UREDILI TJAŠA ŠTRUKELJ IN MAJA ROŽMAN

USMERJANJE TRAJNOSTNEGA RAZVOJA PODJETJA

Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

Univerza v Mariboru

Ekonomsko-poslovna fakulteta

Usmerjanje trajnostnega razvoja podjetja

Urednici
Tjaša Štrukelj
Maja Rožman

Maj 2025

Naslov
Title

Usmerjanje trajnostnega razvoja podjetja
Guiding Sustainable Business Development

Urednici
Editors

Tjaša Štrukelj
(Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta)

Maja Rožman
(Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta)

Recenzija
Review

Anita Peša
(Univerza v Zadru, Oddelek za Ekonomijo)

Dijana Oreški
(Univerza u Zagrebu, Fakulteta za organizacijo in informatiko)

Lektoriranje
Language edeting

Alenka Plos
(Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta)

Vida Sruk
(Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta)

Tehnični urednik
Technical editor

Jan Perša
(Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)

Oblikovanje ovitka
Cover designer

Jan Perša
(Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)

Grafika na ovitku
Cover graphic

Pšenično polje, avtor kangbch iz pixabay.com, 2016

Grafične priloge
Graphic material

Viri so lastni, razen če ni navedeno drugače.
Avtorji prispevkov in Štrukelj, Rožman (urednici), 2025

Založnik
Published by

Univerza v Mariboru
Univerzitetna založba
Slomškov trg 15, 2000 Maribor, Slovenija
https://press.um.si, zalozba@um.si

Izdajatelj
Issued by

Univerza v Mariboru
Ekonomsko-poslovna fakulteta
Razlagova ulica 14, 2000 Maribor
https://www.epf.um.si, epf@um.si

Izdaja
Edition

Prva izdaja

Vrsta publikacije
Publication type

E-knjiga

Dostopno na
Available at

http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/971

Izdano
Published at

Maribor, maj 2025

Ime projekta
Project name
Cilji trajnostnega razvoja za trajnostni razvoj podjetja

Številka projekta
Project number
BI-BA/24-25-001

Financer projekta
Project financier
Javna agencija za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost Republike Slovenije (ARIS)

Javna agencija za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost Republike Slovenije

Rezultate v znanstveni monografiji je financirala Javna agencija za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost Republike Slovenije iz državnega proračuna (raziskovalni program št. P5–0023 Podjetništvo za inovativno družbo in raziskovalni projekt št. BI-BA/24-25-001 Cilji trajnostnega razvoja za trajnostni razvoj podjetja).

© Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba
/ *University of Maribor, University Press*

Besedilo / *Text* © Avtorji in Štrukelj, Rožman (urednici), 2025

To delo je objavljeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Deljenje pod enakimi pogoji 4.0 Mednarodna. / *This work is released under a Creative Commons Attribution-Noncommercial-Share Alike 4.0 International license.*

Uporabnikom je dovoljeno reproduciranje, distribuiranje, dajanje v najem, javno priobčitev in predelavo avtorskega dela, če navedejo avtorja in širijo avtorsko delo/predelavo naprej pod istimi pogoji. Za nova dela, ki bodo nastala s predelavo, ni dovoljena komercialna uporaba.

Vsa gradiva tretjih oseb v tej knjigi so objavljena pod licenco Creative Commons, razen če to ni navedeno drugače. Če želite ponovno uporabiti gradivo tretjih oseb, ki ni zajeto v licenci Creative Commons, boste morali pridobiti dovoljenje neposredno od imetnika avtorskih pravic. / *Any third-party material in this book is published under the book's Creative Commons licence unless indicated otherwise in the credit line to the material. If you would like to reuse any third-party material not covered by the book's Creative Commons licence, you will need to obtain permission directly from the copyright holder.*

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Univerzitetna knjižnica Maribor

330.34(0.034.2)

