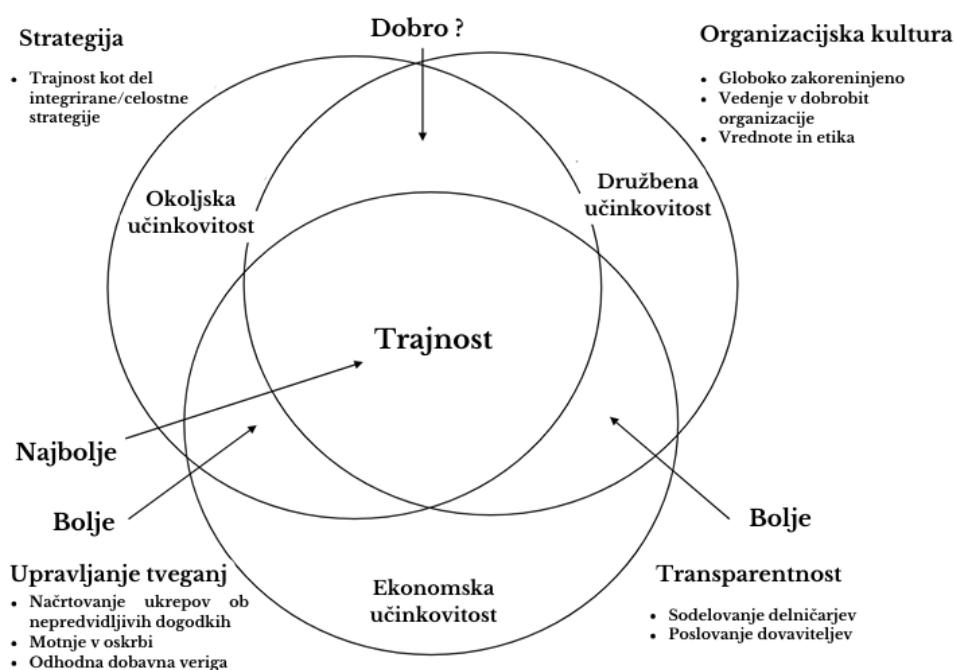
Trajnostni razvoj temelji na treh ključnih področjih: ekonomskem, okoljskem in družbenem. Te elemente je Elkington (1998) poimenoval trije stebri ali vidiki trajnosti. Leta 2002 so koncept uveljavili tudi na Svetovnem vrhu Združenih narodov, s čimer so postali osrednji model za ocenjevanje trajnosti (Moldan in drugi, 2012). Z uvedbo tega koncepta se je poudarilo potrebo po integriranem pristopu, ki hkrati in enakovredno upošteva ekonomske, okoljske in družbene cilje s perspektive mikroekonomije (Carter in Rogers, 2008). Ta pristop zahteva uravnoteženje in usklajevanje potreb poslovanja, okolja in družbe za doseganje resnične trajnostne rasti ter razvoja. Stebri trajnosti so med seboj tesno povezani, saj uspeh v enem stebru pogosto vpliva na uspeh v drugih. Ni le usklajevanje teh treh posameznih stebrov tisto, kar je ključno za doseganje trajnostnih ciljev, pač pa tudi njihovo medsebojno povezovanje in integracija.

Dolgoročno gledano, podjetja, ki pri sprejemanju odločitev upoštevajo družbene in okoljske stebre, lahko v veliki meri prispevajo k bolj trajnostni družbi. Kljub temu ostaja izziv povezati lokalna prizadevanja s širšimi koristmi. Napredek je navadno počasen zaradi težav pri merjenju sprememb na celotni dobavni verigi (Chopra in Meindl, 2016).

Pomemben vidik je tudi nadgradnja treh stebrov trajnosti pri uveljavljanju trajnostnega razvoja v podjetjih, saj se morajo podjetja zavedati še drugih ključnih dejavnikov, kot so upravljanja tveganj, transparentnosti ter strategije in kulture. Upravljanje tveganj vključuje uravnavanje kratkoročnih finančnih rezultatov in tveganj, ki izhajajo iz izdelkov, okoljskih odpadkov ter varnosti zaposlenih in javnosti, kar pomeni, da podjetja upoštevajo okoljske in

družbene učinke svojih poslovnih odločitev (Gladwinet in drugi, 1995; Elkington, 1998; Shrivastava, 1995; Carter in Rogers, 2008). Transparentnost poudarja nujnost odprtosti in preglednosti podjetja do svojih deležnikov in širše javnosti, kar pomeni, da podjetja redno objavljajo informacije o svojih trajnostnih praksah (Carter in Rogers, 2008). Nenazadnje, tesno povezovanje trajnostnih pobud s korporativno strategijo tvori strateško in kulturološko komponento tega celovitega pristopa, kar pomeni, da trajnostni cilji postanejo integralni del celotne poslovne strategije in kulture podjetja (Carter in Rogers, 2008). Shematski prikaz medsebojne povezave pristopov vidimo na sliki 5.

Slika 5: Nadgrajeni trije stebri trajnosti



Vir: prirejeno po Carter in Rogers (2008).

3.2.1 Ekonomski steber

Ekonomski steber predstavlja osnovo vsakega poslovanja. V kontekstu trajnostnega razvoja ekonomski uspeh ni definiran zgolj kot kratkoročni dobiček, temveč se osredotoča na dolgoročno finančno stabilnost in uspešnost podjetja (Carter in Rogers, 2008). To pomeni, da imajo podjetja v gospodarstvu širšo vlogo od zgolj ustvarjanja dobička. Podpirati morajo namreč dolgoročno stabilnost in napredek celotnega gospodarskega sistema, ki obsega lokalno, nacionalno in mednarodno gospodarstvo, ter tako s svojim poslovanjem in aktivnostmi prispevati k trajnostni ekonomski rasti (Arowoshegbe in drugi, 2018).

3.2.2 Okoljski steber

Okoljski steber trajnostnega razvoja podjetjem nalaga odgovornost do okolja. Z vidika treh stebrov trajnostnega razvoja je cilj, da podjetja ne ogrožajo sposobnosti prihodnjih generacij, da dostopajo do okoljskih virov (Arowoshegbe in drugi, 2018). Podjetja lahko to dosegajo z zmanjšanjem svojega vpliva na okolje, kar vključuje učinkovitejšo uporabo virov, zmanjšanje emisij in odpadkov ter uvedbo okolju prijaznih praks (Carter in Rogers, 2008). Na primer, zmanjšanje uporabe enkratnih vrečk za nakupovanje je okoljsko prijazna rešitev, polega tega pa pozitivno vpliva tudi na dobičkonosnost podjetja (Chopra in Meindl, 2016).

Dejavnosti v okviru okoljskega stebra segajo od zmanjševanja emisij in uporabe naravnih virov do upravljanja odpadkov in recikliranja (Cuthbertson in drugi, 2011). Doseganje nekaterih okoljskih ciljev, kot so manjšanje emisij toplogrednih plinov, ogljikovega dioksida in drugih okolju škodljivih snovi, je lahko zelo zahtevno, saj pogosto zahteva večje začetne investicije in bistvene spremembe vedenja zaposlenih in strank.

3.2.3 Družbeni steber

Družbeni steber trajnostnega razvoja predstavlja pomemben segment odgovornosti podjetij do širše družbe, saj promovira pravične poslovne prakse, dobre delovne pogoje za zaposlene in odgovorno ravnanje z lokalnimi skupnostmi (Carter in Rogers, 2008).

Ta steber meri zmožnost podjetja za proaktiven odziv na vprašanja in potrebe, ki so pomembna za njegove zaposlene, stranke in družbo kot celoto. To ne pomeni zgolj izpolnjevanja minimalnih zahtev ali standardov, ampak zahteva tudi oblikovanje in izvajanje strategij, ki pomagajo izboljševati družbene standarde na vseh ravneh poslovanja (Chopra in Meindl, 2016).

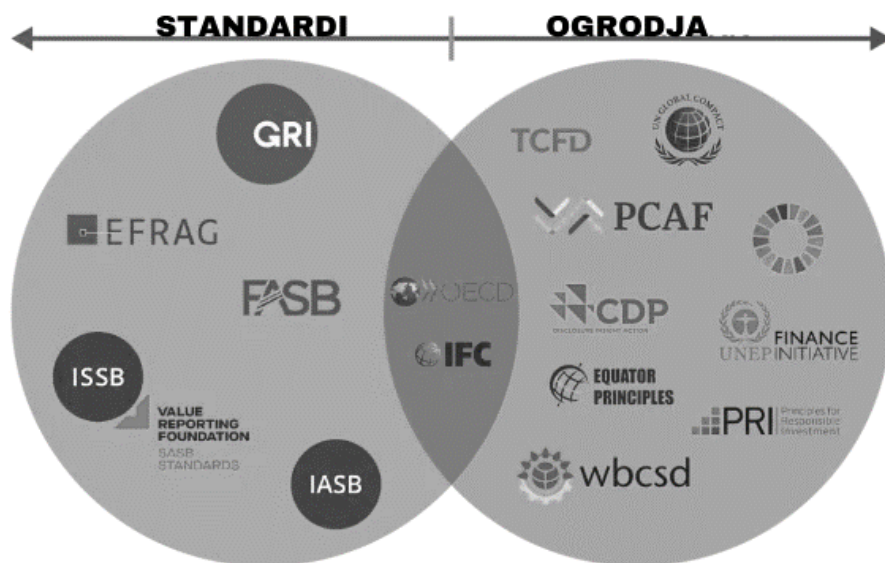
Vključenost v skupnost, kot pomemben aspekt družbenega stebra, nakazuje, da podjetja ne smejo le ustvarjati dobička, ampak morajo aktivno prispevati k družbenim dobrinam, na primer, s ponudbo zdravstvene oskrbe in zagotavljanjem višjih plač za svoje zaposlene (Arowoshegbe in drugi, 2018). Proaktivno izpolnjevanje družbenih obveznosti podjetij vključuje tudi sodelovanje z dobavitelji za izboljšanje njihovih delovnih pogojev in okoljskih standardov. Čeprav lahko to zahteva dodatne napore in investicije, so posledice izboljšav pri dobaviteljih obsežne in koristijo vsem, ki sodelujejo s tem dobaviteljem (Chopra in Meindl, 2016).

Zavedanje pomena družbenega stebra v trajnostnem razvoju se ne odraža le skozi skladnost z dolžnostmi, temveč tudi preko aktivnega iskanja priložnosti za izboljšanje odnosov z različnimi deležniki. Podjetja, ki uresničujejo svoje družbene odgovornosti na način, ki presega minimalne zahteve ali standarde, ne le povečujejo svojo poslovno uspešnost, ampak tudi pomembno prispevajo k boljšim družbenim normam in strukturam, kar je ključnega pomena za oblikovanje trajnostne in pravične prihodnosti (Chopra in Meindl, 2016).

3.3 Sistemi ocenjevanja trajnosti

Skozi leta je bilo razvitih veliko različnih standardov in okvirov za ocenjevanje trajnosti, kot je razvidno na sliki 6. Ti standardi in okvirji podjetjem nudijo smernice za izvajanje in merjenje svojih trajnostnih praks in učinkov. Kljub temu da okvirji in standardi pogosto temeljijo na različnih pristopih in metodologijah, večina upošteva tri stebre trajnostnega razvoja, ki smo jih predstavili v poglavju 3.2 (GRI, 2022b).

Slika 6: Standardi in okvirji trajnosti



Vir: prirejeno po GRI (2022b).

Zaradi raznolikosti in obsega standardov ter okvirjev za ocenjevanje trajnosti bomo v tem poglavju pregledali in analizirali nekatere izmed najbolj prepoznavnih in vplivnih. Naš cilj je razumeti, kako se nanašajo na tri stebre trajnostnega razvoja in kako jih podjetja lahko uporabijo za izboljšanje svojih trajnostnih praks.

3.3.1 Cilji trajnostnega razvoja

Cilje trajnostnega razvoja je sprejela Organizacija združenih narodov (angl. United Nations – UN) leta 2015. V Agendi 2030 so zastavili globalne cilje, ki so namenjeni izboljšanju kakovosti življenja, zaščiti našega planeta in spodbujanju gospodarske rasti. Ocenjevalni okvir je sestavljen iz 17 ciljev, ki so prikazani na sliki 7. Vse cilje je mogoče razvrstiti tudi v tri stebre trajnostnega razvoja (United Nations, brez datuma). Kot primer lahko izpostavimo cilj 5, ki predstavlja družbeni steber, medtem ko cilj 13 predstavlja okoljski steber. Nekatere cilje bi lahko uvrstili v več stebrov hkrati, kar še dodatno nakazuje na njihovo medsebojno povezavo in soodvisnost.

Slika 7: Cilji trajnostnega razvoja



Vir: SURS (brez datuma b).

Podjetja lahko izbrane cilje trajnostnega razvoja uporabijo kot usmeritve za uvajanje trajnostnih praks in področja za ocenjevanje. Ti namreč ne narekujejo strogih smernic, ki jim morajo podjetja slediti, ampak omogočajo, da se ta sama odločijo, katera področja želijo zasledovati ter izboljšati. Nekateri cilji, ki so še posebej pomembni v podjetjih, so (SURS, brez datuma b):

- Cilj 8: Dostojno delo in gospodarska rast – Spodbuja pravične delovne pogoje in dostojne plače za vse delavce v verigi, kar pripomore h gospodarski rasti in družbeni vključenosti.
- Cilj 9: Industrija, inovacije in infrastruktura – Spodbuja podjetja k razvoju učinkovite in trajnostne infrastrukture, ki zmanjšuje okoljski odtis in spodbuja inovacije.
- Cilj 10: Zmanjšanje neenakosti – Spodbuja podjetja k oblikovanju postopkov, kot so zagotavljanje pravične plače in spoštovanje pravic delavcev vzdolž celotne verige.
- Cilj 12: Odgovorna poraba in proizvodnja – Spodbuja podjetja k zmanjšanju odpadkov, učinkovitemu izkoriščanju virov ter uvajanju trajnostnih praks v proizvodnje in distribucijske procese.
- Cilj 13: Podnebni ukrepi – Spodbuja k zmanjševanju emisij toplogrednih plinov, kot prispevek k boju proti podnebnim spremembam.
- Cilj 14: Življenje v vodi – Spodbuja, da pri svojem delovanju upoštevajo vpliv na morski ekosistem, kar vključuje zmanjševanje onesnaženja in zaščito morske biotske raznovrstnosti.
- Cilj 15: Življenje na kopnem – Poudarja potrebo podjetij po zmanjšanju svojega vpliva na kopenski ekosistem, kar vključuje ohranjanje kopenskih ekosistemov in spodbujanje trajnostne rabe naravnih virov.

- Cilj 17: Partnerstva za doseganje ciljev – Poudarja sodelovanje z vsemi deležniki, od dobaviteljev do kupcev, za učinkovitejše doseganje trajnostnih rešitev. Ta pristop omogoča sinergijo, ki lahko pripomore k širšim dolgoročnim koristim.

3.3.2 Vloga GRI standardov pri podpiranju trajnostnih praks

GRI je mednarodna neodvisna organizacija, ki je razvila enega izmed najbolj razširjenih mednarodnih standardov za trajnostno poročanje. GRI standardi omogočajo podjetjem, da bolje razumejo in komunicirajo svoj vpliv na trajnostna vprašanja, kot so podnebne spremembe, človekove pravice, management in družbeno blaginjo (GRI, 2022a).

Certifikacija omogoča tudi, da podjetja izboljšajo trajnostno poslovanje z večjo transparentnostjo, ki jo nudi ta okvir, saj podjetja jasno razkrijejo svoje okoljske, družbene in gospodarske vplive, s čimer krepijo lastno odgovornost. Z identifikacijo in ocenjevanjem tveganj ter priložnosti, ki so povezane s trajnostjo, omogočajo boljši management in odločanje. S pomočjo zbiranja in analize podatkov, ki jih predvideva ta okvir, podjetja uspešno prepoznavajo področja za izboljšanje in spremljajo napredek v doseganju trajnostnih ciljev, kar izboljša njihovo učinkovitost. Dodatno, transparentno poročanje o trajnostnih vplivih krepi zaupanje različnih deležnikov, vključno s strankami, zaposlenimi, investitorji in širšo skupnostjo (GRI, 2022a; GRI, 2022b).

GRI standardi so sestavljeni v treh glavnih sklopih: univerzalni, sektorski in tematski standardi (GRI, brez datuma):

- Univerzalni standardi (GRI 1–3) predstavljajo osnovo tega okvira. Določajo splošne zahteve za trajnostno poročanje, ki veljajo za vse vrste in velikosti organizacij. Ti standardi vključujejo informacije o organizacijskem profilu, strategiji, etiki in integriteti, vključevanju deležnikov, poročanju in managementu.
- Sektorski standardi (GRI 11–13) prinašajo dodatne smernice specifičnim sektorjem. Ti so zasnovani tako, da obravnavajo vplive, ki so edinstveni za določen sektor. Tako sektorskim podjetjem omogočajo boljše razumevanje in komunikacijo svojih specifičnih vplivov.
- Tematski standardi se osredotočajo na trajnostna vprašanja, kot so podnebne spremembe, človekove pravice in korupcija. Standardi so razdeljeni na tri glavne kategorije: ekonomski (GRI 201–207), okoljski (GRI 301–308) in družbeni (GRI 401–418). Tematski standardi so tudi razvrščeni po treh stebrih trajnostnega razvoja. Skupaj omogočajo organizacijam, da natančno pokrijejo še preostala področja ter merijo in poročajo o svojih vplivih na ključna trajnostna vprašanja.

3.3.3 Evropski standardi poročanja o trajnosti

V juliju 2023 je Evropska komisija z zavezo k bolj trajnostni prihodnosti sprejela Evropske standarde za trajnostno poročanje (angl. European Sustainability Reporting Standards – ESRS). Ta ukrep je neposredni odziv na potrebo po prehodu Evropske unije na trajnostno gospodarstvo. ESRS je tesno povezan z Direktivo (EU) 2022/2464 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 14. decembra 2022 o spremembi Uredbe (EU) št. 537/2014, Direktive 2004/109/ES, Direktive 2006/43/ES in Direktive 2013/34/EU glede poročanja podjetij o trajnostnosti (Besedilo velja za EGP), UL EU L 322/15, okrajšano kot direktiva o poročanju podjetij o trajnostnosti (angl. Corporate sustainability reporting directive, v nadaljevanju CSRD). Direktiva CSRD je bila uvedena januarja 2023 in predstavlja nadgradnjo predhodne Direktive 2014/95/EU Evropskega parlamenta in Sveta z dne 22. oktobra 2014 o spremembi Direktive 2013/34/EU glede razkritja nefinančnih informacij in informacij o raznolikosti nekaterih velikih podjetij in skupin Besedilo velja za EGP, UL EU L 330/1, okrajšano kot direktiva o nefinančnem poročanju (angl. Non-financial Reporting Directive, v nadaljevanju NFRD) (European Commission, brez datuma).

Z uveljavitvijo nove direktive v letu 2024 bo o trajnostnem poslovanju poročalo več kot 40 tisoč podjetij v primerjavi s sedanjimi 11 tisoči, ki poročajo pod direktivo NFRD. Cilj je torej povečati transparentnost podjetij glede njihovega vpliva na družbo in okolje, kar bo vlagateljem in deležnikom omogočilo lažje odločanje o tveganjih in priložnostih, povezanih s podnebnimi spremembami in drugimi trajnostnostnimi vprašanji (European Commission, brez datuma).

Po direktivi CSRD morajo o svojih dejavnostih poročati podjetja, ki izpolnjujejo naslednje kriterije:

- več kot 250 zaposlenih,
- več kot 40 milijonov evrov letnih prihodkov,
- več kot 20 milijonov evrov bilančne vsote,
- delnice, ki kotirajo na borzi, imajo več kot 10 zaposlenih ali 20 milijonov evrov prihodkov ali
- mednarodna in neEU podjetja z več kot 150 milijoni evrov letnega prihodka v EU in ki imajo vsaj eno hčerinsko podjetje ali podružnico v EU, ki presega določene pragove.

Pri oblikovanju direktive se je komisija usklajevala tudi z drugimi, ki oblikujejo standarde za ocenjevanje trajnosti, kot so Mednarodni odbor za trajnostne standarde (angl. International sustainability standards board – ISSB) in GRI. S tem želijo zagotoviti združljivost med standardi EU in svetovnimi standardi ter preprečiti nepotrebno dvojno poročanje podjetij (DG FISMA, 2023).

3.3.4 Vloga ISO standardov pri podpiranju trajnostnih praks

Mednarodna organizacija za standardizacijo (angl. International Organization for Standardization, v nadaljevanju ISO) ponuja več standardov, ki pomagajo podjetjem pri vključevanju trajnostnih praks v svoje poslovne operacije. Standardi se osredotočajo na okoljske, družbene in gospodarske vidike poslovanja ter služijo kot pomembna orodja za podjetja, ki si prizadevajo za trajnostni razvoj. ISO standarde delimo na dve kategoriji: certificirane in vodilne (ISO, brez datuma).

Certificirani ISO standardi so oblikovani za formalne sisteme managementa, ki jih je mogoče neodvisno preveriti in certificirati. Ti standardi ponujajo podjetjem jasne in konkretno opredeljene smernice za vzpostavitev in izvajanje učinkovitega sistema managementa. To so (ISO, brez datuma):

- ISO 9001 (Sistem vodenja kakovosti – načela kakovosti, vključno s poudarkom na stranki, vodstvenem angažmaju, pristopu procesa, odločanju na podlagi dejstev),
- ISO 14001 (Okoljski management – vključuje ocenjevanje in zmanjševanje emisij, odpadkov in drugih okoljskih vplivov),
- ISO 50001 (Management energije – omogoča sistematično obravnavo in izboljšanje energetske učinkovitosti) in
- ISO 45001 (Management zdravja in varnosti pri delu – za obvladovanje tveganj in izboljšanje delovnih pogojev, z namenom zmanjšanja nesreč, bolezni in poškodb na delovnem mestu).

Ti standardi zagotavljajo strukturiran okvir za optimizacijo poslovnih procesov, kar omogoča standardizirano reševanje težav, nenehno izboljšanje, izboljšanje zadovoljstva strank, preprečevanje okoljskega onesnaževanja ter učinkovitejšo uporabo energije in naravnih virov.

Vodilni ISO standardi služijo kot smernice za izboljšanje trajnostnih praks, vendar niso namenjeni pridobivanju certifikatov. Med njimi so (ISO, brez datuma):

- ISO 26000 (Družbena odgovornost – odgovornost za družbene vplive, kot so delovni pogoji, človekove pravice in vključevanje skupnosti),
- ISO 9004 (Management za trajni uspeh organizacije – nadgradnja pristopa managementa kakovosti),
- ISO 31000 (Management tveganj – načela in smernice za minimiziranje okoljskih, finančnih in varnostnih tveganj),
- ISO 20400 (Trajnostno javno naročanje – smernice za trajnostno naročanje, kot zmanjševanje vpliva dobavne verige).