USMERJANJE trajnostnega razvoja podjetja [Elektronski vir] / urednici Tjaša Štrukelj in Maja Rožman. - 1. izd. - E-publikacija. - Maribor : Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba, 2025

Način dostopa (URL): https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/971
ISBN 978-961-286-987-8 (Pdf)
doi: 10.18690/um.epf.6.2025
COBISS.SI-ID 235278083

ISBN 978-961-286-987-8 (pdf)

DOI https://doi.org/10.18690/um.epf.6.2025

Cena
Price Brezplačni izvod

Odgovorna oseba založnika
For publisher prof. dr. Zdravko Kačič,
rektor Univerze v Mariboru

Citiranje
Attribution Štrukelj, T., Rožman, M. (ur.). (2025). *Usmerjanje trajnostnega razvoja podjetja*. Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba. doi: 10.18690/um.epf.6.2025

Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

Kazalo

	Usmerjanje trajnostnega razvoja podjetja: uredniški uvod Maja Rožman, Tjaša Štrukelj	**1**
1	**Cilji trajnostnega razvoja in trajnostni razvoj podjetja** Maja Rožman, Tjaša Štrukelj	**5**
2	**Inovativni poslovni modeli in vpliv trajnostne zakonodaje na uspešno trajnostno poslovanje podjetij** Matic Čufar, Andreja Primec, Jernej Belak	**67**
3	**Upravljalno-vodstveni okvir za trajnostno (pre)usmeritev družinskih podjetij** Mojca Duh	**103**
4	**Cilji trajnostnega razvoja, upravljanje in vodenje: primer izbrane neprofitne organizacije** Tjaša Štrukelj, Nomi Hrast,Vida Sruk	**137**
5	**Razvojni potenciali podjetja: študija primera malega podjetja krožnega gospodarstva** Tjaša Štrukelj, Maja Rožman	**169**

Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

Usmerjanje trajnostnega razvoja podjetja: uredniški uvod

MAJA ROŽMAN, TJAŠA ŠTRUKELJ

Znanstvena monografija Usmerjanje trajnostnega razvoja podjetja obravnava pomen trajnostnega razvoja kot ključnega elementa sodobnega poslovanja. Predstavlja 17 ciljev trajnostnega razvoja (SDGs) in poudarja njihovo implementacijo v poslovne modele podjetij za krepitev konkurenčnosti, odpornosti in dolgoročne uspešnosti. Raziskuje inovativne poslovne modele, vpliv trajnostne zakonodaje ter vključevanje družbene odgovornosti in raznolikosti v strategije podjetij. Poseben poudarek namenja trajnostni (pre)usmeritvi družinskih podjetij in vlogi neprofitnih organizacij. Ponuja teoretične temelje, analize dobrih praks in konkretne primere trajnostnega upravljanja ter inovacij. Cilj je ozaveščanje o pomenu trajnostnega razvoja, spodbujanje novih pristopov v poslovanju ter krepitev sodelovanja med podjetji, akademsko skupnostjo in družbo. S tem avtorji prispevajo k ustvarjanju trajnostne prihodnosti in dolgoročnemu uspehu podjetij v spreminjajočem se globalnem okolju.

Znanstvena monografija se osredotoča na ključna področja in cilje, povezane z implementacijo trajnostnih načel v poslovne strategije podjetij. Glavna področja, ki jih publikacija obravnava, vključujejo trajnostni razvoj podjetij, trajnostne poslovne

strategije in prakse, inovativne poslovne modele ter upravljanje in vodenje v kontekstu trajnosti. Poseben poudarek je namenjen družbeni odgovornosti podjetij in vključevanju interesnih udeležencev podjetja (deležnikov) v procese trajnostnega razvoja.