Skupno gledano, tako certificirani kot vodilni ISO standardi, nudijo pomembne smernice za podjetja, ki si prizadevajo za izboljšanje svojih trajnostnih praks. Z uporabo teh standardov

lahko podjetja izboljšajo svojo uspešnost, zmanjšajo vpliv na okolje in povečajo svojo družbeno odgovornost, kar prispeva k dolgoročni uspešnosti in trajnosti (ISO, brez datuma)..

3.4 Trajnostno poslovanje/management

Trajnostno poslovanje je dinamičen pristop k managementu podjetij, ki presega zgolj ustvarjanje dobička in rasti. S tem pristopom podjetja usklajujejo svoje dolgoročne finančne uspehe z vplivom na okolje, družbo in gospodarstvo (Dyllick in Hockerts, 2002). Sikdar (2003) ga definira kot "modro ravnanje med gospodarskim razvojem, okoljskim varstvom in družbeno pravičnostjo". Podjetja prav tako prepoznavajo pomen učinkovitega managementa dobavne verige kot ključnega elementa trajnostnega poslovanja. Ta koncept se nanaša na globalizacijo proizvodnje in nagnjenost proizvajalcev, da pridobivajo svoje vire globalno, kar zahteva učinkovito regulacijo svetovnih tokov vhodnih in izhodnih materialov (Trkman in drugi, 2007).

Trajnostno poslovanje vključuje izvajanje praks, ki zmanjšujejo okoljski odtis, zmanjšujejo količino odpadkov in emisij, izboljšujejo delovne pogoje in spodbujajo enakopravnost spolov na delovnem mestu. Vključuje tudi dolgoročno strateško načrtovanje, ki upošteva ekološke in družbene trende (Dyllick in Hockerts, 2002).

Pri trajnostnem poslovanju z večjimi deležniki je ključnega pomena, da podjetja ne postavljajo le standardov, temveč morajo izvajati tudi verodostojne revizije, ki zagotavljajo, da se ti standardi dejansko upoštevajo. Kljub temu pa postavitve standardov in izvajanje revizij morda ne bo zadostovalo, če dobavitelji sami ne zmorejo implementirati potrebnih sprememb (Chopra in Meindl, 2016). Tu se pojavlja izziv, ki je pogost v velikih podjetjih. Taka podjetja pogosto ne namenijo zadostnih naporov revizijam in izgradnji kapacitet dobaviteljev. Nimajo učinkovitih mehanizmov in motivacije za implementacijo trajnostnega poslovanja. Ta vzajemna prisila je lahko izziv tudi, če so nameni podjetja najboljši (Chopra in Meindl, 2016).

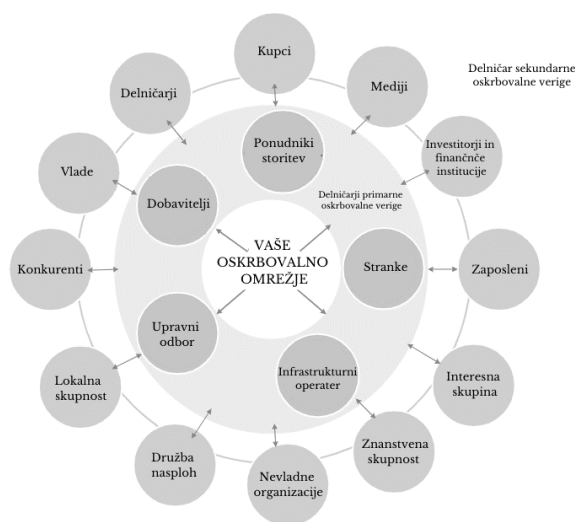
Ključnega pomena je, da se podjetja ne osredotočajo samo na postavljanje trajnostnih standardov, ampak se aktivno vključijo v izobraževanje in usposabljanje svojih dobaviteljev za izpolnjevanje teh standardov. Ta vidik je še posebej pomemben pri managementu trajnostnih oskrbovalnih verig, saj je uspeh podjetja neposredno povezan z uspešnostjo dobaviteljev pri doseganju trajnostnih ciljev.

Wilson (2003) je v ospredje trajnostnega poslovanja postavil štiri osrednje koncepte, ki omogočajo uveljavljanje. Ti koncepti vključujejo trajnostni razvoj, korporativno družbeno odgovornost, teorijo deležnikov in teorijo korporativne odgovornosti:

- **Trajnostni razvoj** je bil podrobneje predstavljen že v poglavju 2.1. Koncept trajnostnega razvoja predstavlja temeljni okvir, na podlagi katerega se podjetja lahko usmerijo k bolj trajnostni prihodnosti.

- **Korporativna družbena odgovornost** (angl. corporate social responsibility – CSR) je koncept managementa, ki izhaja iz priznavanja, da imajo korporacije odgovornosti, ki presegajo ustvarjanje dobička. Ta omogoča podjetjem, da aktivno prispevajo k družbi, s ciljem izboljšati kakovost življenja zaposlenih, pomagati lokalnim skupnostim in varovati okolje. V zadnjih desetletjih je korporativna družbena odgovornost postala norma v poslovnem svetu, saj podjetja vse bolj prepoznavajo pomen družbene odgovornosti kot del njihovega poslanstva in poslovne strategije .
- **Teorija deležnikov** je pristop, ki ga je predstavil Freeman leta 1984, in se osredotoča na vse deležnike, ki jih podjetje direktno ali indirektno prizadene. Deležniki vključujejo zaposlene, stranke, dobavitelje, državo, skupnosti, na katere podjetje vpliva, pa tudi okolje. Teorija deležnikov poudarja pomembnost vzpostavljanja ravnovesja med interesi različnih deležnikov in zagotavljanja njihovega zadovoljstva za uspeh podjetja. Ključni deležniki v oskrbovalni verigi so prikazani na sliki 8. Cuthbertson in drugi (2011) poudarjajo, da je teorija deležnikov velikokrat pristranska, saj veliko število deležnikov pripelje do odločitev, ki niso skladne z načeli trajnosti oziroma niso najboljše rešitve.

Slika 8: Primarni in sekundarni deležniki v oskrbovalni verigi podjetja



Vir: prirejeno po Cuthbertson in drugi (2011).

- **Teorija korporativne odgovornosti** se osredotoča na odgovornost podjetij za posledice svojih dejanj. Ta predlaga, da korporacije ne smejo biti odgovorne le za svoje interno ravnanje, ampak tudi za posledice svojega delovanja na svet okoli sebe, vključno z vplivi na okolje, zaposlene in družbo kot celoto.

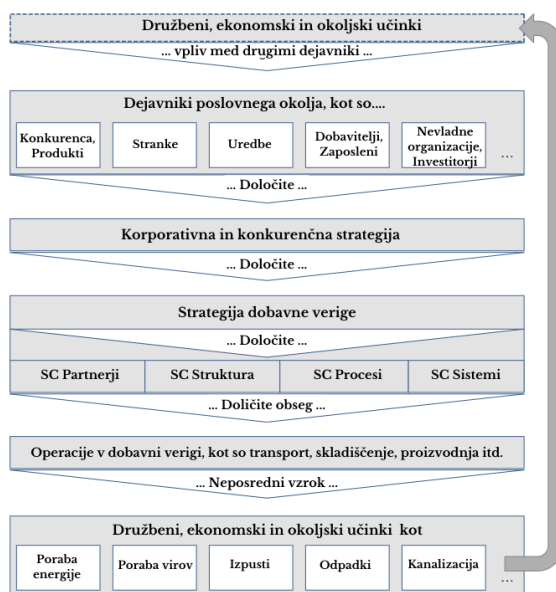
Ti koncepti omogočajo podjetjem, da gledajo preko dobička in prepoznajo svoj vpliv na okolje, družbo in gospodarstvo. Na ta način podjetja ne le izboljšajo svoje poslovanje, ampak tudi prispevajo k izboljšanju kakovosti življenja ljudi in zdravja našega planeta. S tem se odpira pot k trajnostnemu poslovanju, ki pa vseeno zagotavlja tudi dolgoročno uspešnost podjetja (Wilson, 2003).

4 TRAJNOST V OSKRBOVALNIH VERIGAH

Učinkovit management oskrbovalnih verig se začne s prožnostjo in prilagodljivostjo. Te lastnosti so nujne za spopadanje s tržno negotovostjo in so ključnega pomena za zadovoljstvo strank ter uspeh podjetja (Trkman in drugi, 2007). Cuthbertson in drugi (2011) poudarja, da morajo menedžerji oskrbovalnih verig, da bi ostali konkurenčni, prepoznati in razumeti nove trajnostne izzive v svojem podjetju in poslovnem okolju.

To je posebej pomembno za globalne in geografsko razpršene oskrbovalne verige, kjer sta potrebna visoka učinkovitost in mreženje, ki se morata nenehno prilagajati zahtevam po trajnosti. Cilj je ustvariti trajnostne, dolgoročno usmerjene oskrbovalne verige, kar zahteva razvoj strategij za trajnostno oskrbovalno verigo, ki bodo ustvarile trajnostno konkurenčno prednost (Cuthbertson in drugi, 2011). Ključno je zavedanje, da sta trpežnost in preživetje vsake oskrbovalne verige in vsakega posameznika odvisna od zdravja okolja, ki ga obdaja. Cilj oskrbovalne verige je zato potrebno razširiti preko interesov njenih udeležencev na druge, na katere lahko vpliva delovanje oskrbovalne verige (Chopra in Meindl, 2016). Z globalizacijo in rastjo oskrbovalnih verig je v vseh državah postalo jasno, da svetovni viri in okolje ne bodo mogli podpirati te rasti, razen če bodo oskrbovalne verige bolj trajnostne. Povečan fokus na trajnostnost nekaterim oskrbovalnim verigam omogoča zmanjšanje tveganj, povečanje učinkovitosti in pritegnitev strank, ki cenijo ta prizadevanja (Chopra in Meindl, 2016). Na sliki 9 je predstavljen pristop vpeljevanja trajnostnih strategij v oskrbovalno verigo podjetja za doseganje konkurenčne prednosti.

Slika 9: Pristop k vpeljevanju trajnostnih strategij v poslovanje



Vir: prirejeno po Cuthbertson in drugi (2011).

Podjetja, ki sledijo najboljšim praksam, nenehno prilagajajo svoje strategije oskrbovalne verige. Ta prilagodljivost je ključna, še posebej v globalni oskrbovalni verigi, saj podpira

različne kombinacije strank in izdelkov. Glavni izziv za menedžerje je ustvariti oskrbovalno verigo, ki je v celoti usklajena s korporativnimi in konkurenčnimi strategijami podjetja, saj je strategija oskrbovalne verige povezava med korporativno strategijo in operativno izvedbo, vključno z izborom partnerjev, strukturami, procesi in sistemi. Pri oblikovanju te strategije je ključno upoštevati značilnosti ponudbe in povpraševanja oskrbovalne verige (Cuthbertson in drugi, 2011).

4.1 Trajnostni management oskrbovalnih verig

Carter in Rogers (2008) opredeljujeta trajnostni management oskrbovalnih verig (angl. sustainable supply chain management – SSCM) kot strateško, transparentno integracijo in doseganje družbenih, okoljskih in ekonomskih ciljev organizacije. Ta integracija se doseže z usklajeno koordinacijo ključnih medorganizacijskih poslovnih procesov, ki izboljšujejo dolgoročno ekonomsko uspešnost podjetja in njegovih oskrbovalnih verig. Trajnostni management oskrbovalnih verig vključuje področji trajnosti in managementa oskrbovalnih verig, ki smo jih že obravnavali.

Pri trajnostnem managementu oskrbovalnih verig morajo podjetja poleg standardnih pristopov, kot je ocenjevanje dobaviteljev glede na tveganje, uspešnost in management oskrbovalne verige za trajnostne produkte, upoštevati tudi to, da so dobavne verige večnivojske. Ocenjevati je potrebno tudi tveganja v 2. ali 3. nivoju dobaviteljev, če le-teh ne moremo spremljati oz. zagotoviti dovolj verodostojnih informacij. Polega tega je nujno spremljati tudi pritiske in spodbude na podjetje s strani različnih institucij, strank in deležnikov v podjetju, saj lahko le-ti vplivajo na odločanja o nadaljnjem poslovanju podjetja (Seuring in Müller, 2008).

Za podporo trajnostnemu managementu sta Seuring in Müller (2008) iz literature razbrala sledeče dejavnike:

- komunikacija med podjetji in dobavitelji,
- uporaba sistemov za management (ISO 14000, SA 8000 ...),
- spremljanje, ocenjevanje, poročanje in sankcioniranje,
- izobraževanje nabavnikov in dobaviteljev,
- integracija korporativne politike v poslovanje.

4.2 Krožne oskrbovalne verige

Krožne oskrbovalne verige predstavljajo ključni element trajnostnega razvoja, saj poudarjajo pomen povratne logistike ter procesov obnove, predelave in recikliranja izdelkov. S tem omogočajo, da se življenjski cikel izdelka ne konča po prvi uporabi, ampak se izdelek ponovno vključi v proizvodni proces, kar prispeva k zmanjševanju odpadkov (Sloan, 2010).

Svensson (2007) argumentira, da je tradicionalni pogled na oskrbovalno verigo omejen in predlaga širšo definicijo oskrbovalne verige za boljše razumevanje ter izvajanje trajnosti. Predlaga razvrščanje oskrbovalnih verig glede na stopnjo uporabe obnovljivih in recikliranih virov.

Raziskave na področju krožnih in trajnostnih oskrbovalnih verig kažejo, da je za uspešno oblikovanje in management takih verig je potrebno kombinirati več različnih metod in pristopov. Dekker in drugi (2004) poudarjajo pomen modelov za načrtovanje omrežja, proizvodno planiranje in upravljanje zalog. Flapper in drugi (2005) pa je skozi študije primerov ugotovil, da se v različnih industrijskih sektorjih v praksi uporabljajo različni modeli za integracijo krožnih oskrbovalnih verig.

V kontekstu krožnih oskrbovalnih verig je ključno, da onesnaževalci krijejo stroške, ki jih povzročajo družbi, kot načelo "onesnaževalec plača". To načelo spodbujajo politike, kot so mandati za vračilo, napredne takse za odstranjevanje in programi povračilnih depozitov (Calcott in Walls, 2000).

Kjub temu pa se postavlja vprašanje, zakaj ne opažamo več implementiranih primerov reciklaže oz. predelave in kako lahko spodbudimo večje vračanje že uporabljenih izdelkov v predelovalne procese. Chopra in Meindl (2016) sta izpostavila dva dejavnika: obstoj ustrezne spodbude za recikliranje ali predelavo ter stroški procesov predelave in povratne logistike. Končna odločitev podjetij o implementaciji recikliranja in predelave je pogosto rezultat pretehtanja ekonomskih koristi in stroškov, povezanih s temi procesi.

Kljub temu se krožne oskrbovalne verige izkažejo kot ključni element trajnostnega razvoja, saj povezujejo celoten življenjski cikel izdelka od proizvodnje do končne uporabe. Tako podjetja prispevajo k učinkovitejši rabi virov in zmanjševanju okoljskega odtisa, kar odpira pot k bolj trajnostni prihodnosti.

4.3 Trajnostne prakse v oskrbovalni verigi

Trajnostni management oskrbovalnih verig je kompleksen proces, katerega vpliv sega daleč preko posameznega podjetja. S premislekom o načinih managementa in uvedbo trajnostnih praks lahko podjetja učinkovito nadzirajo in pozitivno vplivajo na družbene, ekonomske in okoljske dimenzije svojih operacij. Pri tem je ključnega pomena celosten pristop, ki upošteva vse deležnike v oskrbovalni verigi ter tudi širše okolje (Cuthbertson in drugi, 2011).

Podjetja in organizacije se vedno bolj zavedajo pomena trajnostnih praks kot tudi njihovega merjenja prek ključnih kazalnikov uspešnosti (angl. key performance indicator, v nadaljevanju KPI). Trajnostne prakse vključujejo različne postopke in politike (Luthra in Mangla, 2018). Gre za konkretne ukrepe, ki pomagajo organizacijam v njihovih prizadevanjih za trajnostni razvoj. Na podlagi literature smo razbrali 7 trajnostnih praks predstavljenih v tabeli 1, ki predstavljajo široka področja, znotraj katerih lahko podjetja

iščejo trajnostne rešitve. Te usmeritve omogočajo hitrejše iskanje ključnih področij v poslovnem modelu podjetja za izboljšanje trajnostnih pristopov.

Tabela 1: Trajnostne prakse

Trajnostne prakse	Viri
1. Optimizacija in izboljšanje procesov	(Gopal in Thakkar, 2016; Kleindorfer in drugi, 2005; Cuthbertson in drugi 2011; Luthra in Mangla, 2018)
2. Ekološko oblikovanje in krožno gospodarstvo	(Gopal in Thakkar, 2016; Kleindorfer in drugi, 2005; Cuthbertson in drugi 2011)
3. Prakse upravljanja tveganj	(Gopal in Thakkar, 2016; Kleindorfer in drugi, 2005)
4. Strateško sodelovanje s strankami	(Gopal in Thakkar, 2016; Luthra in Mangla, 2018)
5. Transparentnost in vključevanje skupnosti v dobavni verigi	(Cuthbertson in drugi; 2011; Kleindorfer in drugi, 2005)
6. Uvajanje obnovljivih virov energije	(Cuthbertson in drugi; 2011)
7. Programi za dobro počutje zaposlenih	(Cuthbertson in drugi, 2011; Kleindorfer in drugi, 2005; Luthra in Mangla, 2018)

Vir: lastno delo.

Za boljše razumevanje zgoraj predstavljenih trajnostnih praks, smo le te ponazorili s primeri iz literature (Gopal in Thakkar, 2016; Kleindorfer in drugi, 2005; Cuthbertson in drugi 2011; Luthra in Mangla, 2018; Achilles, 2022):

- Optimizacija in izboljšanje procesov: Podjetja morajo neprestano iskati načine za izboljšanje svojih operativnih procesov. S pomočjo tehnologij, kot so avtomatizacija, umetna inteligenca in napredna analitika, lahko skrajšajo ali odpravijo nepotrebne korake, zmanjšajo odpadke in povečajo produktivnost. Primer je avtomobilska industrija, ki je z uporabo metod vitke proizvodnje izboljšala svoje procese, zmanjšala količino odpadnega materiala in hkrati znižala stroške proizvodnje.
- Ekološko oblikovanje in krožno gospodarstvo: To je pristop, ki ne gleda samo na izdelavo izdelka, temveč na celoten življenjski cikel izdelka – od izvora surovin, do proizvodnje, uporabe in na koncu recikliranja ali ponovne uporabe. Krožno gospodarstvo se osredotoča na čim daljše ohranjanje vrednosti izdelka in osnovnega materiala. Pohišvena podjetja, ki uporabljajo recikliran les ali oblikujejo izdelke tako, da jih je mogoče enostavno razstaviti in ponovno uporabiti, so primeri teh praks.
- Prakse upravljanja tveganj: Vse dejavnosti podjetja vključujejo določeno stopnjo tveganja, pa naj gre za finančne, operativne ali okoljske dejavnike. Sistematično upravljanje teh tveganj zagotavlja, da podjetje ostane odporno na morebitne negativne posledice in se lahko hitro odzove na spremembe. Na primer, podjetje v prehranski industriji bi lahko uvedlo strog nadzor kakovosti, da bi preprečilo kontaminacijo izdelkov.
- Strateško sodelovanje s strankami: Gre za razumevanje potreb, želja in vrednot strank ter delovanje v smeri, ki podpira njihove cilje. Podjetja, ki delajo tesno s svojimi

strankami, lahko oblikujejo izdelke ali storitve, ki bolje ustrezajo njihovim potrebam, kar lahko vodi do večje zvestobe strank in dolgoročne rasti.

- Uvajanje obnovljivih virov energije: Kot odgovor na globalne klimatske spremembe mnoga podjetja iščejo načine za zmanjšanje svojih emisij toplogrednih plinov. Ena od najučinkovitejših strategij je prehod na obnovljive vire energije, kot so sončna ali vetrna energija. Na primer, trgovinska veriga Migros z organskimi odpadki, ki nastanejo med poslovanjem, proizvaja biogorivo za svoje tovornjake, s čimer zmanjšujejo svojo odvisnost od fosilnih goriv in hkrati zmanjšujejo emisije.
- Transparentnost in vključevanje skupnosti v dobavni verigi: V današnjem svetu potrošniki vse bolj cenijo podjetja, ki so transparentna glede svojih poslovnih praks. Biti jassen glede izvora surovin, proizvodnih metod in delovnih razmer v dobavni verigi lahko pomaga pri pridobivanju zaupanja strank. Poleg tega sodelovanje z lokalnimi skupnostmi omogoča podjetjem, da pridobijo vpoglede v lokalne potrebe in pričakovanja. Tako lahko bolje razumejo vpliv svojih operacij na skupnost in oblikujejo trajnostne strategije, ki so v skladu s pričakovanji lokalnega prebivalstva. Ta pristop krepi odnose med podjetjem in skupnostjo ter podpira trajnostni razvoj. Na primer, modna znamka, ki jasno kaže, da se njena oblačila proizvajajo etično, lahko pridobi prednost pred konkurenco.
- Programi za dobro počutje zaposlenih: Zdravi in zadovoljni zaposleni so ključnega pomena za uspeh vsake organizacije. Programi, ki podpirajo fizično, čustveno in duševno zdravje zaposlenih, lahko povečajo zadovoljstvo, zmanjšajo odsotnosti in povečajo produktivnost. Na primer, podjetja, ki nudijo programe, kot so tečaji joge ali telovadbe, lahko opazno izboljšano delovno vzdušje in večjo zavzetost zaposlenih.

Za uspešno implementacijo trajnostnih praks v okviru trajnostnega managementa oskrbovalne verige je bistvenega pomena tudi, da imajo podjetja v svojem delovanju že vpeljane določene sisteme in strategije poslovanja. Že obstoječa infrastruktura ne le olajša vpeljavo trajnostnih pristopov, ampak tudi omogoča hitrejšo in učinkovitejšo doseganje ciljev na področju trajnosti (Luthra in Mangla, 2018). Da bi podjetja uspešno izvajala trajnostne prakse, je ključno razumevanje naslednjih strategij:

- razumevanje trajnostnih vplivov njihove dobavne verige,
- vključenost vodstva, podpora in zaveza,
- ustvarjanje vizije in ciljev za trajnost dobavne verige,
- izobraževanje, motivacija in spodbujanje članov oskrbovalne verige o najboljših praksah,
- spremembe v obnašanju celotne dobavne verige,
- skupno sodelovanje v industriji in partnerstva,
- komunikacija poslovnih pričakovanj z dobavitelji,
- uporaba čistih tehnologij in sodobnih pristopov upravljanja informacij,
- upravljanje izdelkov.