Glavni cilji znanstvene monografije Usmerjanje trajnostnega razvoja podjetja so ozaveščanje o pomenu trajnostnega razvoja in spodbujanje podjetij k aktivnemu vključevanju ciljev trajnostnega razvoja v svoje poslovne modele. Avtorji povezujejo teoretične koncepte s praktičnimi primeri, kar omogoča boljše razumevanje izzivov in priložnosti, povezanih s trajnostnim poslovanjem. Poleg tega si prizadevajo spodbujati inovacije in trajnostne prakse, ki krepijo dolgoročno uspešnost podjetij, ter razvijati trajnostne kompetence med podjetji, akademskimi institucijami in širšo družbo. Znanstvena monografija prav tako podpira akademski razvoj z zagotavljanjem kakovostnega znanstvenega gradiva, ki lahko služi kot podlaga za nadaljnje raziskave in razvoj politik trajnostnega razvoja. Namen je z dovolj celovitim pristopom in inovativnimi rešitvami prispevati k ustvarjanju bolj trajnostno naravnane prihodnosti, tako za podjetja kot za širšo družbo.

Znanstvena monografija je namenjena predvsem raziskovalcem, akademikom in študentom s področja ekonomije, poslovnih ved, trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti ter managementa. Prav tako lahko predstavlja uporabno orodje za strokovnjake iz prakse, kot so lastniki in drugi vodilni v podjetjih, vrhnji in drugi managerji, strokovnjaki za trajnostni razvoj in družbeno odgovornost ter svetovalci za poslovne strategije. Publikacija je dragocen vir tudi za oblikovalce politik, predstavnike nevladnih organizacij ter vse, ki se ukvarjajo z vprašanji trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti, saj vključuje mnoge nasvete za implementacijo trajnostnih praks in strategij za krepitev konkurenčnosti in dolgoročne odpornosti podjetij.

Znanstvena monografija Usmerjanje trajnostnega razvoja podjetja prinaša pomemben prispevek k razvoju znanstvenega področja trajnostnega razvoja podjetij z več vidikov. Njena izvirnost se odraža v celoviti obravnavi ključnih trajnostnih izzivov in vloge podjetij pri doseganju ciljev trajnostnega razvoja (SDGs). Povezuje teoretične temelje s praktičnimi rešitvami in izpostavlja inovativne pristope k trajnostnemu poslovanju, kar je pomembno za spodbujanje razvoja trajnostnih praks v podjetjih.

Njena posebnost je v interdisciplinarnem pristopu, saj združuje vpoglede iz ekonomije, managementa, prava in družbenih ved, hkrati pa vključuje analize konkretnih primerov dobre prakse. S tem omogoča uporabnikom, tako iz akademskega okolja kot iz prakse, boljše razumevanje povezav med trajnostnimi strategijami, konkurenčnostjo in dolgoročno odpornostjo podjetij.

Doprinos znanstvene monografije je tudi v njenem poudarku na pomembnosti vključevanja vseh interesnih udeležencev podetja (deležnikov), vključno z družinami v družinskih podjetjih, neprofitnimi organizacijami in širšo družbo, kar prispeva k dovolj celovitemu pristopu k trajnostnemu razvoju. Predstavlja tudi dragocen vir za nadaljnje raziskave in razvoj politik ter smernic, ki lahko prispevajo k trajnostni prihodnosti in uspešnosti podjetij.

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA IN TRAJNOSTNI RAZVOJ PODJETJA

MAJA ROŽMAN, TJAŠA ŠTRUKELJ
Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Slovenija
maja.rozman1@um.si, tjasa.strukelj@um.si