Strategije, namenjene implementaciji praks trajnostnega managementa dobavne verige, niso osnovane samo na ciljih izboljšanja treh stebrov trajnostnega razvoja, temveč tudi vključujejo zaposlene in druge deležnike v neprekinjeno izboljševanje operacij (Schaltegger in drugi, 2012).

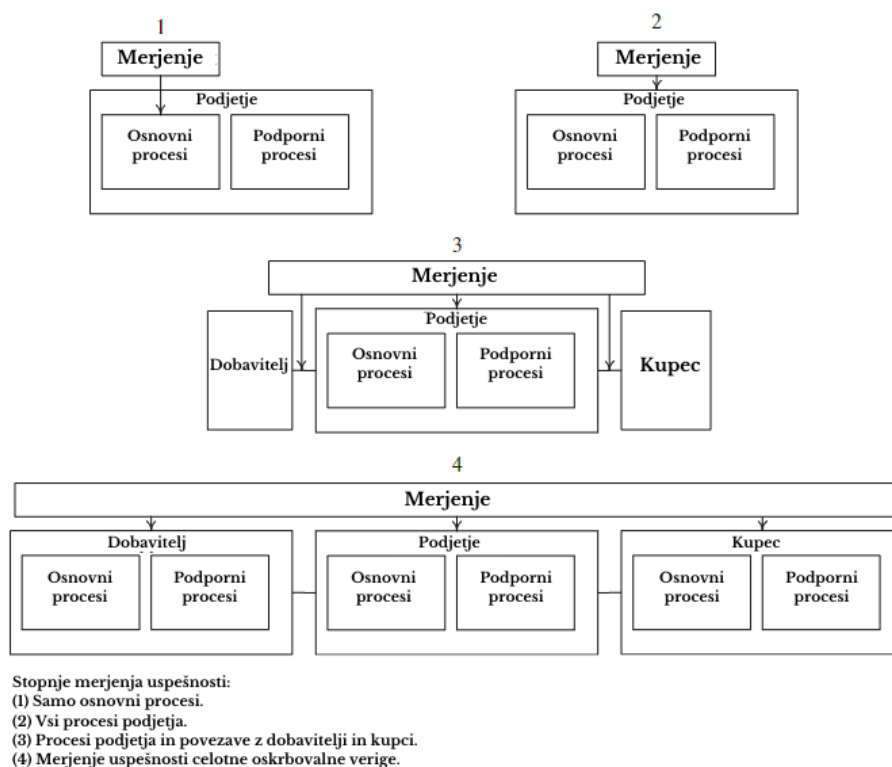
Pri vpeljavi trajnostnih praks v oskrbovalni verigi se organizacije nemalokrat soočajo z ovirami, ki lahko zavrejo ali celo ustavijo proces izboljšav. Med največjimi ovirami so tehnološka zadržanost, skeptičnost dobaviteljev, finančne omejitve, pomanjkanje institucionalne podpore in komunikacijske težave. Prepoznavanje in reševanje teh izzivov je pomemben korak za podjetja, ki želijo učinkovito izboljšati trajnostni učinek svoje dobavne verige (Gopal in Thakkar, 2016).

Kljub velikemu napredku v teoriji in praksi trajnostnega poslovanja je pomembno opozoriti, da ni univerzalnega sistema za uvajanje trajnosti v poslovanje podjetja. Bistvenega pomena je, da podjetja razvijejo individualiziran pristop k trajnostnemu poslovanju, ki temelji na njihovem specifičnem kontekstu, potrebah in ciljih. Prav tako je potrebna stalna evalvacija in prilagajanje teh pristopov, saj se trajnostne prakse in tehnologije neprestano razvijajo in izboljšujejo.

4.3.1 Stopnje merjenja uspešnosti

Razvoj sistemov za merjenje uspešnosti sega od notranjih meritev do obsežnih medorganizacijskih meritev. Tradicionalno so ta merila omejena na ključne operacije podjetja, vendar se nekatera podjetja odločajo za bolj obsežen pristop, vključno z merjenjem podpornih procesov in dejavnosti svojih dobaviteljev in kupcev (Folan in Browne, 2005). Ustvarjanje učinkovitega sistema za merjenje uspešnosti oskrbovalnih verig je lahko zapleten proces, saj se podjetja nahajajo na različnih stopnjah razvoja sistemov. Cuthbertson in drugi (2011) ugotavljajo, da različne študije primerov razkrivajo različne pristope, saj se nekatera podjetja osredotočajo le na merjenje svojih ključnih procesov, druga pa izmenjujejo metrike s poslovnimi partnerji ali se posvečajo celovitemu pregledu svoje oskrbovalne verige. Na sliki 10 je shematski prikaz različnih stopenj razvoja merjenja in obvladovanja trajnosti v oskrbovalni verigi.

Slika 10: Stopnje merjenja učinkovitosti oskrbovalne verige



Vir: prirejeno po Cuthbertson in drugi (2011).

Koncept merjenja uspešnosti oskrbovalne verige (angl. supply chain performance management – SCPM) nadgrajuje merjenje oskrbovalne verige znotraj podjetja in pokriva celoten tok od surovin do končnega kupca. Merjenje uspešnosti oskrbovalne verige se uvaja na enega izmed naslednjih načinov: evolucijsko, z združevanjem sistemov, ki jih uporabljajo posamezna podjetja, ali revolucionarno, z ustvarjanjem centraliziranega sistema pod vodstvom dominantnega podjetja ali industrijskega združenja (Cuthbertson in drugi, 2011). Ta pristop omogoča merjenje preko različnih organizacij in lahko pripomore k večji preglednosti in izboljšanju celotne oskrbovalne verige.

4.3.2 Področja v oskrbovalnih verigah podjetij

V prejšnjem poglavju smo obravnavali trajnostne prakse v oskrbovalnih verigah, kjer smo se osredotočili na različne strategije in pristope, ki jih podjetja uporabljajo za izboljšanje svoje okoljske, družbene in gospodarske učinkovitosti. Sledi obravnavo pomembnih področji dobavne verige, ki imajo velik vpliv na njeno trajnostno usmeritev.

Z raziskovanjem vsakega od teh gonilnikov bomo bolje razumeli, kako lahko podjetja prepoznajo in izkoristijo priložnosti za izboljšanje trajnosti na različnih področjih svoje

dobavne verige. Podjetja lahko izboljšave iščejo na naslednjih področjih (Chopra in Meindl, 2016; Rasidah, 2023):

- **Objekti:** so eden večjih porabnikov energije in vode ter proizvajalci odpadkov in toplogrednih plinov. Z merjenjem in optimizacijo neposrednega vpliva vsakega objekta lahko identificiramo izboljšave, ki pripomorejo k večji okoljski in finančni učinkovitosti.
- **Zaloge:** vključno z odrabljenimi predmeti in stroji, predstavljajo neizkoriščeno vrednost in potencialno škodljive snovi, ki lahko negativno vplivajo na okolje. Sledenje in zmanjševanje teh zalog oziroma predmetov, z reciklažo ali prodajo za nadaljnjo uporabo, lahko izboljšajo inventar in optimizirajo poslovanje.
- **Transport:** Inovacije v načrtovanju dobavne verige, ki zmanjšujejo stroške transporta, navadno vodijo tudi do zmanjšanja porabe goriva ter emisij in odpadkov. Kljub vsem inovacijam je zaradi nihanja cene energentov še vedno potrebno, da podjetja spremljajo svoje stroške prevoza ter iščejo poslovne partnerje bližje lokaciji poslovanja.
- **Nabava:** Največji družbeni in okoljski vpliv podjetja običajno nastane v razširjeni dobavni verigi, ki je zunaj podjetja. Pomembno je, da podjetja sodelujejo s svojimi dobavitelji, da ne pride do morebitne škode na ugledu in prodaji zaradi izdelkov ali storitev, ki izvirajo iz podjetij ali držav s problematičnimi delovnimi praksami.
- **Informacije:** Dobra informiranost omogoča izboljšanje trajnosti dobavne verige. Izziv predstavlja počasno vpeljevanje standardov za merjenje in poročanje, kar vodi do nepreverljivih trditev o izboljšanju in uporabo neoverjenih certifikatov.
- **Cena:** Pametna uporaba diferencialnih cen lahko izboljša izkoriščenost sredstev, kar vodi do zmanjšanja porabe virov (lokalni materiali, trajnostna proizvodnja, itd.). Kupci so namreč že začeli sprejemati, da trajnostni izdelki stanejo nekoliko več. Ta pristop izboljša tako okoljsko kot gospodarsko uspešnost podjetja.

4.3.3 Ključni kazalniki uspešnosti za trajnostni management oskrbovalnih verig

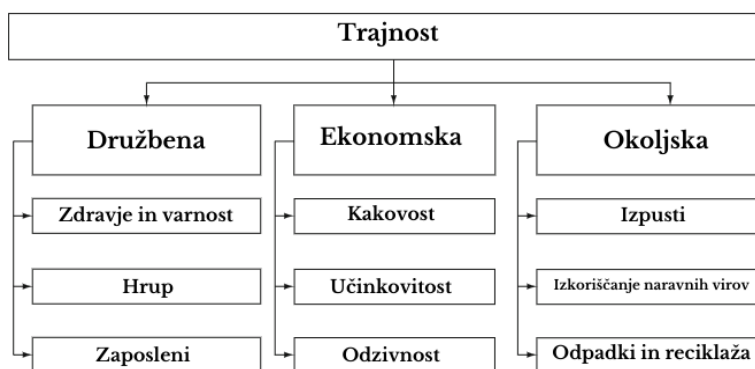
KPI-ji imajo osrednjo vlogo pri spremljanju in vrednotenju trajnostnih praks v oskrbovalnih verigah. Himanen in Martikainen (2019) poudarjata, da kazalniki ne samo omogočajo merjenja in sledenja napredka, temveč tudi identifikacijo področij, ki potrebujejo izboljšave.

Pomembno je razumeti, da KPI-ji niso zgolj metrike, temveč so bistvenega pomena za objektivno oceno uspešnosti organizacije v doseganju svojih trajnostnih ciljev. Tako Maestrini in drugi (2017) opozarjajo, da morajo biti trajnostne prakse podprte z dobro zasnovanimi KPI-ji, saj to organizacijam omogoča konkretno sledenje napredku in prilagajanje ciljev. V tem povezanem razmerju trajnostne prakse zagotavljajo potrebne ukrepe za doseganje ciljev, medtem ko KPI-ji služijo kot navigacijski sistem, ki usmerja organizacije k trajnosti.

Nekatera stališča glede trajnosti izpostavljajo povezavo med ekonomsko rastjo in potencialno negativnim vplivom na okolje. Vendar Cuthbertson in drugi (2011) trdijo, da je

ključnega pomena izboljšanje oskrbovalnih verig z namenom zmanjšanja takšnih negativnih vplivov, pri čemer se ne ogrozi ekonomska rast. Avtorji izpostavljajo tri dimenzije trajnosti ter predlagajo specifične poddimenzije za vsako od njih, kot je prikazano na sliki 11. Ta večdimenzionalni pristop do trajnosti se pojavlja tudi v drugih raziskavah, čeprav specifične podkategorije niso vedno enake. Naša študija se osredotoča na razdelitev, ki so jo predstavili Cuthbertson in drugi (2011), saj je ta pristop priznan s strani uglednih založnikov in se skladno usmerja s cilji implementacije trajnostnih praks. Razdelitve na poddimenzije sta v svoji raziskavi uporabili tudi Himanen in Martikainen (2019). Opozarjata, da ostajajo te kategorije kljub hitremu razvoju poslovnega okolja relevantne. Poleg tega v naš okvir ocenjevanja vključujemo tudi kazalnike iz kategorije "Institucije/Sistemi" po modelu Sloana (2010), kar nam omogoča dodaten doprinos pomena institucionalnih okvirov v trajnostnem managementu.

Slika 11: Trije stebri trajnostnega razvoja in podkategorije



Vir: prirejeno po Cuthbertson in drugi (2011).

Premikanje v smer trajnostnih praks v oskrbovalnih verigah zahteva pomembne spremembe. Cuthbertson in drugi (2011) opozarjajo na ključno vlogo ljudi kot deležnikov v tem procesu in na pomen njihovega odnosa do managementa, izobraževanja in standardov. V tem kontekstu so v tabeli 2 predstavljeni ekonomski KPI-ji. Ti kazalniki uspešnosti so ključni za oceno finančne trajnosti in uspešnosti podjetja v povezavi s trajnostnimi cilji. S temi podjetja lažje razumejo in optimizirajo svoje operacije v skladu s trajnostnimi cilji in standardi, ki so tako ali drugače povezani z vlogami in pričakovanji različnih deležnikov.

Tabela 2: Ekonomski ključni kazalniki uspešnosti

Ekonomski kazalniki uspešnosti	
Kategorija	Primeri meril
Kakovost	Artikli niso na voljo (%), Čas odziva strank, Zamuda izdelka, Pravočasna dostava (%), Zanesljivost dostave, Zadovoljstvo strank, Pritožbe strank, Razpoložljivost izdelka.
Učinkovitost	Cikel od gotovine do gotovine, Donosnost naložbe (angl. Return on investment – ROI), Raven zalog, Skupni logistični stroški, Dodana vrednost na zaposlenega, Donosnost kapitala (angl. Return on investment – ROA), Izkoristek zalog, Stopnja polnjenja tovarnjaka, Izkoristek skladišča, Stroški dostave.
Odzivnost	Čas do trga, Fleksibilnost proizvodnje, Odzivni čas, Čas cikla naročila, Uspešnost sledenja in lociranja, Fleksibilnost naročila, Čas izpolnitve naročila.
Institucije/Sistemi	Regulativna skladnost, Certifikacija ISO 9000, Uporaba sistema za management kakovosti.

Vir: prirejeno po Cuthbertson in drugi (2011) in Sloan (2010).

Na podlagi analize KPI-jev v ekonomskem stebru smo predstavili štiri ključna področja, ki so bistvena za uresničevanje ekonomskih trajnostnih praks v oskrbovalnih verigah. Ta področja obsegajo kakovost in zadovoljstvo strank, učinkovitost in optimizacijo virov, odzivnost in prilagodljivost ter institucionalno skladnost in sistemski management.

Zavezanost podjetij k zanesljivosti dostave, zadovoljstvu strank in pravočasnosti dostave izdelka kaže na njihov poudarek na kakovosti svojih izdelkov in storitev. To omogoča pridobivanje zvestih strank in dolgoročne poslovne odnose z njimi, kar zagotavlja stabilno poslovno rast in razvoj. Učinkovito management zalog, optimizacija logističnih stroškov in izboljšanje dodane vrednosti na zaposlenega kaže na zavezanost podjetij učinkoviti uporabi virov. S tem ne le zmanjšujejo nepotrebne stroške, ampak tudi izboljšujejo svojo poslovno učinkovitost in konkurenčnost (Cuthbertson in drugi, 2011).

Področje odzivnosti in prilagodljivosti izpostavlja podjetja, ki se učinkovito prilagajajo svoji proizvodnji, se hitro odzivajo na spremembe na trgu in učinkovito sledijo ter locirajo dobave. Taka podjetja dosežejo visoko stopnjo operativne odličnosti, saj so zmožna hitrega in

učinkovitega odzivanja na spremembe, kar zmanjšuje tveganja in povečuje konkurenčno prednost (Cuthbertson in drugi, 2011).

Pridobivanje certifikatov, kot je ISO 9000, spoštovanje regulativnih obveznosti in uporaba sistemov za management kakovosti pokažejo zavezanost podjetij institucionalni skladnosti in sistemskemu managementu. S tem podjetja poudarjajo pomen kakovosti, skladnosti in stalnega izboljševanja svojega poslovanja, kar se odraža v njihovem poslovnem uspehu in zadovoljstvu strank (Sloan, 2010).

Celovit pristop omogoča podjetjem, da nenehno izboljšujejo svoje poslovne prakse in delujejo bolj trajnostno. Trajnostne prakse igrajo ključno vlogo pri merjenju napredka, saj zagotavljajo, da so poslovni cilji podjetja usklajeni z načeli trajnosti in dolgoročne odgovornosti. S stalnim preverjanjem in prenovitvijo teh praks podjetja ne le sledijo svojemu napredku, ampak tudi proaktivno prilagajajo in izboljšujejo svoje strategije. To jim omogoča boljše odzivanje na dinamične tržne razmere, izpolnjevanje ali celo preseganje pričakovanj deležnikov in doseganje svojih trajnostnih ciljev. Ta nenehni proces izboljšav pomaga podjetjem vzdrževati svojo konkurenčnost, hkrati pa pozitivno prispeva k širši družbi in okolju (Cuthbertson in drugi, 2011).

Tudi v okoljskem stebru lahko identificiramo KPI-je za ocenjevanje trajnostnih praks v oskrbovalnih verigah. Predstavljeni so v tabeli 3.

Tabela 3: Okoljski ključni kazalniki uspešnosti

Okoljski kazalniki uspešnosti	
Kategorija	Primeri meril
Emisije	CO ₂ proizveden na liter dostavljenega (v gramih), Skupne emisije CO ₂ (v tonah), Zmanjšanje emisij CO ₂ (% ali v tonah).
Naravni viri	Porabljena voda (litri), Ponovna uporaba/recikliranje vode, Zmanjšanje uporabe goriva, Zmanjšanje porabe vode, Uporaba zemljišč, Poraba energije na skladišče, Zmanjšanje potrebe po cestnem prevozu.
Odpadki in recikliranje	% reciklirane embalaže, % ponovno uporabljene embalaže, zmanjšanje izgub opreme, Zmanjšanje škode pri transportu, zmanjšanje razlitja in puščanja, Zmanjšanje zastarelih izdelkov, Zastareli izdelki v skladišču.
Institucije/Sistemi	Certifikacija ISO 14000, Označevanje izdelkov z energijska zvezda (angl. Energy Star), Javno poročanje o okoljski uspešnosti, Regulativna skladnost (npr. EEA), Uporaba sistema za okoljski management (EMS – US, EMAS – EU).

Vir: prirejeno po Cuthbertson in drugi (2011) in Sloan (2010).

Podjetja se v okviru svojih okoljskih trajnostnih praks osredotočajo na več ključnih področij. Prizadevajo si za zmanjšanje emisij CO₂ in porabe goriva, kar odraža njihovo predanost zmanjšanju ogljičnega odtisa in minimiziranju negativnih vplivov na okolje. Te cilje dosežejo na različne načine. Učinkovita regulacija notranje temperature z naprednimi HVAC sistemi zmanjšuje porabo energije in hkrati povečuje produktivnost delavcev. Omejevanje službenih potovanj in prehod na hibridne delovne modele pomaga pri zmanjševanju emisij iz prevoza na delo. Uporaba trajnostnih virov energije, kot so sončne in vetrne elektrarne, ali nakup certifikatov obnovljive energije so prav tako koraki v pravo smer. Dodatno z nadgradnjo razsvetljave z LED žarnicami in senzorji gibanja lahko podjetja zmanjšajo porabo energije tudi do 70 %. Sodelovanje s trajnostno usmerjenimi dobavitelji in podpora lokalnim virom omogoča podjetjem, da dodatno krepijo svoje trajnostne prakse in prispevajo k lokalni skupnosti (Antea Group, 2020).

Podjetja prav tako dajejo poudarek merjenju in zmanjšanju porabe vode, spodbujajo ponovno uporabo in recikliranje vode, kar poudarja njihovo zavzetost za odgovorno uporabo naravnih virov. S pristopi k zmanjšanju odpadkov, kot so recikliranje embalaže, preprečevanje izlita in puščanja ter zmanjševanje količine zastarelih izdelkov, podjetja manifestirajo svojo podporo krožni ekonomiji in zmanjšanju vpliva svojih poslovnih praks na okolje (Cuthbertson in drugi, 2011).

Tudi pridobivanje certifikatov, kot so ISO 14000, shema izdelkov 'Energy Star', javno poročanje o okoljski uspešnosti, regulativna skladnost in uporaba sheme za okoljsko management (angl. Eco-Management and Audit Scheme – EMAS), kažejo na vključenost podjetij v okoljsko odgovorno poslovanje. To priča o njihovem sistematičnem pristopu k okoljskemu managementu in trajnostnemu razvoju (Sloan, 2010).

Na podlagi analize KPI-jev v družbenem stebru, predstavljenih v tabeli 4, identificiramo štiri ključna področja, ki so bistvena za uresničevanje družbenih trajnostnih praks v oskrbovalnih verigah. Ta področja vključujejo izboljševanje zdravja in varnosti zaposlenih, delovnih pogojev, upravljanja s hrupom ter institucionalno skladnost in sistemski management.

Tabela 4: Družbeni ključni kazalniki uspešnosti

Družbeni kazalniki uspešnosti	
Kategorija	Primeri meril
Zdravje in varnost	Št. zaposlenih usposobljenih za postopke zdravja in varnosti, Št. nesreč, Št. hujših nesreč, Zmanjšanje razlitja in puščanja (kemične substance), Zmanjšana verjetnost nesreče.

se nadaljuje

Tabela 4: Družbeni ključni kazalniki uspešnosti (nad.)

Kategorija	Primeri meril
Zaposleni	% proizvodnje v EU, Št. ustvarjenih delovnih mest, Št. usposobljenih delavcev za uporabo novega sistema, Št. zmanjšanih delovnih mest, Št. ljudi na dolgoročnih pogodbah, % usposobljenega osebja, Št. usposobljenih voznikov, zadrževanje osebja, Odsotnosti.
Hrup	Zmanjšanje hrupa (čas dostave tovarnjaka), Zmanjšanje hrupa pri operacijah v skladišču, Dejavnosti ustvarjene v industrijskih conah.
Institucije/Sistemi	Ocenjevanje dobaviteljev vključuje družbene faktorje, Število ur varnostnega usposabljanja na zaposlenega, Skladnost z zakonodajo varnost in zdravje pri delu (npr., EU-OSHA), Uporaba sistema za management z zdravjem in varnostjo.

Vir: prirejeno po Cuthbertson in drugi (2011) in Sloan (2010).

Podjetja, ki ocenjujejo svoje dobavitelje tudi na podlagi družbenih faktorjev, kot so delovni pogoji, pravična trgovina in človekove pravice, poudarjajo svojo zavezanost k družbeni pravičnosti v dobaviteljski verigi. Spoštovanje zakonodaje, kot je Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (angl. European Agency for Safety and Health at Work – EU-OSHA), zagotavlja, da podjetje upošteva zakonske zahteve glede varnosti in zdravja na delovnem mestu. Sistemi za management z zdravjem in varnostjo kažejo na proaktivno prizadevanje za zmanjšanje tveganj na delovnem mestu in izboljšanje dobrega počutja zaposlenih (Cuthbertson in drugi, 2011). Podjetja to dosegajo s kazalniki, kot so število ur dodatnega zakonsko neobvezujočega usposabljanja na zaposlenega. Številna podjetja pa izboljšujejo delovne pogoje še na načine, kot so kotichek za počitek, kjer se zaposleni lahko sprostijo med delovnimi odmori. Fleksibilen delovni čas in možnost dela na daljavo ali krajši delovnik ob petkih, kar zagotavlja boljše ravnotežje med delom in prostim časom. Ponudbe, kot so popusti ali dogovori z lokalnimi telovadnicami, izvajanje internih izzivov za zdravje in dobro počutje ter organizacija teambuilding dogodkov, prav tako pripomorejo h kreiranju boljše delovne kulture in splošnemu dobremu počutju zaposlenih (WELLY, 2020).

Ukrepi, kot so ustvarjanje delovnih mest, usposabljanje osebja in zaposlovanje ljudi na dolgoročnih pogodbah, poudarjajo zavezanost podjetij dobrobiti zaposlenih in lokalnih skupnosti. Poleg tega, podjetja, ki si prizadevajo za zmanjšanje hrupa med dostavo tovarnjakov ali operacijah v skladišču, kažejo na svoje prizadevanje za zmanjšanje negativnega vpliva na okolje in kakovost življenja skupnosti (Sloan, 2010). Predstavitev kazalnikov pa je smiselno zaključiti s trditvijo Custance in Hillerja (1998), ki poudarjata, da kljub veliki množici kazalnikov in meril še vedno ostaja izziv izbrati najustreznejše izmed teh.

5 RAZISKAVA UPORABE TRAJNOSTNIH PRAKS V OSKRBOVALNIH VERIGAH V SLOVENSKIH PODJETJIH

V prvem delu magistrskega dela smo na podlagi literature raziskali različna področja oskrbovalnih verig in trajnosti, ki so ključnega pomena za razumevanje vloge trajnostnih praks v oskrbovalni verigi. Večina obravnavane strokovne literature in člankov na tem področju je v angleškem jeziku ter se osredotoča na globalni trg oziroma druga geografska območja. Ugotovitve teoretične raziskave sem zato želel aplicirati na slovenska proizvodna podjetja. Za raziskavo sem na podlagi ugotovitev iz literature pripravil anketni vprašalnik, ki analizira trenutno stanje trajnostnih praks v oskrbovalnih verigah slovenskih proizvodnih podjetij. V nadaljevanju poglavja bodo predstavljena raziskovalna vprašanja, metodologija raziskave, struktura anketnega vprašalnika, analiza ter diskusija.

5.1 Raziskovalna vprašanja

Na podlagi pregleda literature sem zastavil raziskovalna vprašanja, ki so predstavljala vodilo pri oblikovanju anketnega vprašalnika. V vprašalnik sem dodal še ostala vprašanja za boljšo analizo trenutnega stanja. Kot osrednje raziskovano vprašanje sem zastavil 1. vprašanje.

1. V kolikšni meri slovenska podjetja vključujejo trajnostne prakse v oskrbovalne verige in kako ta preobrazba vpliva na medsebojno sodelovanje partnerjev v oskrbovalni verigi?

Samo vprašanje je kompleksno in sestavljeno iz podvprašanja. Z njim sem želel preveriti, ali tudi slovenska podjetja vključujejo trajnost in trajnostne prakse v njihovo vsakodnevno poslovanje oziroma ali besedo »trajnost« podjetja uporabljajo samo za namen doseganja potrošnikov in trendov v današnjem času. Ker ima glavno raziskovalno vprašanje širok pomen, smo za odgovor nanj postavili več različnih vprašanj.

Kot naslednja raziskovalna podvprašanja sem postavili še tri vprašanja, in sicer 2., 3. in 4.

2. Katere trajnostne prakse se najpogosteje uporabljajo v podjetjih?

Če želimo bolje videti, ali podjetja resnično stremijo k trajnostnemu poslovanju, moramo razumeti aktivnosti, ki jih izvajajo. Le tako lahko ocenimo, ali imajo podjetja dolgoročno trajnostno vizijo ali gledajo na poslovanje le z ekonomskega vidika. S tem se lahko navežemo tudi na tretje vprašanje, ki je postavljeno nekoliko bolj direktno.

3. Kako pomemben dejavnik pri poslovanju podjetja predstavlja trajnostno poslovanje?

4. Kako se v podjetju odločajo in izvajajo trajnostne prakse, vključno z vplivi, motivacijami in zahtevami do partnerjev v oskrbovalni verigi?

Četrto vprašanje je tudi sestavljeno iz podvprašanj, za lažje razumevanje ga razčlenimo na posamezne dele. Z njim želimo razumeti, kako se podjetja odločajo za izvajanje trajnostnih praks ter kako jih ta izvajajo. S kakšnimi vplivi se pri uvedbi praks soočajo, tako pozitivnimi kot negativnimi? Kaj motivira podjetja, da v svoje poslovanje vključijo trajnostne prakse? Prav tako raziskujemo, ali podjetja od svojih partnerjev zahtevajo izvajanje trajnostnih praks v oskrbovalnih verigah. Poleg predstavljenih raziskovalnih vprašanj pa bom z anketo poskušal priti še do dodatnih ugotovitev ter primerjav glede na predstavljen teoretični del naloge.

5.2 Metodologija raziskave

V empiričnem delu magistrskega dela sem na podlagi sekundarnih podatkov z analizo literature v teoretičnem delu naloge oblikoval anketni vprašalnik, s katerim sem pridobil primarne kvantitativne podatke. Anketa je bila izvedena na spletni strani 1ka ter je bila aktivna v obdobju od 25. 11. 2023 do 25. 2. 2024.

Ciljna populacija raziskave so bila slovenska proizvodna podjetja z več kot 10 zaposlenimi s ciljem, da na anketni vprašalnik v celoti odgovorijo v 30 do 50 podjetij. Zaradi pomembnosti doseganja različnih slovenskih proizvodnih podjetij sem v raziskavi uporabil kombinacijo namenske in priložnostne metode vzorčenja. Večino podjetij sem kontaktiral preko osebnih stikov in znancev, preostala podjetja pa preko e-pošte. Pri zbiranju odgovorov sem bil pozoren na to, da se podatki za posamezno podjetje ne podvajajo. Anketni vprašalnik je bil v celoti izpolnjen s strani 31 respondentov, 1 respondent pa je izpolnil več kot polovico vprašalnika, zato je bil vključen v delno analizo. Zbrane podatke sem analiziral v Excelu, rezultate analize pa sem podrobno predstavil v nadaljevanju naloge.

5.3 Struktura anketnega vprašalnika

Zaradi obsega je anketni vprašalnik priložen kot Priloga 1. Strukturiran je v več vsebinskih sklopov ter skupno obsega 21 vprašanj, ki so večinoma zaprtega tipa ali kombiniranega tipa (zaprto + opcija "drugo"). Vprašanja so zasnovana tako, da merijo stopnjo izvajanja, neizvajanja ali načrtovanja izvedbe trditev, ostala vprašanja pa v večini uporabljajo petstopenjsko Likertovo ordinalno lestvico.

Anketni vprašalnik začnem z vprašanjem o poznavanju koncepta trajnosti ter kratko razlago, ki omogoča anketirancem, da se seznani z nepoznanim konceptom. Nadaljujem z vprašanji, vezanimi na različne trajnostne prakse, vplivom teh na odnose s partnerji, načini, kako trajnostne prakse pozitivno vplivajo na oskrbovalno verigo, ter ovirami pri vpeljavi teh v oskrbovalni verigi podjetij. Kot dodatno vprašanje v tem sklopu postavim vprašanje, ki ugotavlja pogostost upoštevanja trajnostnih praks pri strateškem odločanju pri vsakodnevem poslovanju.

V drugem sklopu vprašalnika se vprašanja porazdelijo v tri stebre trajnostnega razvoja – začnem z dvema vprašanjema povezanima na okoljski steber, nato sledita dve vprašanji povezani na ekonomski steber ter tremi vprašanji povezanimi na družbeni steber. Nekatera vprašanja v tem delu vsebujejo več trditev, ki anketirancem omogočajo označitev, ali njihova podjetja določene prakse spremljajo, izvajajo ali merijo.

V tretjem sklopu se osredotočim na ocenjevalne sisteme in standarde, ki jih podjetja lahko implementirajo ali izvajajo, ter vprašanja o mnenju glede prihodnosti trajnostnih praks, s katerim želimo oceniti ali anketiranci vidijo trajnostne prakse kot pomemben dejavnik tudi v prihodnjem poslovanju.

Anketni vprašalnik se zaključí z nizom demografskih vprašanj zaprtega tipa. Ta vprašanja zajemajo podatke o letih delovanja podjetja, številu zaposlenih, področju delovnega mesta, prodajnem trgu podjetja in načinih managementa oskrbovalnih verig.

5.4 Rezultati in analiza vprašalnika

V tem poglavju so predstavljeni rezultati anketnega vprašalnika na posamezna vprašanja po sklopih ter analiza rezultatov uporabe trajnostnih praks v oskrbovalnih verigah v slovenskih podjetjih. Rezultati nam omogočajo sistematičen vpogled v posamezne vidike trajnosti, kar prispeva k boljšemu razumevanju trenutnega stanja in izzivov na tem področju.

5.4.1 Demografski podatki

Ker je demografska analiza ključna za poznavanje podjetij in za interpretacijo njihovega odnosa do trajnostnih praks, bom začel z analizo teh spremenljivk. Starost podjetij in velikost po številu zaposlenih nam nudita vpogled v zrelost organizacijskih struktur in morebitno zmožnost uvajanja trajnostnih praks. V tabeli 5 so predstavljeni rezultati anketiranih podjetij, iz katere je razvidno, da večinski delež podjetij posluje že 25 let ali več. To je pozitivno za raziskavo, saj predpostavljamo, da zelo mlada in majhna podjetja z le nekaj zaposlenimi ne izvajajo velikega števila raznovrstnih trajnostnih praks, ampak se osredotočajo predvsem na rast in razvoj procesov.

Tabela 5: Obdobje poslovanja podjetij

Spremenljivka	n	%
Kako dolgo posluje vaše podjetje?		
Do 10 let	4	13
10–25 let	9	29
Več kot 25 let	18	58

Vir: lastno delo.

Iz tabele 6 razberemo, da 84 % anketirancev dela v podjetjih z več kot 50 zaposlenimi. Povezava med starostjo in velikostjo podjetij lahko ponudi vpogled v njihovo sposobnost za vpeljavo trajnostnih praks. Podjetja, ki so delovala daljše časovno obdobje in imajo večje število zaposlenih, so bolj izpostavljena javnemu nadzoru in pritisku ter imajo večje zahteve glede poročanja o trajnosti, kar lahko pospeši njihovo zavezo k trajnostnim ciljem. V poglavju 3.3.3 smo obravnavali Evropske standarde za poročanje ter direktivo CSRD, ki za vsa podjetja z več kot 250 zaposlenimi z letom 2024 tudi zakonsko določa poročanje o trajnostnem razvoju.

Tabela 6: Število zaposlenih v anketiranem podjetju

Spremenljivka	n	%
Število zaposlenih v podjetju		
Do 50	5	16
51–250	5	16
251–500	5	16
Več kot 500	16	52

Vir: lastno delo.

Prodajni trg podjetij je pomemben dejavnik, ki vpliva na trajnostne pristope in prakse podjetij. Razumevanje, na katerih trgih podjetja večinoma poslujejo, nam lahko pomaga razjasniti zunanje pritiske in pričakovanja glede trajnostnega poslovanja s strani strank. V tabeli 7 so predstavljeni rezultati na vprašanje o večinskem prodajnem trgu anketiranega podjetja. Ti kažejo, da večinski delež podjetij oziroma 84 % posluje s strankami izven meja države Slovenije.

Tabela 7: Prodajni trg anketiranega podjetja

Spremenljivka	n	%
Kateri je večinski prodajni trg vašega podjetja?		
Slovenija	5	16
Evropska unija	11	35
Globalni trg	15	48

Vir: lastno delo.

Management oskrbovalnih verig predstavlja pomemben del poslovanja vsakega podjetja. Za razumevanje in obravnavo ankete je pomembno razumeti tudi, kako podjetja pristopajo k managementu oskrbovalnih verig. V tabeli 8 so prikazani rezultati vprašanja o načinu managementa oskrbovalnih verig v podjetjih. Večina podjetij, to je 61 %, upravlja oskrbovalne verige samostojno ali v pretežni meri sami, s čimer poskušajo večino dodane vrednosti ustvariti znotraj lastne organizacije. Ostalih 35 % podjetij se odloča za delno ali v večji meri uporabljati zunanji management. Samo 3 % podjetij celotni management oskrbovalnih verig prepusti zunanjim izvajalcem, kar kaže, da je celotna odvisnost na zunanji management manj privlačna zaradi potencialnih tveganj.

Tabela 8: Način managementa oskrbovalnih verig

Spremenljivka	n	%
Kako v podjetju izvajate management oskrbovalne verige?		
Popolnoma sami	11	35
Pretežno sami	8	26
Delno sami, delno zunanje	10	32
Pretežno zunanje izvajanje	1	3
Popolnoma zunanje izvajanje	1	3

Vir: lastno delo.

Tabela 9 prikazuje razporeditev anketirancev glede na področje dela v podjetju. Največji delež (32 %) zasedajo anketiranci na vodilnih položajih, sledi proizvodnja (19 %), logistika (13 %) in skladiščenje (6 %). Preostalih 30 % anketirancev predstavlja zaposlene v različnih sektorjih, vključno z raziskavami, tehničnim sektorjem, razvojem, projektnim vodenjem ter področji kakovosti in trajnosti.

Tabela 9: Področja dela anketirancev

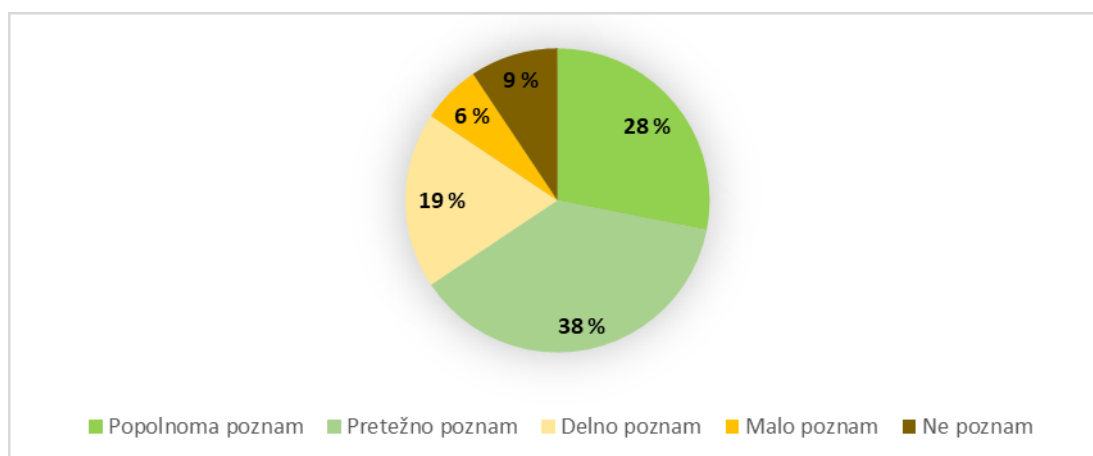
Spremenljivka	n	%
Področje dela, ki ga opravljate v podjetju		
Vodstvo	10	32
Proizvodnja	6	19
Logistika	4	13
Skladiščenje	2	6
Ostala:	9	30

Vir: lastno delo.

5.4.2 Trajnost in trajnostne prakse

V prvem delu vprašalnika sem se osredotočil na koncept trajnosti, trajnostne prakse in vpliv trajnostnih praks na sodelovanje med partnerji v oskrbovalni verigi. Na sliki 12 so predstavljeni rezultati odgovorov na vprašanje »Ali poznate koncept trajnosti ter zakaj se trajnost zavzema?«. Večina anketirancev oziroma kar 85 % je odgovorila, da koncept delno, pretežno ali popolnoma pozna. To je zelo pozitivno, saj se koncept trajnosti vse bolj pojavlja v naših vsakdanjih. Vendar je potrebno izpostaviti, da 15 % anketirancev v današnjem času malo ali sploh ne pozna koncepta trajnosti, kar kaže na potrebo po dodatni informiranosti tega deleža anketirancev.

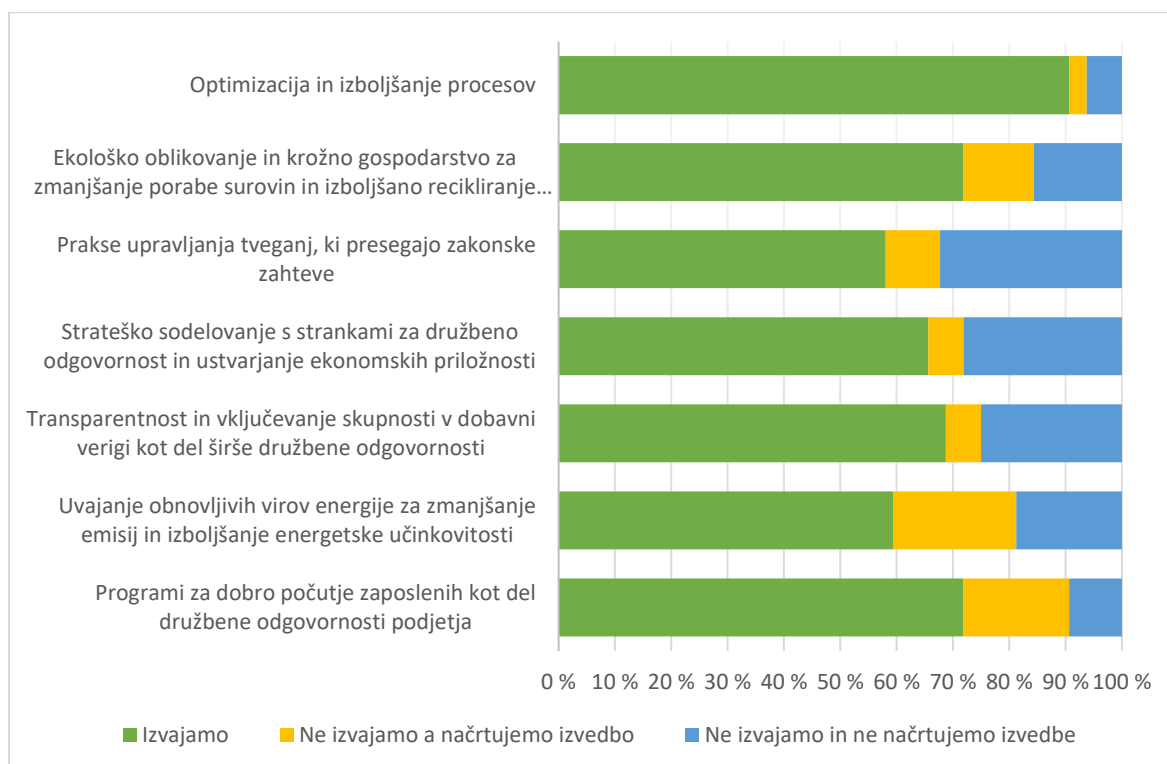
Slika 12: Poznavanje koncepta trajnosti



Vir: lastno delo.

Na sliki 13 je predstavljen graf z rezultati odgovorov na vprašanje, katere od naslednjih trajnostnih praks v vašem podjetju izvajate. Predstavljenih je bilo sedem trajnostnih praks, ki smo jih raziskali v teoriji, na te je bilo možno odgovoriti z "Izvajamo", "Ne izvajamo" ter "Načrtujemo izvedbo".

Slika 13: Rezultati izvajanja trajnostnih praks v podjetjih



Vir: lastno delo.

Analiza prikazuje, da se vseh sedem omenjenih trajnostnih praks izvaja v skoraj 60 % podjetjih. Kot najpogostejšo prakso poudarimo optimizacijo in izboljšanje procesov, ki jo v svoje poslovanje vključuje več kot 90 % podjetij, kar poudarja visoko prioriteto prakse v trajnostnih strategijah oziroma poslovanjih podjetij.

Razmeroma malo podjetij izvaja prakse upravljanja tveganj, ki presegajo zakonske zahteve. Te trajnostne prakse se ne poslužuje več kot 40 % podjetij (ne izvaja ter načrtuje). To kaže na možnost za izboljšanje in potrebo po bolj celovitem pristopu k razumevanju pomembnosti upravljanja tveganj.

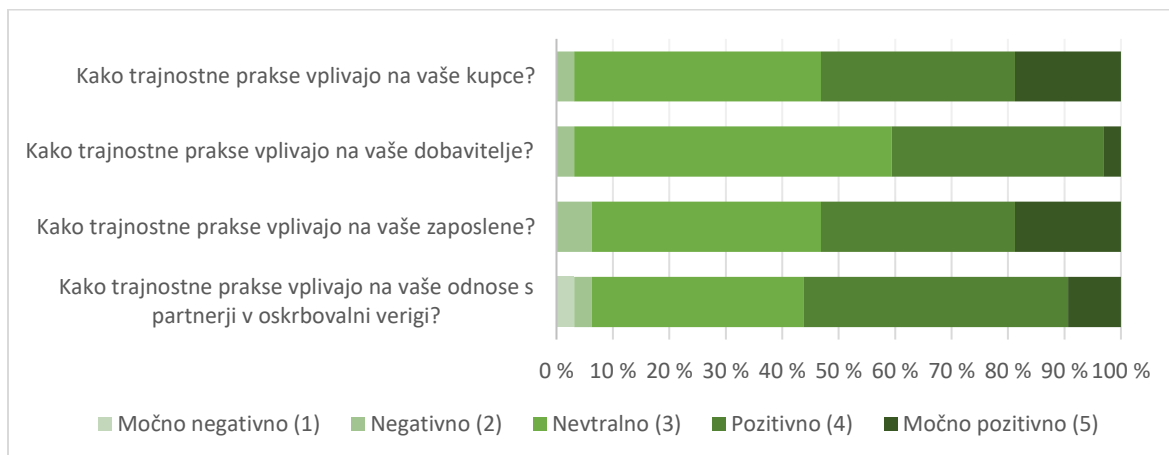
Ostale prakse, kot so ekološko oblikovanje in krožno gospodarstvo, izvaja 72 % podjetij, ter transparentnost in vključevanje skupnosti v dobavno verigo, ki ju implementira 69 % podjetij, ne le zmanjšujejo okoljski vpliv na okolje, ampak tudi krepijo zaupanje in pozitivne odnose s ključnimi deležniki.