Ta raziskava preučuje cilje trajnostnega razvoja in kaj je pomembno za trajnostni razvoj podjetja, svetujemo pa tudi, da naj podjetja vključijo trajnostne cilje v svoje poslovne strategije. Trajnostno usmerjena podjetja ne prispevajo le k boljši prihodnosti za vse, temveč tudi krepijo svojo konkurenčnost, odpornost in dolgoročno uspešnost. Vključevanje trajnostnih praks zahteva dovolj celovit pristop, ki vključuje osredotočenost na dogajanja v podjetju, tudi izobraževanje in oblikovanje vrednot družbene odgovornosti zaposlenih, in osredotočenost na dogajanje v okolju podjetja, tudi sodelovanje z dobavitelji, prav tako pa je potrebno redno spremljanje napredka. V tem poglavju smo obravnavali vseh 17 ciljev trajnostnega razvoja v Sloveniji. Analiza ključnih kazalnikov za Slovenijo je pokazala pomembne dobre prakse na različnih področjih. Dovolj celovita integracija trajnostnih ciljev v poslovne modele podjetij je ključna za doseganje trajnostnega razvoja in dolgoročne poslovne uspešnosti. Trajnostne prakse ne prinašajo le koristi okolju in družbi, temveč tudi ustvarjajo nove poslovne priložnosti ter krepijo odnose s strankami, dobavitelji in drugimi udeleženci podjetja (deležniki). Podjetja, ki vlagajo v trajnost, si tako zagotavljajo boljšo pripravljenost na prihodnje izzive in dolgoročno odpornost na trgu.

DOI
https://doi.org/10.18690/um.epf.6.2025.1

ISBN
978-961-286-987-8

Ključne besede:
trajnostni razvoj,
cilji trajnostnega razvoja,
trajnostni razvoj podjetja,
trajnostne prakse,
trajnostne poslovne strategije,
poslovna uspešnost

Univerzitetna založba Univerze v Mariboru

1 Uvod

Trajnostni razvoj postaja vse pomembnejši vidik poslovanja, saj podjetja po vsem svetu prepoznavajo potrebo po uravnoteženju gospodarske rasti, varstva okolja in družbene odgovornosti. V času, ko se soočamo z globalnimi izzivi, kot so podnebne spremembe, izčrpavanje naravnih virov in družbena neenakost, postaja trajnostni razvoj ključnega pomena za zagotavljanje dolgoročne blaginje in konkurenčnosti podjetij (Abualfaraa idr., 2020; Yu, 2024). Naravne katastrofe in podnebne spremembe prinašajo nepredvidljive vremenske vzorce, kar neposredno vpliva na podjetja, njihove dobavne verige in operativne zmogljivosti (Boqiang in You, 2024). Boqiang in You (2024) sta preučila vpliv naravnih nesreč na kmetijsko gospodarsko rast na Kitajskem in ugotovila, da naravne nesreče negativno vplivajo na kmetijsko gospodarsko rast. Na primer, leta 2020 so naravne nesreče na Kitajskem povzročile ekonomsko izgubo, ki je bila dvakrat večja kot leta 2004. V letu 2021 so naravne nesreče prizadele 107 milijonov ljudi in povzročile neposredne ekonomske izgube v višini približno 334,02 milijarde juanov. Poleg tega naravne nesreče resno vplivajo na ekosisteme, kar vodi do bioloških invazij in širjenja škodljivcev ter bolezni, kar dodatno zavira kmetijsko gospodarsko rast (Boqiang in You, 2024). Povečana pogostost ekstremnih vremenskih dogodkov, kot so poplave, suše, neurja in vročinski valovi, lahko povzroči motnje v proizvodnji in distribuciji, kar posledično vpliva na zanesljivost oskrbe ter povečuje stroške poslovanja. Poleg tega naravne katastrofe lahko uničijo infrastrukturo in zaloge, kar vodi do dolgotrajnih motenj v poslovanju (Leslie, 2022; Wei in Chase, 2018). Podjetja se morajo zato prilagajati s prožnimi in trajnostnimi poslovnimi strategijami, da bi zmanjšala tveganja in povečala odpornost svojih operacij. Te strategije lahko vključujejo diverzifikacijo dobavnih verig, uvajanje naprednih tehnologij za napovedovanje vremenskih razmer in vlaganje v trajnostno infrastrukturo (Afum idr., 2021; Baumgartner in Rauter, 2017; BCG Global, 2022). Podjetja morajo obvladovati emisije v svoji vrednostni verigi in se prilagajati novim tehnologijam in potrošniškim trendom, ki lahko zmanjšajo njihovo izpostavljenost podnebnim tveganjem. Skladno s tem podjetja razvijajo strategije, ki vključujejo izboljšanje energetske učinkovitosti, uporabo obnovljivih virov energije in uvajanje trajnostnih inovacij v svoje poslovne modele (BCG Global, 2022).

Izčrpavanje naravnih virov zahteva od podjetij, da najdejo inovativne rešitve za učinkovito rabo virov in zmanjšanje odpadkov. Omejena razpoložljivost surovin povečuje tveganja in stroške, saj podjetja pogosto plačujejo višje cene za redke

materiale ali se soočajo z nestabilnostjo v dobavnih verigah. Zato je ključnega pomena, da podjetja razvijajo in implementirajo trajnostne prakse, ki vključujejo recikliranje, ponovno uporabo materialov in izboljšanje učinkovitosti proizvodnih procesov (Agajie idr., 2024). S tem lahko zmanjšajo svojo odvisnost od primarnih surovin in zmanjšajo negativne vplive na okolje. Inovacije v krožnem gospodarstvu, kjer se izdelki, materiali in viri čim dlje uporabljajo in obnavljajo, postajajo bistvenega pomena za dosego dolgoročne vzdržnosti (Hong in Xiao, 2024). Podjetja lahko na primer uvedejo zaprtokrožne proizvodne sisteme, kjer se odpadki iz ene faze proizvodnje uporabijo kot surovine v drugi. Poleg tega lahko sodelujejo v industrijskih simbiozah, kjer podjetja znotraj določene regije izmenjujejo materiale, energijo, vodo in stranske proizvode, kar zmanjšuje celotni okoljski odtis. Takšni pristopi ne le zmanjšujejo stroške in tveganja, temveč tudi ustvarjajo nove poslovne priložnosti in izboljšujejo konkurenčnost na trgu (Wang idr., 2024).

Družbena neenakost, ki se kaže v neenakem dostopu do izobraževanja, zdravstvenih storitev in gospodarskih priložnosti, pa poziva podjetja k večji družbeni odgovornosti, vključevanju raznolikosti in pravičnosti v svoje poslovne strategije (Ambrožič idr., 2024; Bergant idr., 2024; ISO, 2010; Tiwari in Lai Nguyen, 2024). Podjetja imajo pomembno vlogo pri zmanjševanju družbenih neenakosti, tako da zagotavljajo poštene in enake možnosti za vse zaposlene ter ustvarjajo vključujoče delovno okolje. Poleg tega lahko podjetja s svojimi dejavnostmi prispevajo k izboljšanju življenjskih pogojev v lokalnih skupnostih, spodbujajo izobraževanje, usposabljanje in dostop do zdravstvenih storitev (McKinsey & Company, 2021; KPMG, 2024).

Trajnostni razvoj ni le moralna in etična obveznost, temveč tudi poslovna priložnost. Podjetja, ki vključujejo trajnostna načela v svoje poslovanje, pogosto opažajo izboljšanje ugleda blagovne znamke, saj potrošniki in javnost cenijo odgovorno ravnanje in skrb za okolje ter družbo. Večja privlačnost za vlagatelje je rezultat naraščanja zanimanja za trajnostne naložbe, saj vlagatelji iščejo podjetja, ki so pripravljena na prihodnje izzive in imajo dolgoročno vzdržne poslovne modele (Berawi, 2019; Birgliadi idr., 2020). Povečana zvestoba strank je še en pomemben dejavnik, saj se potrošniki vse bolj odločajo za izdelke in storitve podjetij, ki sledijo trajnostnim načelom. Takšna podjetja ne le pritegnejo nove stranke, temveč tudi krepijo odnose z obstoječimi kupci, kar vodi k dolgoročnejšim poslovnim odnosom (Veldwijk, 2020). Poleg tega trajnostne prakse omogočajo podjetjem, da zmanjšajo stroške z učinkovitejšo rabo virov, kar pomeni manjšo porabo surovin, energije in