Strateško sodelovanje s strankami za družbeno odgovornost, ki ga izvaja 66 % podjetij, omogoča gradnjo dolgoročnih odnosov in ustvarjanje vrednosti za stranke. Uvajanje obnovljivih virov energije, s katerimi se zmanjšuje emisije in izboljšuje energetska učinkovitost, izvaja 59 % podjetij, dodatnih 22 % pa načrtuje njihovo uvedbo, kar odraža prepoznavanje potrebe po energetske preobrazbi poslovanj.

Programi za dobro počutje zaposlenih, ki jih implementira 72 % podjetij, dodatno potrjujejo njihovo zavezanost družbeni odgovornosti in prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih. Kljub odličnim rezultatom na to anketno vprašanje je pomembno nadaljevati z izobraževanjem in usposabljanjem v podjetjih, da bi povečali razumevanje in izvajanje trajnostnih praks na vseh področjih poslovanja.

Z naslednjim vprašanjem smo raziskovali vpliv trajnostnih praks na sodelovanje med partnerji v oskrbovalni verigi. Na sliki 14 so prikazani rezultati, katere prva postavka je obravnavala splošen vpliv trajnostnih praks na vse partnerje, sledile so specifične postavke, ki so se nanašale na kupce, dobavitelje in zaposlene. Iz prikaza je razvidno, da večina odgovorov (približno 70 %) spada v kategorije nevtralnega do pozitivnega vpliva. Iz odgovorov lahko sklepamo, da so trajnostne prakse okrepile odnose s partnerji v oskrbovalni verigi ali pa vsaj niso imeli negativnega vpliva.

Slika 14: Analiza vpliva trajnostnih praks na sodelovanje med partnerji v oskrbovalni verigi



Vir: lastno delo.

Na sliki 15 so prikazana povprečja in standardni odkloni v povezavi s predstavljenim vprašanjem. Pri kupcih in zaposlenih pa opazamo rahel premik v smeri pozitivnega vpliva, s povprečno oceno odgovorov $\bar{x} = 3,7$, $\sigma = 0,8$. To nam lahko služi kot indikacija, da so tako kupci kot zaposleni zaznali koristi trajnostnih praks v svojem delu in v interakcijah z njihovimi podjetji.

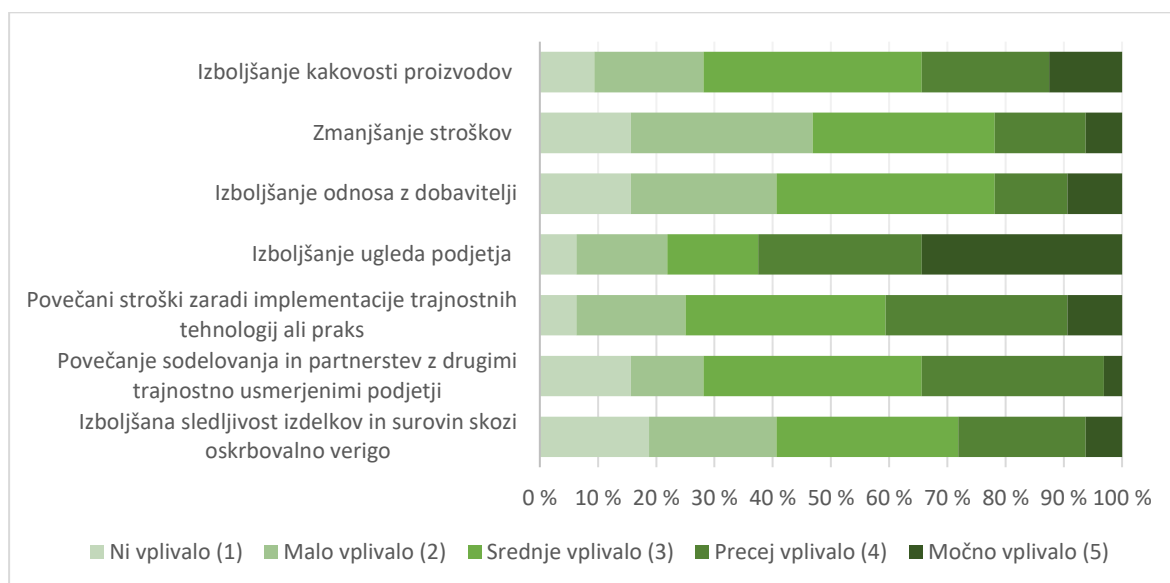
Slika 15: Povprečja in standardni odklon na vprašanja



Vir: lastno delo.

Na vprašanje, kako izvajanje trajnostnih praks vpliva na oskrbovalno verigo, so imeli anketiranci možnost izbire med sedmimi trditvami, na katere so odgovorili na petstopenjski Likertovi lestvici od "Ni vplivalo" do "Močno vplivalo". Trditve so bile pozitivno naravnane. Odgovori so predstavljeni na sliki 16

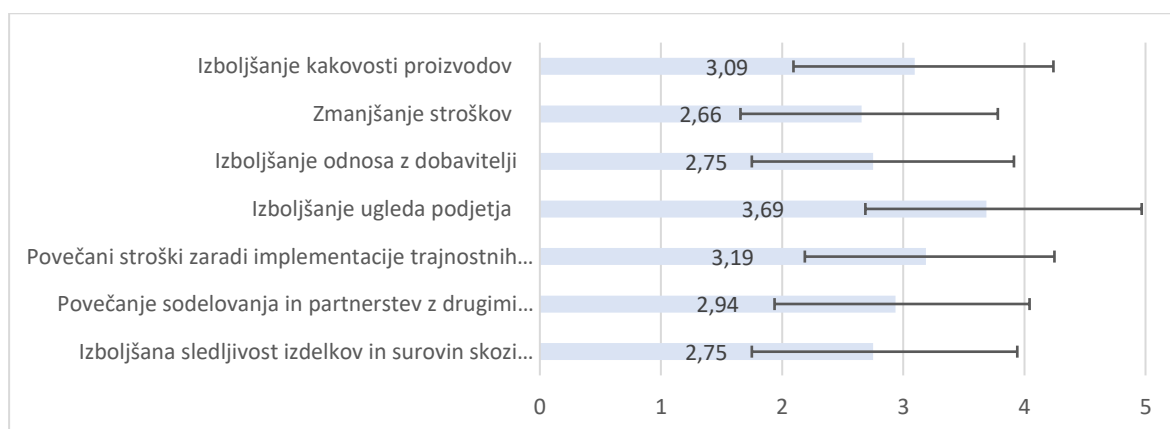
Slika 16: Analiza vpliva trajnostnih praks na oskrbovalno verigo



Vir: lastno delo.

Na sliki 17 so prikazana povprečja in standardni odkloni v povezavi s predstavljenim vprašanjem. Kot največji vpliv trajnostnih praks med ponujenimi trditvami pa s povprečjem odgovorov $\bar{x} = 3,7, \sigma = 1,3$ izpostavimo le izboljšanje ugleda podjetja. Iz odgovorov sklepamo, da so anketiranci prepoznali, da trajnostne prakse pozitivno vplivajo na zunanje zaznavanje podjetja in njegov ugled. Kot najmanjši vpliv, s povprečjem odgovorov $\bar{x} = 2,6, \sigma = 1,1$, so anketiranci ocenili zmanjšanje stroškov.

Slika 17: Povprečja in standardni odklon na vprašanja



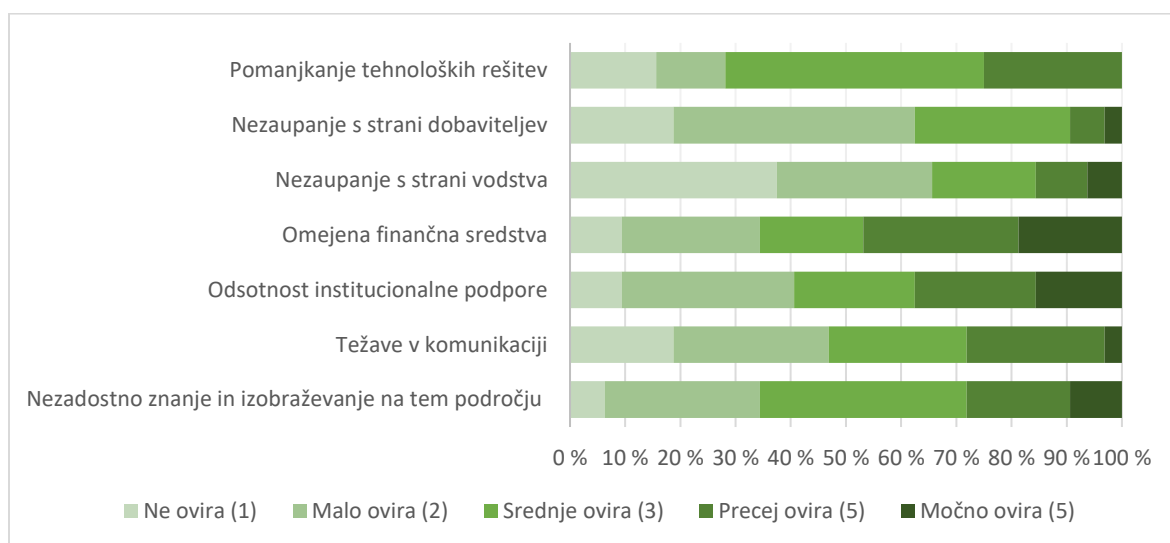
Vir: lastno delo.

Pri ostalih trditvah, kot so izboljšanja kakovosti proizvodov, izboljšanje odnosa z dobavitelji, povečanje stroškov zaradi implementacije, povečanje sodelovanj in partnerstev ter izboljšana sledljivost izdelkov in surovin, se odgovori porazdelijo s povprečjem srednjega vpliva. Kar pomeni, da so anketiranci zaznali vpliv tudi na teh področjih. Ti rezultati kažejo

na potencial za nadaljnjo izobraževanje in razvoj v podjetjih, da bi trajnostne prakse postale še bolj vključene v poslovne strategije s poudarkom na dolgoročnih koristih za podjetje in okolje.

Slika 18 prikazuje odgovore anketirancev na vprašanje, kateri dejavniki ovirajo vpeljavo trajnostnih praks v oskrbovalne verige podjetij. Analizirane so bile različne trditve, izbrane na podlagi literature, ki so ocenjevale vpliv od "Ne ovira" do "Močno ovira" po petstopenjski Likertovi lestvici, pri čemer so bile trditve negativno naravnane.

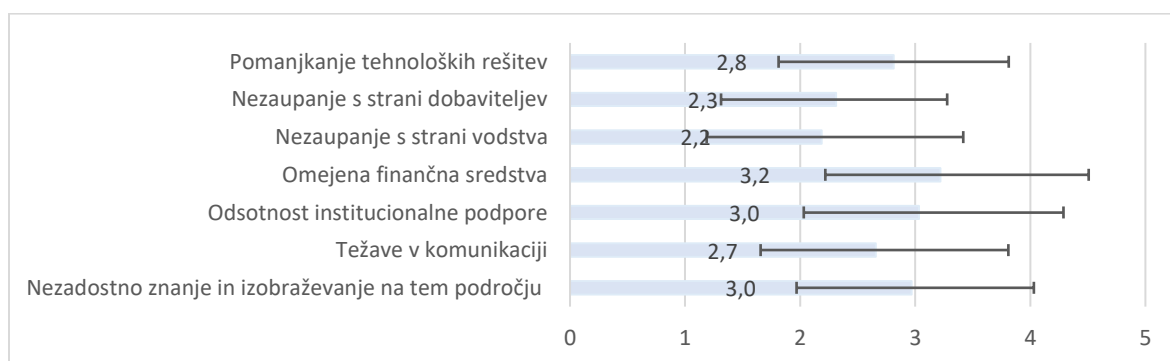
Slika 18: Analiza dejavnikov kot ovir pri vpeljavi trajnostnih praks v oskrbovalni verigi



Vir: lastno delo.

Na sliki 19 so prikazana povprečja in standardni odkloni v povezavi s predstavljenim vprašanjem. Povprečje rezultatov ne izpostavlja nobenega dejavnika kot dejavnika, ki precej ali zelo ovira vpeljevanje praks v poslovanje. Vendar pa omejena finančna sredstva predstavljajo anketirancem največjo oviro, saj so trditve ocenili kot srednje ovira s povprečjem odgovorov $\bar{x} = 3,2$, $\sigma = 1,3$.

Slika 19: Povprečja in standardni odklon na vprašanja



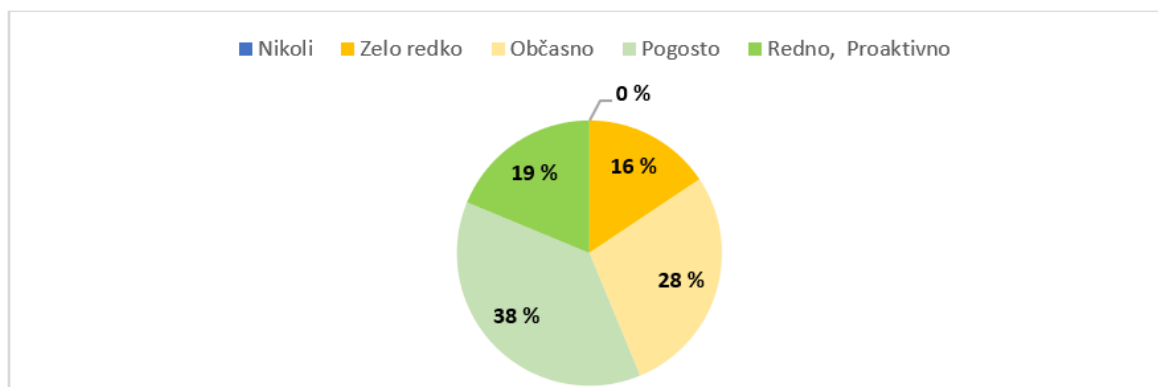
Vir: lastno delo.

Kot manjše ovire pa so ocenili nezaupanje s strani dobaviteljev ter nezaupanje s strani vodstva. Kar kaže na zaupanje v aktivnosti med vodstvom in zaposlenimi ter podjetjem in njihovimi dobavitelji pri izvajanju trajnostnih praks.

Kot srednje ovire so izbrali odsotnost institucionalne podpore, težave v komunikaciji in nezadostno znanje in izobraževanje na tem področju. Kar pomeni, da bo treba izboljšati dostope do informacij in izmenjave znanj, sodelovanja med podjetji za premagovanje morebitnih ovir in za uspešno uresničevanje trajnostnih ciljev v oskrbovalnih verigah.

Na sliki 20 so prikazani rezultati odgovorov na vprašanje, v kolikšni meri podjetja upoštevajo trajnostne prakse pri strateškem odločanju in vsakodnevnom poslovanju. Iz diagrama je razvidno, da nihče izmed anketirancev ni izbral odgovora "Nikoli", kar kaže na prepoznavanje pomembnosti trajnostnih praks v poslovnem svetu. Klub temu skoraj polovica podjetij (43 %) izvaja trajnostne prakse zelo redko ali občasno, kar nakazuje na prostor za izboljšanje pri vključevanju trajnostnih praks v njihovo vsakodnevno poslovanje. Preostalih 56 % podjetij pa trajnostne prakse upošteva pogosto ali redno. To kaže, da imajo ta podjetja že vzpostavljene strategije za trajnost, ki so integrirane v njihove poslovne modele.

Slika 20: Rezultati upoštevanja trajnostnih praks pri strateškem odločanju in vsakodnevnom poslovanju



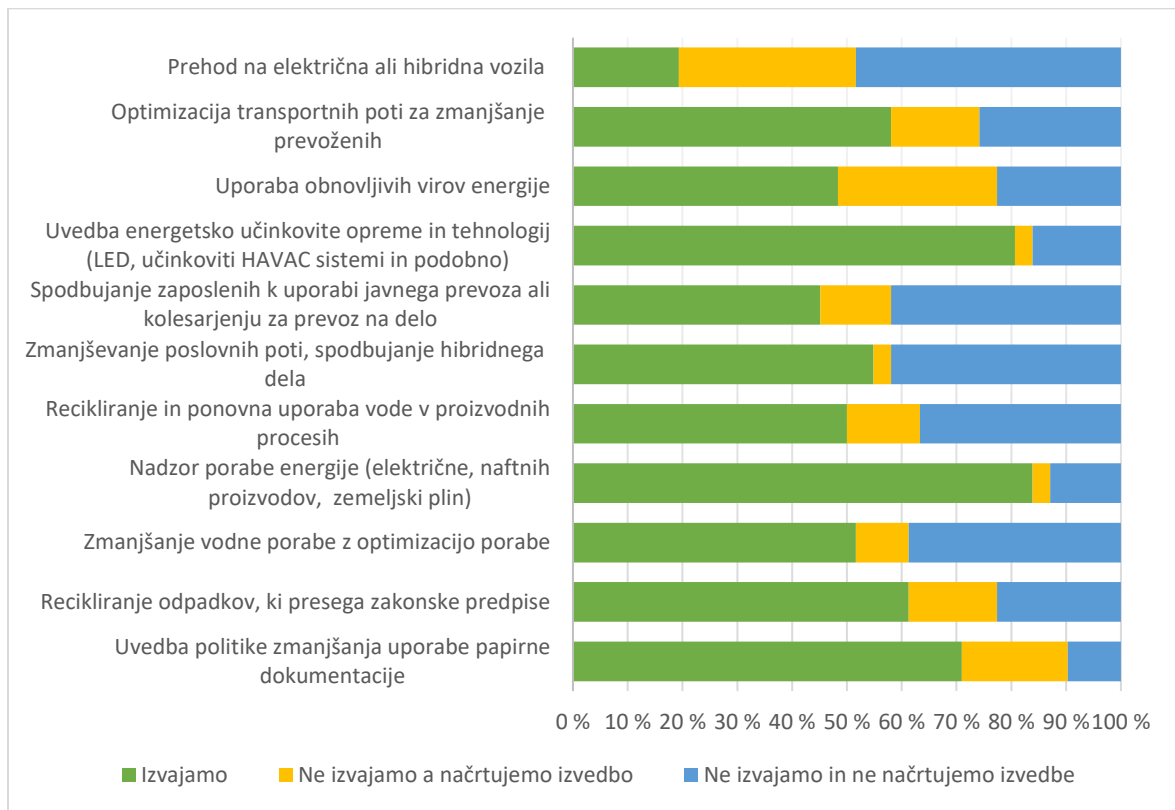
Vir: lastno delo.

5.4.3 Vprašanja povezana na tri stebre trajnostnega razvoja

Z naslednjimi vprašanji sem se opiral na teorijo treh stebrov trajnostnega razvoja, kjer sem z nekaj vprašanji analiziral aktivnosti podjetij, ki jih izvajajo po posameznih stebrih.

Na vprašanje, kateri od naslednjih ukrepov se izvajajo v vašem podjetju, so anketiranci lahko odgovorili na tri načine: "Izvajamo", "Ne izvajamo" in "Načrtujemo izvedbo". Na izbiro so imeli enajst različnih trditev s fokusom na okoljskem stebru trajnostnega razvoja. Rezultati so prikazani na sliki 21.

Slika 21: Pregled okoljskih ukrepov pri poslovanju



Vir: lastno delo.

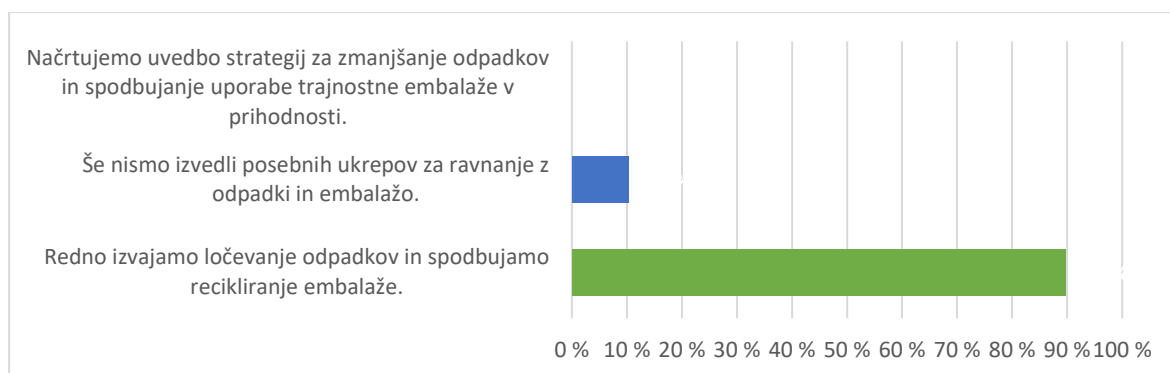
Iz grafa razberemo, da je najmanj pogosta praksa prehoda na električna ali hibridna vozila, saj jo izvaja le 19 % podjetij. Vendar je obetavno, da 32 % podjetij načrtuje uvedbo tovrstnih vozil, kar odraža na usmeritev k zmanjševanju emisij pri transportu. Optimizacije transportnih poti izvaja kar 58 % podjetij. To odraža prizadevanja za učinkovitejši in okolju prijaznejši prevoz, ki ne samo da zmanjšuje emisije, ampak lahko tudi pomembno vpliva na zmanjšanje operativnih stroškov. Skoraj polovica podjetij (48 %) že uporablja obnovljive vire energije pri poslovanju, velik delež (29 %) pa načrtuje izvedbo v prihodnosti. To poudarja na rastoče prepoznavanje pomembnosti obnovljivih virov kot ključni element trajnostnega poslovanja. Kar 81 % podjetij uporablja energetske učinkovite opreme, kar pomeni, da vidijo vrednost v dolgoročnih prihrankih, ki jih prinaša energetska učinkovitost. Približno polovica podjetij je sprejela prakse, kot so spodbujanje uporabe javnega prevoza ali kolesarjenja in zmanjšanje poslovnih poti ter hibridnega dela, kar poudarja pomen trajnostne mobilnosti in fleksibilnosti delovnih ureditev. Kot najpogostejšo prakso je kar 84 % podjetij izbralo nadzor porabe energije. Ta pristop lahko vodi do boljšega upravljanja z energijo, prihrankov stroškov in zmanjšanega okoljskega odtisa.

Praksa zmanjševanja porabe vode je sprejeta v manjši meri, saj jo izvaja le 52 % podjetij. To nakazuje na obstoj tehničnih ali finančnih ovir za njeno implementacijo. Podobno je tudi s prakso recikliranja in ponovne uporabe vode v proizvodnih procesih, kjer približno 50 % podjetij te prakse izvaja, medtem ko preostala podjetja ne načrtujejo uvedbe te prakse v svoje

poslovanje. Recikliranje odpadkov, ki presega zakonske predpise, izvaja 61 % podjetij. To je dober pokazatelj, da se več kot polovica podjetij trudi in izobražuje zaposlene na področju reciklaže odpadkov. Politiko zmanjšanja uporabe papirnate dokumentacije izvaja kar 71 % podjetij, 19 % jih načrtuje izvedbo, kar je pomemben korak k digitalizaciji in zmanjšanju nastanka nepotrebnih odpadkov.

Na sliki 22 so prikazani rezultati vprašanja glede ravnanja z odpadki in spodbujanja trajnostnega ravnanja z embalažo. Kar 90 % anketiranih podjetij redno izvaja ločevanje odpadkov in spodbuja recikliranje embalaže pri svojem poslovanju. Preostala podjetja pa na tem področju še niso izvedla posebnih ukrepov.

Slika 22: Kako podjetja obravnavajo odpadke in spodbujajo trajnostno ravnanje z embalažo



Vir: lastno delo.

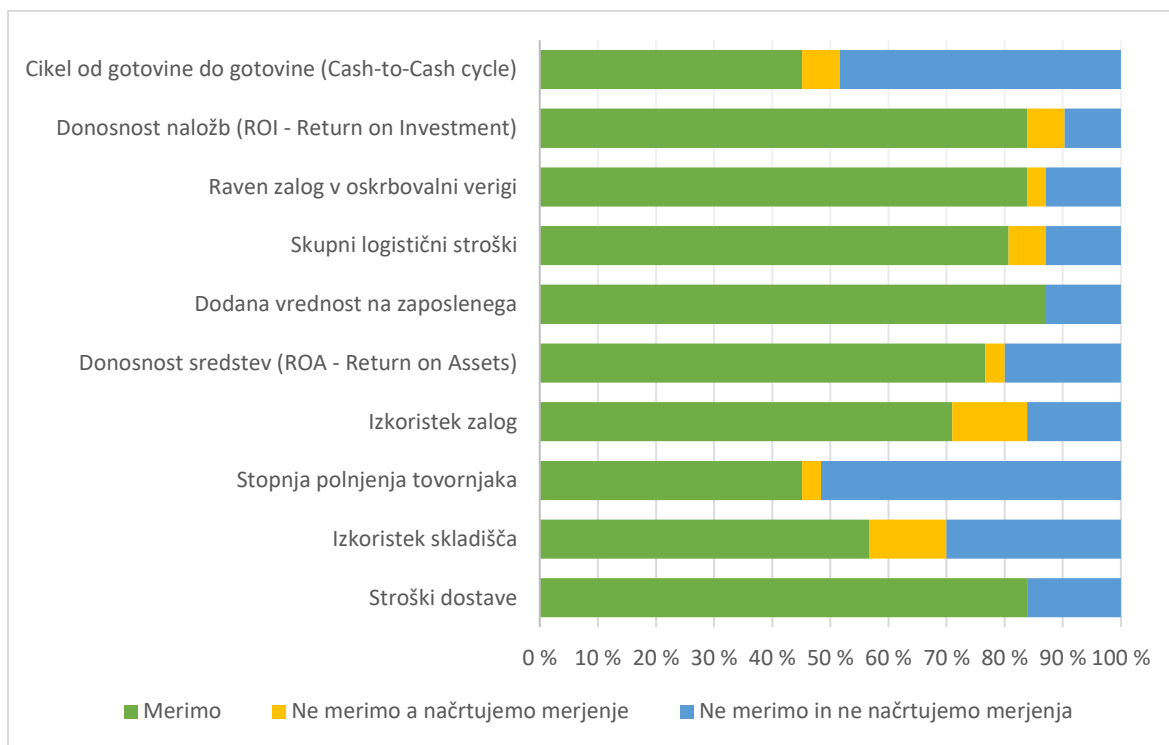
Na vprašanje, katere od naslednjih kazalnikov vaše podjetje aktivno spremlja, so anketiranci lahko odgovorili na tri načine: "Merimo", "Ne merimo" in "Načrtujemo izvedbo merjenja". Na izbiro so imeli deset različnih kazalnikov, ki se nanašajo na ekonomske prakse.

Analiza slike 23 prikazuje, da večino ekonomskih kazalnikov podjetja že merijo. Kazalnike, kot so donosnost naložb, raven zalog, skupni logistični stroški, dodano vrednost na zaposlenega ter stroške dostave, meri več kot 80 % anketiranih podjetij, kar poudarja pomembnost teh kazalnikov pri poslovanju podjetij. Donosnost sredstev, ki jo spremlja 77 % podjetij, in izkoristek zalog, ki ga meri 71 % podjetij, predstavljata naslednja pomembna kazalnika, čeprav ju uporablja nekoliko manj podjetij.

Merjenje izkoristka skladišča izvaja 57 % podjetij, kar kaže, da temu kazalniku ne pripisujejo enakega pomena ali doprinosa. Podjetja najmanj izvajajo praksi merjenja cikla od gotovine do gotovine in stopnje polnjenja tovornjaka, kar meri le 45 % podjetij. To nakazuje, da podjetja tema kazalnikoma ne pripisujejo enake vrednosti kot ostalim ali pa za nadzor stroškov uporabljajo alternativne metode. Iz tega sklepamo, da se pomen posameznih kazalnikov razlikuje od podjetja do podjetja, kar odraža različne poslovne strategije in prioritete.

Analiza nam daje vpogled v to, katere ekonomske kazalnike podjetja integrirajo v svoje poslovne procese, kar je tudi ključno za razumevanje njihovega pristopa k merjenju uspešnosti in optimizaciji operacij.

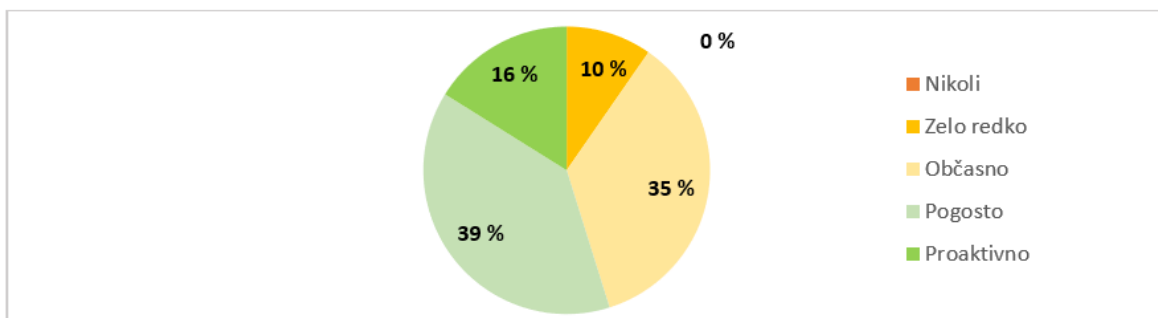
Slika 23: Pregled ekonomskih kazalnikov poslovanja



Vir: lastno delo.

Na sliki 24 so predstavljeni rezultati odgovorov na vprašanje, kako pogosto preverjate in prilagajate svoje sisteme in procese v oskrbovalni verigi, da bi se odzvali na morebitne nepredvidene dogodke ali spremembe na trgu. Anketiranci so odgovore podali na lestvici od "Nikoli" do "Proaktivno".

Slika 24: Rezultati pogostosti preverjanja in prilagajanja sistemov in procesov v oskrbovalni verigi glede na nepredvidene dogodke ali spremembe na trgu



Vir: lastno delo.

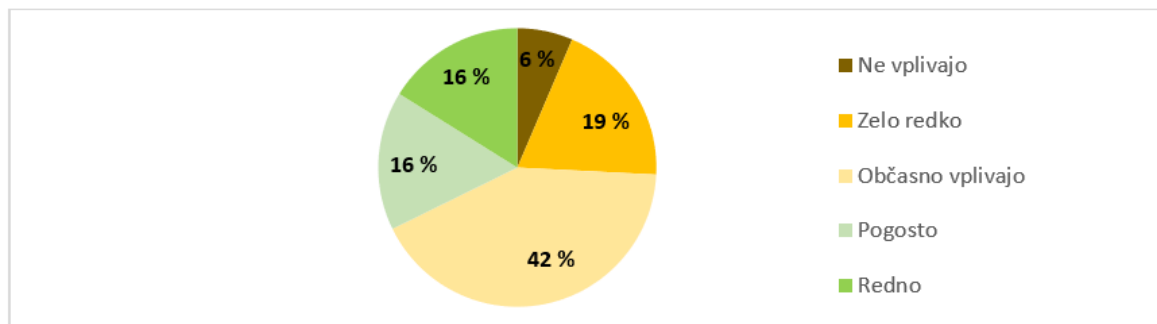
Iz slike je razvidno, da nobeno od podjetij ne zanemara potrebe po prilagajanju svojih oskrbovalnih verig, saj odgovora "Nikoli" ni izbralo nobeno podjetje. To je zelo pozitiven pokazatelj, da so podjetja pripravljena na sprejemanje in implementacijo sprememb, kadar je to potrebno.

Spodbudno je tudi, da skoraj 55 % anketiranih podjetij poroča o pogostem ali proaktivnem pristopu k prilagajanju svojih procesov. Odzivnost je v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju ključna, saj nepredvideni dogodki ali tržne spremembe zahtevajo hitro in učinkovito ukrepanje.

Vendar pa ostalih 45 % podjetij prilagaja svoje sisteme in procese "Zelo redko" ali "Občasno", kar kaže potencial za izboljšanje. Ta lahko podjetjem omogoči razvoj bolj robustnih sistemov za spremljanje in napovedovanje, ki bi jim omogočili, da postanejo bolj odporni na nenadne spremembe in bolje izkoristijo nove priložnosti.

Na sliki 25 so prikazani rezultati odgovorov na vprašanje, kako družbeno odgovorne prakse in zaveze dobaviteljev, kot so na primer pravično delovno okolje, spoštovanje človekovih pravic, proaktivne okoljske prakse, vplivajo na proces ocenjevanja dobaviteljev znotraj podjetja. Anketiranci so izbirali med petimi možnimi odgovori na lestvici od "Ne vplivajo" do "Redno vplivajo".

Slika 25: Kako prakse dobaviteljev vplivajo na proces ocenjevanja dobaviteljev



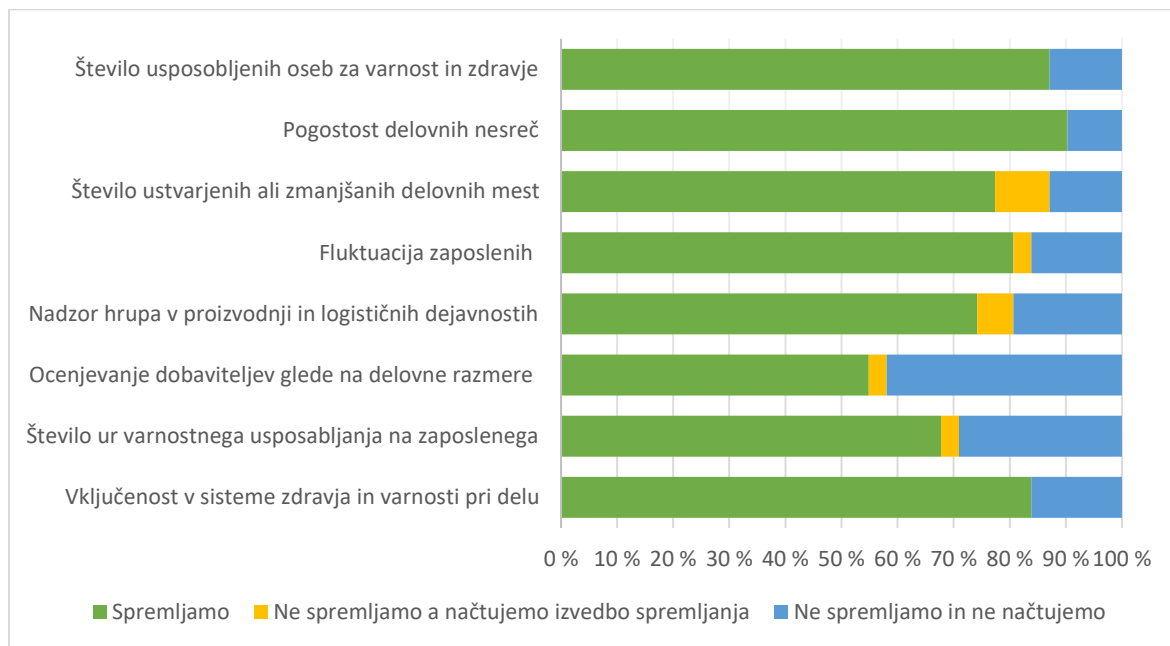
Vir: lastno delo.

Iz analize je razvidno, da 74 % podjetij vsaj občasno upošteva družbeno odgovorne prakse in zaveze dobaviteljev v procesu ocenjevanja, kar poudarja pomen družbene odgovornosti v poslovnih odnosih. Vendar pa obstaja še vedno precejšnje število podjetij (kar 26 %), ki redko ali nikoli ne uporablja pristopa ocenjevanja dobaviteljev, kar kaže na možnost izboljšav. Podjetja, ki razvijejo in izvajajo postopke za ocenjevanje dobaviteljev, se ne osredotočajo le na finančne kazalnike in kakovost proizvodov, temveč prav tako upoštevajo družbeno odgovornost in trajnostne prakse. S tem pristopom izboljšajo svoj etični profil in zmanjšajo tveganja povezana z dobavitelji. To krepi njihov ugled ter lahko pozitivno vpliva na celotno vrednost njihove blagovne znamke.

Ta pristop spodbuja bolj celostno ocenjevanje dobaviteljev, kar je ključno za vzpostavitev trajnostnega in odgovornega poslovnega ekosistema.

Slika 26 prikazuje odgovore anketirancev na vprašanje, katere dejavnike redno spremljajo in uporabljajo kot osnovo za izboljšave v smeri trajnostnega poslovanja. Anketiranci so imeli na izbiro tri možnosti: "Spremljamo", "Ne spremljamo" in "Načrtujemo izvedbo". Na voljo so imeli sedem trditev oziroma družbeno odgovornih praks.

Slika 26: Rezultati spremljanja družbenih dejavnikov v podjetjih



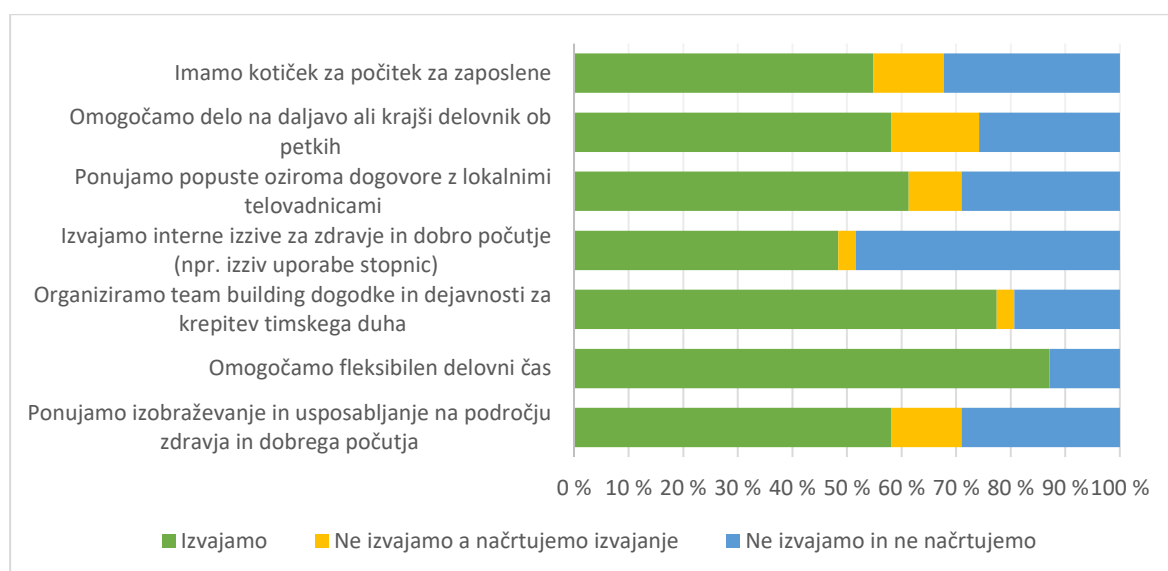
Vir: lastno delo.

Na sliki je razvidno, da večina podjetij že implementira predstavljene prakse. Število usposobljenih oseb za varnost in zdravje spremlja 87 % podjetij. Glede na to, da slovenska zakonodaja določa obveznost izvajanja osnovnega izobraževanja na tem področju, bi pričakovali, da to prakso izvajajo vsa podjetja. Pogostost delovnih nesreč spremlja 90 % podjetij, kar je zelo pozitivno in odraža njihovo zavezanost k zmanjševanju nesreč in izboljšanju varnosti zaposlenih. Fluktuacija zaposlenih in število ustvarjenih ali zmanjšanih delovnih mest, ki ju spremlja 81 % oziroma 77 % podjetij, sta ključna kazalnika za ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih in stabilnosti podjetja. Nadzor hrupa v proizvodnji in logističnih dejavnostih je praksa 74 % podjetij, kar kaže na njihovo pozornost do okoljskih vplivov in delovnih pogojev. Le 55 % podjetij pa ocenjuje dobavitelje glede na delovne razmere, kar poudarja potrebo po izboljšanju poznavanja in ocenjevanja dobaviteljev, s čimer bi zagotovili njihovo skladnost s standardi družbene odgovornosti. Spremljanje števila ur varnostnega usposabljanja na zaposlenega izvaja 68 % podjetij, kar poudarja pomen stalnega usposabljanja za varnost pri delu. Veliko število podjetij (84 %) je vključenih v sisteme zdravja in varnosti pri delu, kar kaže na pomembnost pristopov pri zagotavljanju prijetnega in varnega delovnega okolja ter posredno zmanjševanja tveganj za poškodbe.

Podatki kažejo, da velika večina podjetij daje poudarek na spremljanje družbenih dejavnikov pri delu, ki so ključni za zagotavljanje varnosti in zdravja zaposlenih ter za oceno družbene trajnosti podjetja. Manj pozornosti se namenja ocenjevanju delovnih razmer pri dobaviteljih, kar predstavlja priložnost za izboljšanje in zagotavljanje, da dobavitelji izpolnjujejo standarde družbene odgovornosti. Nadaljnji razvoj in izvajanje spremljanja teh kazalnikov, bi lahko podjetjem pomagal pri dolgoročnem poslovanju ter gradnji bolj trajnostnega in etičnega poslovnega okolja.

Na sliki 27 analiziramo odgovore anketirancev na vprašanje, katere prakse za izboljšanje dobrega počutja zaposlenih izvajajo. Anketiranci so izbirali med sedmimi družbenimi praksami, na katere je bilo možno odgovoriti "Spremljamo", "Ne spremljamo" ali "Načrtujemo izvedbo".

Slika 27: Graf izvajanja družbenih trajnostnih praks v podjetju



Vir: lastno delo.

Več kot polovica anketirancev (55 %) trdi, da imajo njihova podjetja poseben prostor za počitek zaposlenih, kar kaže na razumevanje pomena sprostitve in regeneracije med delovnim časom za splošno dobro počutje. Delo na daljavo ali krajši delovnik ob petkih izvaja, kar 58 % podjetij. Prilagodljivost dela na te načine lahko poudarimo kot eno izmed prednosti, ki jih podjetja nudijo svojim zaposlenim.

Ker je fizična aktivnost zaposlenih ključnega pomena za zdravje, se veliko podjetij odloča spodbujati s popusti oziroma dogovori z lokalnimi telovadnicami ali klubi. Iz grafa razberemo, da kar 61 % anketiranih podjetij ponuja takšne možnosti.

Izvajanje različnih internih izzivov za zdravje in dobro počutje zaposlenih je podoben pristop prejšnjemu, ampak se tega poslužuje manj podjetij (le 48 %), kar predstavlja potencial za spodbujanje takšnih iniciativ.

Organiziranje teambuilding dogodkov in ostalih skupinskih dejavnosti za krepitev timskega duha se poslužuje večina podjetij (77 %), kar pomembno vpliva na gradnjo dobrih medosebnih odnosov zaposlenih.

Najpogostejša praksa za dobro počutje zaposlenih pa je omogočanje fleksibilnega delovnega časa, saj jo izvaja kar 87 % podjetij. Ta zaposlenim omogoča boljše ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.

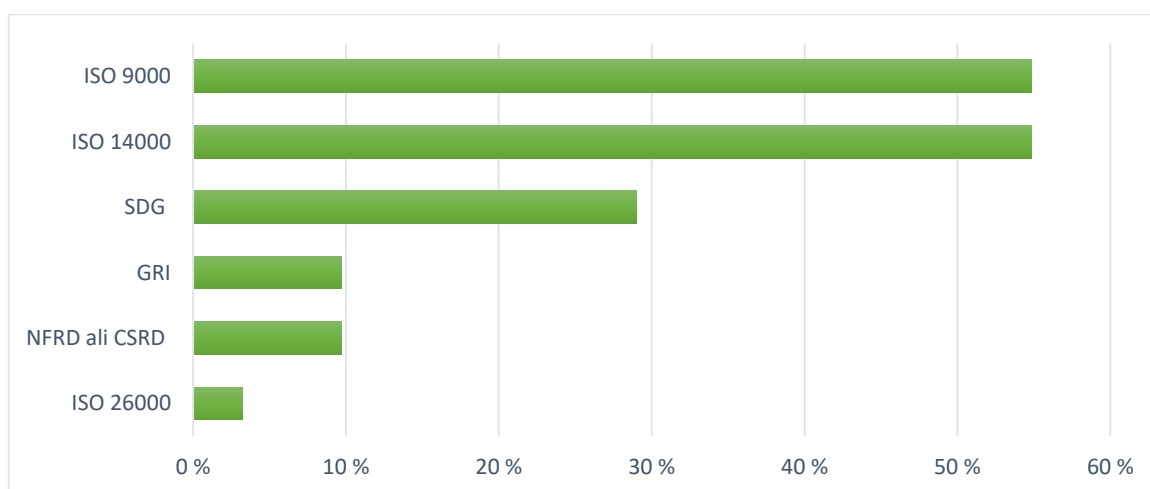
Različna izobraževanja in usposabljanja na področju zdravja in dobrega počutja izvaja 58 % podjetij, s čimer kažejo na vlaganje v dolgoročno zdravje in razvoj zaposlenih.

Na podlagi analize grafa ugotavljamo, da se podjetja zavedajo pomena zdravja in dobrobiti zaposlenih na delovnem mestu. Fleksibilnost delovnega časa izvaja veliko podjetij, kar kaže na trend prilagajanja delovnega okolja potrebam zaposlenih in na iskanje ravnovesja med delovnimi zahtevami in zasebnim življenjem. Delež podjetij, ki vključujejo programe fizične aktivnosti in interna usposabljanja, prav tako kaže na zavedanje, da investicija v zdravje zaposlenih pozitivno vpliva na delovno učinkovitost in splošno zadovoljstvo. Preostala podjetja, ki teh aktivnosti ne izvajajo, pa imajo na teh področjih še prostor za izboljšave.

5.4.4 Ocenjevalni sistemi, standard in prihodnost trajnostih praks

Na sliki 28 so prikazani rezultati anketirancev glede uporabe različnih standardov in okvirov ocenjevanja trajnosti v podjetjih. Vse standarde in okvire smo obravnavali v teoretičnem delu te naloge. Iz analize je razvidno, da je najbolj razširjena uporaba standarda ISO 14000 za okoljski management ter ISO 9000, ki se osredotoča na sisteme vodenja kakovosti. Ta dva standarda uporablja 54 % vseh anketiranih podjetij, saj sta tudi ena izmed najpogostejše svetovno uporabljenih standardov.

Slika 28: Graf uporabe standardov v anketiranem podjetju



Vir: lastno delo.

SDG izvaja kar devet podjetij ali 29 %, kar kaže zavezanost podjetij k izvajanju sprememb ter integracij trajnostnih praks v poslovanje.

Eno podjetje izvaja standard ISO 26000, ki obravnava družbeno odgovornost. Ta standard je med ponujenimi odgovori najmanj uporabljen. Medtem pa standardi za poročanje o trajnosti, kot so GRI in NFRD/CSRD, kažejo manjšo stopnjo uporabe, saj te izvajajo le 3 podjetja. Kot druge standarde so anketiranci dodali še standarda ISO 45000 ter ISO 50000, ki ju podjetja uporabljajo za management različnih vidikov trajnosti in energetske učinkovitosti.

Vendar pa je treba ob tem opozoriti, da je mogoče, da nekateri anketiranci niso popolnoma seznanjeni s tem, katere standarde njihova podjetja dejansko uporabljajo. Zato je pri interpretaciji rezultatov pomembno upoštevati možno omejitev, da so odgovori anketirancev morda bolj odraz njihovega individualnega zavedanja, kot pa dejanske uporabe standardov v njihovih podjetjih.

V tabeli 10 so predstavljeni rezultati na vprašanje o načrtih glede trajnostnih praks v prihodnosti. Za lažje anketiranje je vprašanje zaprtega tipa s petimi možnimi odgovori, od pozitivno naravnanih do bolj negativnih.

Tabela 10: Načrti trajnostnih praks v prihodnosti poslovanja

Spremenljivka	n	%
Kakšni so vaši načrti glede trajnostnih praks v prihodnosti?		
Načrtujemo znatno izboljšanje in razvoj naših trajnostnih praks v prihodnosti, z ambicioznimi cilji in jasnimi strategijami.	9	30
Načrtujemo izboljšanje trajnostnih praks v prihodnosti, z jasnimi načrti za nadgradnjo in izboljšanje naših trenutnih praks.	16	53
Načrti glede trajnostnih praks v prihodnosti še niso določeni ali so v procesu razvoja, brez konkretnih usmeritev.	5	17
Nameravamo ohraniti trenutne trajnostne prakse brez večjih sprememb, osredotočeni smo na ohranjanje trenutnega stanja.	0	0
Predvidevamo zmanjšanje trajnostnih praks v prihodnosti ali nimamo jasnih načrtov za njihovo vzdrževanje ali razvoj.	0	0

Vir: lastno delo.

Večina anketirancev je odgovorila, da njihova podjetja načrtujejo izboljšanje trajnostnih praks ter nadgradnjo trenutnega stanja. Samo 17 % podjetij nima določenih usmeritev ter načrtov glede trajnostnih praks v poslovanju podjetja.

Kot dodatno vprašanje glede prihodnosti so anketiranci imeli možnost odgovoriti na vprašanje, kakšen vpliv pričakujejo, da bodo trajnostne prakse imele na oskrbovalno verigo ter ključne deležnike v prihodnosti. Iz rezultatov v tabeli 11 je razvidno, da 63 % anketirancev prihodnost ocenjuje pozitivno. Ostali anketiranci pa so odgovorili, da nimajo definiranega mnenja oziroma menijo, da se bo ohranilo trenutno stanje brez bistvenih sprememb. Ugotovitve poudarjajo priznanje pomena trajnostnih praks in optimizem glede

njihovega vpliva v prihodnosti, hkrati pa izpostavlja tudi potrebo po nadaljnji ozaveščenosti in spodbujanju trajnostnega razvoja med tistimi, ki so še neodločeni ali skeptični do sprememb.

Tabela 11: Vpliv trajnostnih praks na poslovanje v prihodnosti

Spremenljivka	n	%
Kakšen vpliv pričakujete, da bodo trajnostne prakse imele na vašo oskrbovalno verigo ter ključne deležnike v prihodnosti?		
Pričakujemo, da se bodo trajnostne prakse še naprej razvijale in imele močan in pozitiven vpliv na oskrbovalno verigo ter ključne deležnike.	7	23
Pričakujemo, da bodo trajnostne prakse ohranile svoj pozitiven vpliv, zagotavljale stabilnost in rahlo izboljšanje v oskrbovalni verigi ter odnosih s ključnimi deležniki.	12	40
Težko predvidimo, kakšen vpliv bodo trajnostne prakse imele v prihodnosti na oskrbovalno verigo ter ključne deležnike. Možni so tako pozitivni kot negativni izidi.	9	30
Pričakujemo, da se bodo trajnostne prakse ohranile na obstoječi ravni brez bistvenih sprememb v vplivu na oskrbovalno verigo ter ključne deležnike.	3	7
Pričakujemo, da se bodo trajnostne prakse zmanjšale in imele manjši vpliv na oskrbovalno verigo ter ključne deležnike.	0	0

Vir: lastno delo.

5.5 Diskusija rezultatov raziskovalnih vprašanj

Na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika in v povezavi z obravnavano teorijo, ki je bila pridobljena na podlagi raziskanih sekundarnih virov se navežem na raziskovalna vprašanja ter povzamem posamezne ugotovitve.

Za odgovor na prvo raziskovalno vprašanje **v kolikšni meri slovenska podjetja vključujejo trajnostne prakse v oskrbovalne verige in kako ta preobrazba vpliva na medsebojno sodelovanje partnerjev v oskrbovalni verigi** se navežemo na rezultate anketnega vprašalnika na sliki 20, v katerem je več kot 60 % vseh anketirancev je odgovorilo, da vključuje trajnostne prakse v svoje vsakdanje poslovanje, kar je pozitivna ugotovitev.

Pri tem je smiselno izpostaviti tudi demografsko sestavo anketiranih podjetij. Nad 60 % podjetij namreč zaposluje 250 ali več oseb, kar pomeni, da se od njih zakonsko pričakuje sistematično izvajanje določenih pristopov za namen organizacije dela. Takšni rezultati podpirajo trditev Luthra in Mangla (2018), ki poudarjata, da lahko podjetja z bolj razvito obstoječo infrastrukturo lažje, hitreje in učinkoviteje dosegajo cilje na področju trajnosti. Pogled razvoja trajnostnih praks v managementu oskrbovalne verige podpira tudi raziskava Seuringa in Müllerja (2008), ki ugotavljata, da vpeljava trajnostnih praks deluje kot nadgradnja klasičnega managementa oskrbovalnih verig. S tem pristopom ne le izboljšujemo odnosov med deležniki, temveč tudi uvajamo dodatne sisteme managementa, ocenjujemo in izboljšujemo trenutne procese, s čimer povečujemo konkurenčne prednosti podjetij.

V drugem delu vprašanja smo se spraševali o vplivu preobrazbe na medsebojno sodelovanje partnerjev v oskrbovalni verigi. Tega smo razvili na podlagi zapisa Chopre in Meindla (2016), ki trdita, da je cilj oskrbovalne verige potrebno razširiti preko interesov njenih udeležencev tudi na druge deležnike, na katere lahko vpliva delovanje oskrbovalne verige. Naša analiza odgovorov anketirancev prikazanih na sliki 14, potrjuje predpostavko, saj vpeljava trajnostnih praks v poslovanje rahlo pozitivno vpliva na sodelovanje znotraj verige. To kaže na to, da širitev ciljev na širše deležnike lahko dolgoročno izboljša odnose in učinkovitost celotne verige.

V drugem raziskovalnem vprašanju smo raziskovali, **katere trajnostne prakse se najpogosteje uporabljajo v podjetjih**. Na podlagi trajnostnih praks izbranih iz obravnavane literature smo zastavili anketno vprašanje in rezultate prikazali na sliki 13. Ugotovitve kažejo, da večina podjetij (kar 90 %), že izvaja prakso optimizacije in izboljšanja procesov. S tem rezultatom prepoznavamo pomembnost te trajnostne prakse, kot so jo prepoznali tudi avtorji obravnavane literature, kot so Gopal in Thakkar (2016), Kleindorfer in drugi (2005), Cuthbertson in drugi (2011), Luthra in Mangla (2018). Poleg tega, izpostavimo še ekološko oblikovanje in krožno gospodarstvo, ter programe za dobro počutje zaposlenih, ki jih implementira 72 % podjetij. Ugotavljamo, da se podjetja zavedajo pomembnosti izvajanja trajnostnih praks, nenehnega izboljševanja ter ustvarjanja bolj trajnostnega in odgovornega poslovnega okolja.

Luthra in Mangla (2018) poudarjata, da trajnostne prakse vključujejo različne postopke in politike, ki jih lahko podjetja uporabljajo za uspešno implementacijo. Raziskovalno vprašanje zato nima enotnega odgovora, saj predstavljene prakse predstavljajo širok spekter pristopov. Iz rezultatov tako dobimo vpogled, na katera področja dajejo podjetja večji poudarek. Preostale predstavljene prakse so prav tako dobro zastopane, saj jih izvaja od 59 % do 69 % podjetij, kar je dober pokazatelj trenutnega stanja.

Iz rezultatov je tudi razvidno, da podjetja pogosteje implementirajo interne trajnostne prakse, ki ne zahtevajo vključevanja zunanjih deležnikov. Več kot 25 % podjetij ne izvaja strateškega sodelovanja s strankami za družbeno odgovornost ter transparentnost in vključevanje skupnosti v dobavno verigo kot del širše družbene odgovornosti. Ti rezultati podkrepijo ugotovitve Folana in Browna (2005), ki navajata, da se podjetja pogosto omejujejo na ocenjevanje ključnih operacij, medtem ko le redka izmed njih sprejmejo obsežnejše pristope, ki vključujejo merjenje podpornih procesov ter dejavnosti dobaviteljev in kupcev.

Najmanj pogosto podjetja izvajajo, le še prakse upravljanje tveganj, ki presegajo zakonske zahteve. Izvajanje te prakse namreč zahteva velik vložek časa in razvoja sistema in nima kratkoročnih koristi za podjetje, zato več kot 30 % podjetij ne izvaja teh dodatnih aktivnosti.

Za boljšo oceno stanja so zato postavljena še ostala anketna vprašanja, s katerimi se podrobneje spoznamo z dejanskimi aktivnostmi, ki jih podjetja izvajajo. Kot indikator lahko vzamemo povprečja podjetij, ki izvajajo 57 % predstavljenih okoljskih praks, uporabljajo 71

% predstavljenih ekonomskih KPI-jev, izvajajo 77 % predstavljenih praks zdravja in varnosti pri delu ter 64 % predstavljenih družbenih praks.

Za odgovor na tretje raziskovalno vprašanje, v katerem nas je zanimalo, **kako pomemben dejavnik pri poslovanju podjetja predstavlja trajnostno poslovanje**, si ogledamo rezultate na sliki 20. Ti kažejo, da kar 56 % podjetij redno ali pogosto upošteva trajnostne prakse pri sprejemanju strateških odločitev, kar potrjuje, da trajnostno poslovanje igra pomembno vlogo v njihovih strategijah. Ta ugotovitev je v skladu z Dyllickom in Hockertsom (2002), ki navajata, da trajnostno poslovanje zahteva usklajevanje finančnih ciljev z vplivom na okolje, družbo in gospodarstvo. Kljub temu pa 44 % podjetij še vedno ne vidi trajnosti kot ključnega faktorja pri sprejemanju strateških odločitev saj te za odločanje upoštevajo občasno ali zelo redko. To kaže na potencial za nadaljnje izboljšave in širšo implementacijo trajnostnih praks v prihodnosti, kar dodatno podpirajo podatki iz Tabele 10, kjer 83 % anketirancev izraža namero izboljšati stanje trajnostnih praks v prihodnosti.

Po mnenju Chopre in Meindla (2016), je za uspešni management trajnostnih oskrbovalnih verig ključno, da podjetja ne samo postavijo trajnostne standarde, ampak tudi aktivno sodelujejo v izobraževanju in usposabljanju svojih dobaviteljev za izpolnjevanje teh standardov.

Četrto raziskovalno vprašanje je kompleksno zastavljeno in za odgovor zahteva analizo več različnih anketnih vprašanj ter relevantne literature. V prvem delu se osredotočimo na to, kako se podjetja odločajo za izvajanje trajnostnih praks ter kako jih izvajajo. Enoten odgovor na to vprašanje ne obstaja, saj se vsako podjetje odloča iz različnih razlogov. Cuthbertson in drugi (2011) je poudaril, da morajo menedžerji za ohranjanje konkurenčnosti prepoznati in razumeti nove trajnostne izzive v podjetju in širšem poslovnem okolju. Ključno za uspešno vpeljavo trajnostnih praks sta temeljita ocena trenutnega stanja ter identifikacija ključnih področij za izboljšave.

V anketnem vprašalniku je bilo predstavljenih več KPI-jev za različne stebre trajnostnega razvoja. Ti kazalniki lahko služijo podjetjem kot usmeritev za ocenjevanje svojega poslovanja. Ampak, kot poudarjata Custance in Hillier (1998), kljub veliki množici kazalnikov in meril še vedno ostaja izziv vsakega podjetja izbrati najustreznejše. Vendar določitev trajnostnih ciljev, kazalnikov in razvoj strategij ni dovolj, saj je za njihovo doseganje potrebno tudi izvajanje trajnostnih praks. To običajno zahteva prestrukturiranje obstoječih procesov, vlaganje v nove tehnologije in usposabljanje zaposlenih.

V drugem delu raziskovalnega vprašanja raziskujemo vplive in motivacije podjetji za implementacijo trajnostnih praks v oskrbovalne verige. Rezultati ankete kažejo, da najpomembnejši vplivi pri odločanju, želja po izboljšanju ugleda podjetja, izboljšanje kakovosti, zmanjšanje stroškov ter izpolnjevanje pričakovanj deležnikov. Ti pozitivni vplivi so bili analizirani in predstavljeni na sliki 16. Podjetja, ki vidijo trajnost kot del svoje

korporativne identitete, pogosto postavljajo trajnost v središče svojih poslovnih strategij, motivirana tako s pritiskom poslovnih partnerjev kot z dolgoročnimi ekonomskimi koristmi trajnostnega poslovanja. Kot ugotavljajo Cuthbertson in drugi (2011), je prepoznavanje relevantnih trendov in ocena njihovih pozitivnih ter negativnih vplivov eden največjih izzivov. Na sliki 18 smo analizirali, da se velika večina podjetij srečuje z ovirami pri vpeljevanju trajnostnih praks. Anketirani so kot oviro najbolj izpostavili omejena finančna sredstva in omejena institucionalne podpore. Za premagovanje teh in ostalih ovir bo v prihodnosti potrebno dodatno izobraževanje ter izmenjevanje informacij na tem področju, tako med podjetji kot med ostalimi deležniki. Kot je zapisal Shrivastava (1995), ima uvedba trajnostnih praks potencial za zmanjšanje dolgoročnih tveganj, povezanih z izčrpavanjem virov, energijskimi stroški, odgovornostjo za proizvode, upravljanjem onesnaževanj in odpadkov.

V zadnjem delu raziskovalnega vprašanja raziskujemo zahteve do partnerjev pri implementacijo trajnostih praks. Cuthbertson in drugi (2011) so v študijah primerov ugotovili, da se nekatera podjetja odločajo za izmenjevanje KPI-jev in drugih metrik s poslovnimi partnerji, kar izboljšuje pregled nad oskrbovalno verigo. Vključevanje trajnostnih praks v oskrbovalne verige prinaša zahteve tudi za partnerje, vključno s skladnostjo z okoljskimi standardi, družbeno odgovornostjo in etičnim poslovanjem. Na sliki 25 smo analizirali, da 74 % podjetij vsaj občasno že uporablja pristop ocenjevanja poslovnih partnerjev, kar kaže na širšo adopcijo in spodbuja trajnost celotne oskrbovalne verige. Ta pristop zmanjšuje tveganje pri poslovanju s kredibilnimi partnerji in pozitivno vpliva na dolgoročno uspešnost in vrednost blagovnih znamk podjetij.

5.6 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Pri analizi anketnega vprašalnika je pomembno obravnavati omejitve vzorca. V tej raziskavi so sodelovali zaposleni v proizvodnih podjetjih z več kot 10 zaposlenimi v Sloveniji. Po podatkih Statističnega urada RS je v Sloveniji več kot 2500 takšnih podjetij (SURS, brez datuma a). Kljub temu je anketni vprašalnik izpolnilo 31 anketirancev, kar predstavlja nizko reprezentativnost vzorca. Posledično rezultatov ni mogoče enostavno posplošiti na celotno populacijo slovenskih proizvodnih podjetij.

Poleg tega je pomembno upoštevati specifičnost anketnega vprašalnika, saj so lahko anketiranci odgovarjali na vprašanja glede na svoje omejene izkušnje ali pa na podlagi lastnega dožemanja pristopov in procesov podjetja. To še posebej velja za zaposlene, ki niso neposredno vpleteni v vse vidike poslovanja podjetja.

Dolžina vprašalnika je lahko prav tako vplivala na veljavnost rezultatov. Predstavljeni vprašalnik je obsežen, kar zahteva visoko stopnjo zbranosti pri reševanju. Te ni mogoče vedno doseči, še posebej, če anketiranci nimajo dovolj časa ali motivacije za reševanje.

Za nadaljnje raziskovanje bi bilo smiselno analizirati vprašalnik, zmanjšati število vprašanj ter bolje definirati posamezna vprašanja, kar bi poenostavilo reševanje in razumevanje. Za pridobitev bolj zanesljivih podatkov pa bi bilo potrebno povečati število anketirancev, ki imajo globoko razumevanje poslovanja podjetja, na primer tiste na višjih položajih, kot so vodstveni kadri ali strokovnjaki za trajnostni razvoj. Druga možnost bi bila razdelitev anketnega vprašalnika na več delov in jih posredovati različnim odgovornim osebam za posamezna področja, kar bi omogočilo bolj ciljne in natančne odgovore. Kot primer lahko vzamemo družbene dejavnike, za katere so običajno odgovorni »HR«, varnostni inženir ter vodstvo.

6 SKLEP

Na podlagi analize teoretičnih konceptov in empiričnega dela raziskave pridemo do ugotovitev, da predstavlja vključevanje trajnostnih praks v oskrbovalne verige podjetij kompleksen večdimenzionalen proces. Ta ne sledi enotnemu modelu, ampak zahteva prilagodljive pristope, ki so specifično oblikovani glede na značilnosti in potrebe posameznega podjetja. S takšnimi izzivi se srečujejo tudi slovenska proizvodnja podjetja pri izvajanju in uvajanju trajnostnih praks v oskrbovalnih verigah. Kot primer vzamemo industrijska podjetja, ki potrebujejo drugačen pristop kot podjetja v storitvenem sektorju, prav tako pa se strategije razlikujejo glede na regionalne predpise.

Iz odgovora na četrto raziskovalno vprašanje je jasno, da za uspešno vključevanje trajnostnih praks ni enostavne formule. Potrebna je kombinacija strateškega načrtovanja, praktične implementacije in prilagodljivosti. Gopal in Thakkar (2016) poudarjata, da je ključnega pomena, da vodstvo prevzame odgovornost za trajnostne vrednote in spodbuja aktivno vključenost zaposlenih in partnerjev.

Trditev podpira tudi prvo raziskovalno vprašanje, saj je več kot 60 % vseh anketirancev v svojih podjetjih odgovorilo, da v svoje vsakdanje poslovanje vključuje trajnostne prakse. Zaznavamo, da se podjetja in vodstvo zavedajo pomembnosti omenjenih pristopov ter njihovega vpliva.

Z anketnim vprašanjem, predstavljenim na sliki 14, smo tudi podprli pogled anketirancev, da je vpliv trajnostnih praks na sodelovanje med partnerji v oskrbovalni verigi nevtralno–pozitivno naravnano. Poleg tega pomen dolgoročnega strateškega načrtovanja dodatno potrjujeta Chopra in Meindl (2016), ki opozarjata na izzive pri merjenju napredka in počasnem uvajanju trajnostnih iniciativ, saj rezultatov implementacij praks ni mogoče oceniti na kratki rok.

Trditev je skladna z ugotovitvami vprašalnika v povezavi z merjenjem KPI-jev in izvajanja praks. Vsa podjetja se namreč še ne zavedajo dolgoročnih prednosti vpeljevanja dodatnih nadstandardnih pristopov za dobrobit zaposlenih in okolja ali dodatnega spremljanja ekonomskih in okoljskih KPI-jev. Omejitve nastanejo tudi, ker se pozitivni učinki ne kažejo

vedno v obliki pozitivnih ekonomskih rezultatov, temveč lahko z vpeljavo dodatnih pristopov povečamo zadovoljstvo zaposlenih in pozitivno percepcijo zunanjih deležnikov do podjetja. Takšen pogled podarjata tudi Carter in Rogers (2008), saj zagovarjata potrebo po celostnem pristopu k odločanju, ki vključuje vse deležnike, od delničarjev do okolja. Ta pogled nam pomaga razumeti, kako kompleksen in obsežen je proces trajnostnega razvoja v podjetjih.

Nadaljnji razvoj kaže, da so poleg ključnih deležnikov za uspeh pomembne še inovacije in tehnološki napredek v podjetju. Sloan (2010) izpostavlja pomembno vlogo certifikacije, kot je ISO 14000, in javno poročanje o okoljski uspešnosti. Pristop prispeva k transparentnosti in odgovornemu poslovanju ter pomaga pri gradnji trajnostne korporativne kulture v podjetju. Rezultati ankete so pokazali, da večina podjetij, ki uporablja ISO standarde, izvaja tudi nekatere trajnostne prakse. V veliki večini se za to odločajo srednje velika in velika podjetja, kar jim omogoča gradnjo korporativne kulture in posledično večjo konkurenčno prednost.

Standardizacija omogoča podjetjem premagovanje izzivov na globalni ravni. Pri tem je pomembno, da podjetja mednarodno sodelujejo in izmenjujejo znanje ter najboljše prakse. Tudi raziskave Dekkerja in drugih (2004) kažejo na potrebo po uporabi različnih metod in pristopov pri oblikovanju trajnostnih oskrbovalnih verig, kar dodatno poudarja pomen deljenja informacij ter tako omogočanja izbire najboljših pristopov k vpeljevanju trajnostnih praks v oskrbovalno verigo podjetij.

Nekatere širše pristope smo raziskali skozi anketni vprašalnik in tako pridobili pogled podjetij na trajnostne prakse. S primeri smo potrdili, da se trajnostne prakse iz pregleda literature praktično uporabljajo na različne načine v poslovanju. Skozi raziskavo smo pridobili tudi dober vpogled na trenutno stanje trajnostnih praks v podjetjih. Iz rezultatov povzamemo, da se večina slovenskih podjetij zaveda, da je trajnost in trajnostno poslovanje pomemben del sodobnega in celostnega poslovanja. Vendar pa je potrebno poudariti, da bo tudi v prihodnje potrebno spodbujati in informirati vsa podjetja, da se bodo nenehno izboljševala in vpeljevala najboljše prakse v svoje vsakodnevno poslovanje.

Če na kratko povzamemo, trajnostno poslovanje vključuje prakse za zmanjšanje okoljskega odtisa, izboljšanje družbenih standardov ter dolgoročno načrtovanje in usklajevanje s trajnostnimi pristopi. Le z razvojem celovitih strategij, ki ustvarjajo konkurenčno prednost, lahko podjetja ne samo izpolnijo svoje trajnostne obveznosti, ampak tudi aktivno prispevajo k ustvarjanju bolj trajnostne prihodnosti (Dyllick in Hockerts, 2002). Vključevanje trajnostnih praks v poslovanje zato ni le korak k zmanjšanju negativnih vplivov na okolje, ampak prinaša tudi izboljšanje delovnih pogojev, spodbuja enakopravnost spolov in krepi družbeno odgovornost podjetja. Ključ do uspeha leži v zavezanosti celotnega podjetja trajnostnim ciljem, od vodstvenega kadra do posameznih zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

1. Achilles. (brez datuma). *Putting wellbeing at the heart of workplaces (and supply chains)*. <https://www.achilles.com/industry-insights/putting-wellbeing-at-the-heart-of-workplaces-and-supply-chains/>
2. Antea Group. (2020, 25. april). *10 ways your business can reduce its carbon footprint* [objava na blogu]. <https://us.anteagroup.com/news-events/blog/10-ways-business-reduce-carbon-footprint>
3. Arowoshegbe, A., Uniamikogbo, E. in Atu, G. (2018). Sustainability and triple bottom line: An overview of two interrelated concepts. *Journal of Accounting*, 2, 88–126.
4. Ashcroft, S. (2021, 5. december). *The history of supply chain management*. <https://supplychaindigital.com/supply-chain-risk-management/history-supply-chain-management>
5. Ayers, J. B. (2006). *Handbook of supply chain management* (2. izd.). Auerbach Publications.
6. Beamon, B. M. (1998). Supply chain design and analysis: Models and methods. *International Journal of Production Economics*, 55(3), 281–294.
7. Calcott, P. in Walls, M. (2000). Can Downstream Waste Disposal Policies Encourage Upstream "Design for Environment"? *American Economic Review*, 90(2), 233–237.
8. Carter, C. R. in Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 38(5), 360–387.
9. Chopra, S. in Meindl, P. (2016). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* (6. izd.). Pearson Education.
10. Christopher, M. (2022). *Logistics and Supply Chain Management* (6. izd.). Pearson.
11. Custance, J. in Hillier, H. (1998). Statistical Issues in Developing Indicators of Sustainable Development. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society)*, 161(3), 281–290.
12. Cuthbertson, R., Cetinkaya, B., Ewer, G., Klaas-Wissing, T., Piotrowicz, W. in Tyssen, C. (2011). *Sustainable Supply Chain Management*. Springer Berlin Heidelberg.
13. Dekker, R., Fleischmann, M., Inderfurth, K. in Van Wassenhove, L. N. (2004). *Reverse Logistics: Quantitative Models for Closed-Loop Supply Chains*. Springer Berlin Heidelberg.
14. Direktiva (EU) 2022/2464 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 14. decembra 2022 o spremembi Uredbe (EU) št. 537/2014, Direktive 2004/109/ES, Direktive 2006/43/ES in Direktive 2013/34/EU glede poročanja podjetij o trajnostnosti (Besedilo velja za EGP), UL EU L 322/15
15. Direktiva 2014/95/EU Evropskega parlamenta in Sveta z dne 22. oktobra 2014 o spremembi Direktive 2013/34/EU glede razkritja nefinančnih informacij in informacij o raznolikosti nekaterih velikih podjetij in skupin Besedilo velja za EGP, UL EU L 330/1
16. Directorate-General for Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union – DG FISMA. (2023, 31. julij). *The Commission adopts European Sustainability*

- Reporting Standards*. https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31_en
17. Dyllick, T. in Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141.
 18. Elkington, J. (1998). Accounting for the triple bottom line. *Measuring Business Excellence*, 2(3), 18–22.
 19. European Commission. (brez datuma). *Corporate sustainability reporting*. https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en#legislation
 20. Ferrantino, M. J. in Koten, E. E. (2019). Understanding Supply Chain 4.0 and its potential impact on global value chains. V *Global Value Chain Development Report 2019* (str. 103-119). World Trade Organization.
 21. Flapper, S. D. P., Van Nunen, J. A. E. E. in Van Wassenhove, L. N. (2005). *Managing Closed-Loop Supply Chains*. Springer Berlin Heidelberg.
 22. Folan, P. in Browne, J. (2005). A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in Industry*, 56(7), 663–680.
 23. Gladwin, T. N., Kennelly, J. J. in Krause, T.-S. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874–907.
 24. Gopal, P. R. C. in Thakkar, J. (2016). Sustainable supply chain practices: an empirical investigation on Indian automobile industry. *Production Planning & Control*, 27(1), 49–64.
 25. GRI. (2022a). *The GRI Standards: Enabling transparency on organizational impacts*. <https://www.globalreporting.org/media/wmxlklns/about-gri-brochure-2022.pdf>
 26. GRI. (2022b, 10. marec). *ESG standards, frameworks and everything in between*. <https://www.globalreporting.org/media/jxkgrggd/gri-perspective-esg-standards-frameworks.pdf>
 27. GRI. (brez datuma). *A Short Introduction to the GRI Standards*. <https://www.globalreporting.org/media/wtafl4tw/a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf>
 28. Himanen L. in Martikainen, J. (2019). *Measuring Sustainability in Supply Chain with Key Performance Indicators* (magistrsko delo). Jönköping International Business School.
 29. Holden, E., Linnerud, K. in Banister, D. (2014). Sustainable development: Our Common Future revisited. *Global Environmental Change*, 26(1), 130–139.
 30. International Organization for Standardization – ISO. (brez datuma). *Standards*. <https://www.iso.org/standards.html>
 31. Kleindorfer, P. R., Singhal, K. in Van Wassenhove, L. N. (2005). Sustainable Operations Management. *Production and Operations Management*, 14(4), 482–492.
 32. Lal, R., Hansen, D. O., Uphoff, N. in Slack, S. A. (2002). *Food Security and Environmental Quality in the Developing World*. CRC Press.

33. Luthra, S. in Mangla, S. K. (2018). When strategies matter: Adoption of sustainable supply chain management practices in an emerging economy's context. *Resources, Conservation and Recycling*, 138, 194–206.
34. Maestrini, V., Luzzini, D., Maccarrone, P. in Caniato, F. (2017). Supply chain performance measurement systems: A systematic review and research agenda. *International Journal of Production Economics*, 183, 299–315.
35. Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D. in Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25.
36. Moldan, B., Janoušková, S. in Hák, T. (2012). How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets. *Ecological Indicators*, 17, 4–13.
37. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
38. Rasidah, N. (2023, 6. oktober). *Key Strategies for a Sustainable Supply Chain*. <https://publication.sipmm.edu.sg/key-strategies-sustainable-supply-chain/>
39. Savitz, A.W. in Weber, K. (2006). *The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success - and how you can too*. Jossey-Bass.
40. Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F. in Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95–119.
41. Schrauf, S. in Bertram, P. (2016). *Industry 4.0: How digitization makes the supply chain more efficient, agile, and customer-focused*. <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/2016/industry-4-digitization/industry40.pdf>
42. Serdinšek, P., Sladič, L. in Obrecht, M. (2022). Measuring sustainability in supply chains: comparative study of 15 top logistic companies operating in Slovenia. *Logistics, Supply Chain, Sustainability and Global Challenges*, 13(1), 61–71.
43. Seuring, S. in Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699–1710.
44. Shrivastava, P. (1995). The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability. *The Academy of Management Review*, 20(4), 936–960.
45. Sikdar, S. (2003). Sustainable Development and Sustainability Metrics. *AIChE Journal*, 49(8), 1928–1932.
46. Slack, N., Brandon-Jones, A. in Johnston, R. (2013). *Operations management* (7. izd.). Pearson Education.
47. Sloan, T. W. (2010). Measuring the Sustainability of Global Supply Chains: Current Practices and Future Directions. *Journal of Global Business Management*, 6(1), 92–107.
48. Starik, M. in Rands, G. P. (1995). Weaving an Integrated Web: Multilevel and Multisystem Perspectives of Ecologically Sustainable Organizations. *The Academy of Management Review*, 20(4), 908–935.

49. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (brez datuma a). *Podjetja po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti glede na število zaposlenih in samozaposlenih oseb, Slovenija, letno*. <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/1418801S.px/>
50. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (brez datuma b). *Kazalniki ciljev trajnostnega razvoja*. <https://www.stat.si/Pages/cilji>
51. Svensson, G. (2007). Aspects of sustainable supply chain management (SSCM): Conceptual framework and empirical example. *Supply Chain Management*, 12(4), 262–266.
52. Trkman, P., Štemberger, M. I., Jaklič, J. in Groznik, A. (2007). Process approach to supply chain integration. *Supply Chain Management*, 12(2), 116–128.
53. United Nations. (brez datuma). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
54. Urbanc, B. (2011). *Oskrbovalne verige*. Zavod IRC.
55. WELLY. (2020, 5. november). *50 idej za bolj zdrave in srečnejše zaposlene* [objava na blogu]. <https://welly-project.eu/sl/50-idej-za-bolj-zdrave-in-srecnejse-zaposlene/>
56. Whiteman, G. in Cooper, W.H. (2000). Ecological embeddedness. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1265–1282.
57. Wilson, M. (2003). Corporate sustainability: what is it and where does it come from? *Ivey Business Journal (Online)*. <https://iveybusinessjournal.com/publication/corporate-sustainability-what-is-it-and-where-does-it-come-from/>
58. World Commission on Environment and Development – WCED . (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future Towards Sustainable Development*. United Nations General Assembly.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

Sem Jan Zavادلal, študent podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Trenutno pripravljам magistrsko nalogo na temo uporabe trajnostnih praks v oskrbovalnih verigah v slovenskih podjetjih. Vaše sodelovanje je ključno za pridobivanje vpogleda v stališča podjetij do trajnosti. Naprošam vas, da si vzamete 10 minut časa in odgovorite na nekaj vprašanj.

Zagotavljam vam, da bo vaša anonimnost popolnoma ohranjena in bodo vaši odgovori uporabljeni izključno za potrebe moje raziskave. Rezultati raziskave bodo, če želite, na voljo tudi vam. Hvala za sodelovanje.

1. Ali poznate koncept trajnosti ter zakaj se trajnost zavzema?

- a) Popolnoma poznam
- b) Pretežno poznam
- c) Delno poznam
- d) Malo poznam
- e) Ne poznam

Kratka razlaga trajnosti:

Trajnost je koncept, ki zadovoljuje trenutne potrebe brez ogrožanja sposobnosti prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje potrebe. To zajema razumevanje okoljskih posledic gospodarskih dejavnosti, zagotavljanje varnosti hrane, izpolnjevanje temeljnih človeških potreb in ohranjanje neobnovljivih virov. Za podjetja to pomeni prepoznavanje potrebnih tehnologij in virov ter iskanje ravnovesja med svojimi odgovornostmi do različnih deležnikov, kot so delničarji, zaposleni ter druge organizacije.

2. Katere od naslednjih trajnostnih praks vaše podjetje izvaja?

	Izvajamo	Ne izvajamo	Načrtujemo izvedbo
Optimizacija in izboljšanje procesov.			
Ekološko oblikovanje in krožno gospodarstvo za zmanjšanje porabe surovin in izboljšano recikliranje in ponovno uporabo.			
Prakse upravljanja tveganj, ki presegajo zakonske zahteve.			
Strateško sodelovanje s strankami za družbeno odgovornost in ustvarjanje ekonomskih priložnosti.			
Transparentnost in vključevanje skupnosti v dobavni verigi kot del širše družbene odgovornosti.			

Uvajanje obnovljivih virov energije za zmanjšanje emisij in izboljšanje energetske učinkovitosti.			
Programi za dobro počutje zaposlenih kot del družbene odgovornosti podjetja.			

3. Kako uporaba trajnostnih praks vpliva na vaše odnose s partnerji v oskrbovalni verigi?

	Močno negativno	Negativno	Ne vplivajo	Pozitivno	Močno pozitivno
Kako trajnostne prakse vplivajo na vaše odnose s partnerji v oskrbovalni verigi?					
Kako trajnostne prakse vplivajo na vaše kupce?					
Kako trajnostne prakse vplivajo na vaše dobavitelje?					
Kako trajnostne prakse vplivajo na vaše zaposlene?					

4. Na kakšen način izvajanje trajnostnih praks vpliva na oskrbovalno verigo?

	Ni vplivalo	Malo vplivalo	Srednje vplivalo	Precej vplivalo	Močno vplivalo
Izboljšanje kakovosti proizvodov					
Zmanjšanje stroškov					
Izboljšanje odnosa z dobavitelji					
Izboljšanje ugleda podjetja					
Povečani stroški zaradi implementacije trajnostnih tehnologij ali praks					
Povečanje sodelovanja in partnerstev z drugimi trajnostno usmerjenimi podjetji					
Izboljšana sledljivost izdelkov in surovin skozi oskrbovalno verigo					

5. Katere od naslednjih dejavnikov bi opredelili kot največje ovire pri vpeljavi trajnostnih praks v vaši oskrbovalni verigi?

	Ne ovira	Malo ovira	Srednje ovira	Precej ovira	Močno ovira
Pomanjkanje tehnoloških rešitev					

Nezaupanje s strani dobaviteljev					
Nezaupanje s strani vodstva					
Omejena finančna sredstva					
Odsotnost institucionalne podpore					
Težave v komunikaciji					
Nezadostno znanje in izobraževanje na tem področju					

6. V kolikšni meri upoštevate trajnostne prakse pri strateškem odločanju in vsakodnevnom poslovanju vašega podjetja?

- a) Nikoli
- b) Zelo redko
- c) Občasno
- d) Pogosto
- e) Redno – proaktivno

7. Kateri od naslednjih ukrepov se izvajajo v vašem podjetju?

	Izvajamo	Ne izvajamo	Načrtujemo izvedbo
Prehod na električna ali hibridna vozila			
Optimizacija transportnih poti za zmanjšanje prevoženih razdalj			
Uporaba obnovljivih virov energije			
Uvedba energetske učinkovite opreme in tehnologij (LED, učinkoviti HAVAC sistemi in podobno)			
Spodbujanje zaposlenih k uporabi javnega prevoza ali h kolesarjenju na delo			
Zmanjševanje poslovnih poti, spodbujanje hibridnega dela			
Recikliranje in ponovna uporaba vode v proizvodnih procesih			
Nadzor porabe energije (električne, naftnih proizvodov, zemeljski plin)			
Zmanjšanje vodne porabe z optimizacijo porabe			
Recikliranje odpadkov, ki presegajo zakonske predpise			
Uvedba politike zmanjšanja uporabe papirne dokumentacije			

8. Kako vaše podjetje obravnava odpadke in spodbuja trajnostno ravnanje z embalažo?

- a) Redno izvajamo ločevanje odpadkov in spodbujamo recikliranje embalaže.
- b) Še nismo izvedli posebnih ukrepov za ravnanje z odpadki in embalažo.
- c) Načrtujemo uvedbo strategij za zmanjšanje odpadkov in spodbujanje uporabe trajnostne embalaže v prihodnosti.

9. Katere od naslednjih kazalnikov vaše podjetje aktivno spremlja?

	Merimo	Ne merimo	Načrtujemo izvedbo merjenja
Cikel od gotovine do gotovine (Cash-to-Cash cycle)			
Donosnost naložb (ROI – Return on Investment)			
Raven zalog v oskrbovalni verigi			
Skupni logistični stroški			
Dodana vrednost na zaposlenega			
Donosnost sredstev (ROA – Return on Assets)			
Izkoristek zalog			
Stopnja polnjenja tovarnjaka			
Izkoristek skladišča			
Stroški dostave			

10. Kako pogosto vaše podjetje preverja in prilagaja svoje sisteme in procese v oskrbovalni verigi, da bi se odzvalo na morebitne nepredvidene dogodke ali spremembe na trgu?

- a) Nikoli
- b) Zelo redko
- c) Občasno
- d) Pogosto
- e) Redno – proaktivno

11. Ali družbeno odgovorne prakse in zaveze dobavitelja (npr. pravično delovno okolje, spoštovanje človekovih pravic, proaktivne okoljske prakse) vplivajo na vaš proces ocenjevanja dobaviteljev?

- a) Ne vplivajo
- b) Zelo redko vplivajo
- c) Občasno vplivajo
- d) Pogosto vplivajo
- e) Redno vplivajo

12. Katere dejavnike redno spremljate v vašem podjetju in jih uporabljate kot osnovo za izboljšave v smeri trajnostnega poslovanja?

	Spremljamo	Ne spremljamo	Načrtujemo izvedbo merjenja
Število usposobljenih oseb za varnost in zdravje			
Pogostost delovnih nesreč			
Število ustvarjenih ali zmanjšanih delovnih mest			
Fluktuacija zaposlenih			

Nadzor hrupa v proizvodnji in logističnih dejavnostih			
Ocenjevanje dobaviteljev glede na delovne razmere			
Število ur varnostnega usposabljanja na zaposlenega			
Vključenost v sisteme zdravja in varnosti pri delu			

13. Katere od naslednjih praks za izboljšanje dobrega počutja zaposlenih trenutno izvajate v vašem podjetju?

	Izvajamo	Ne izvajamo	Načrtujemo izvedbo
Imamo kotichek za počitek za zaposlene			
Omogočamo delo na daljavo ali krajši delovnik ob petkih			
Ponujamo popuste oziroma dogovore z lokalnimi telovadnicami			
Izvajamo interne izzive za zdravje in dobro počutje (npr. izziv uporabe stopnic)			
Organiziramo teambuilding dogodke in dejavnosti za krepitev timskega duha			
Omogočamo fleksibilen delovni čas			
Ponujamo izobraževanje in usposabljanje na področju zdravja in dobrega počutja			

14. Ali vaše podjetje aktivno uporablja katere izmed načinov za ocenjevanje trajnosti, kot so cilji trajnostnega razvoja (SDG), GRI standard ali standarde ISO za merjenje in izboljšanje učinkovitosti trajnostnega poslovanja v podjetju?

- a) GRI
- b) SDG
- c) NFRD (Direktive o nefinančnem poročanju) ali po novem CSRD (Direktivo o poročanju o podjetniški trajnostnosti)
- d) ISO 26000
- e) ISO 9000
- f) ISO 14000
- g) Drugo: _____

15. Kakšni so vaši načrti glede trajnostnih praks v prihodnosti?

- a) Načrtujemo znatno izboljšanje in razvoj naših trajnostnih praks v prihodnosti, z ambicioznimi cilji in jasnimi strategijami.
- b) Načrtujemo izboljšanje trajnostnih praks v prihodnosti, z jasnimi načrti za nadgradnjo in izboljšanje naših trenutnih praks.
- c) Načrti glede trajnostnih praks v prihodnosti še niso določeni ali so v procesu razvoja, brez konkretnih usmeritev.

- d) Nameravamo ohraniti trenutne trajnostne prakse brez večjih sprememb, osredotočeni smo na ohranjanje trenutnega stanja.
- e) Predvidevamo zmanjšanje trajnostnih praks v prihodnosti ali nimamo jasnih načrtov za njihovo vzdrževanje ali razvoj.

16. Kakšen vpliv pričakujete, da bodo trajnostne prakse imele na vašo oskrbovalno verigo ter ključne deležnike v prihodnosti?

- a) Pričakujemo, da se bodo trajnostne prakse še naprej razvijale in imele močan in pozitiven vpliv na oskrbovalno verigo ter ključne deležnike.
- b) Pričakujemo, da bodo trajnostne prakse ohranile svoj pozitiven vpliv, zagotavljale stabilnost in rahlo izboljšanje v oskrbovalni verigi ter odnosih s ključnimi deležniki.
- c) Težko predvidimo, kakšen vpliv bodo trajnostne prakse imele v prihodnosti na oskrbovalno verigo ter ključne deležnike. Možni so tako pozitivni kot negativni izidi.
- d) Pričakujemo, da se bodo trajnostne prakse ohranile na obstoječi ravni brez bistvenih sprememb v vplivu na oskrbovalno verigo ter ključne deležnike.
- e) Pričakujemo, da se bodo trajnostne prakse zmanjšale in imele bodo manjši vpliv na oskrbovalno verigo ter ključne deležnike.

17. Koliko let vaše podjetje posluje?

- a) Do 10 let
- b) 10–25 let
- c) Več kot 25 let

18. Koliko zaposlenih ima podjetje v katerem ste zaposleni?

- a) Do 50
- b) 51–250
- c) 251–500
- d) Več kot 500

19. Izberite področje svojega dela, ki ga opravljate v podjetju.

- a) Vodstvo
- b) Logistika
- c) Skladiščenje
- d) Informatika
- e) Proizvodnja
- f) Drugo: _____

20. Kateri je večinski prodajni trg vašega podjetja?

- a) Evropska unija
- b) Globalni
- c) Slovenija

21. Kako v podjetju izvajate zunanjo logistiko?

- a) Popolnoma sami
- b) Pretežno sami
- c) Delno sami, delno zunanje izvajanje
- d) Pretežno zunanje izvajanje
- e) Popolnoma zunanje izvajanje