vode ter zmanjšanje količine odpadkov in zdravju nevarnega zraka, vode in hrane. S tem se ne le zmanjšajo operativni stroški, temveč se tudi poveča operativna učinkovitost. Trajnostne prakse prav tako izboljšujejo odpornost na okoljske in družbene šoke oziroma izzive, saj podjetja, ki so pripravljena na spopadanje s podnebnimi spremembami, družbenimi nemiri in drugimi nepredvidljivimi dogodki, lažje prebrodijo krizne situacije in se hitreje prilagajajo spremembam na področju zakonodaje, tržnih pogojev, okoljskih izzivov, tehnologije in družbenih pričakovanj (Cassimon idr., 2016; Coppola in Ianuario, 2017; Yu idr., 2024).

V tem poglavju bomo podrobno predstavili vseh 17 ciljev trajnostnega razvoja in prikazali, kako lahko trajnostne poslovne prakse pripomorejo k dolgoročni uspešnosti podjetja. Cilj je ponuditi dovolj celovit vpogled v pomen trajnostnega razvoja za podjetja ter spodbuditi njihovo aktivno vključevanje v doseganje globalnih ciljev trajnostnega razvoja. S tem želimo dovolj celovito prikazati, kako lahko podjetja ne le prispevajo k trajnostnemu razvoju, ampak tudi krepijo svojo konkurenčnost, odpornost in dolgoročno uspešnost. S prikazom najboljših praks, inovativnih rešitev in konkretnih primerov bomo pokazali, kako lahko podjetja učinkovito integrirajo trajnostne cilje v svoje poslovne modele. Podjetja, ki se zavežejo trajnostnemu razvoju, ne le prispevajo k boljši prihodnosti za vse, ampak tudi krepijo svojo konkurenčnost, odpornost in dolgoročno uspešnost. V uvodu so predstavljeni ključni izzivi sodobnega poslovanja, medtem ko so v poglavju 1 predstavljeni cilji trajnostnega razvoja. Poglavje 2 se osredotoča na trajnostni razvoj podjetij, pri čemer so podrobno obravnavane trajnostne poslovne strategije, trajnostni razvoj in poslovna uspešnost ter izvajanje trajnostnih praks. Prav tako ta analiza poudarja, kako trajnostne prakse omogočajo podjetjem zmanjšanje operativnih stroškov, povečanje zvestobe strank, izboljšanje ugleda in večje zanimanje vlagateljev. Poleg tega trajnostne strategije povečujejo odpornost podjetij na okoljske in družbene šoke, kar je ključnega pomena za dolgoročno stabilnost in konkurenčnost. Sklep tega poglavja združuje vse predstavljene koncepte in poudarja, da trajnostni razvoj ni le moralna in etična obveznost, temveč tudi poslovna priložnost. Podjetja, ki se zavežejo trajnostnemu razvoju, ne le prispevajo k boljši prihodnosti za vse, ampak tudi krepijo svojo konkurenčnost, odpornost in dolgoročno uspešnost.

2 Cilji trajnostnega razvoja

2.1 Cilji trajnostnega razvoja in kazalniki za doseganje ciljev

Cilji trajnostnega razvoja (*angl. Sustainable Development Goals – SDGs*) predstavljajo univerzalni poziv k ukrepanju za odpravo revščine, zaščito planeta in zagotavljanje miru in blaginje za vse ljudi do leta 2030. Leta 2015 jih je sprejela Generalna skupščina Združenih narodov v okviru Agende 2030. Ti cilji so nasledili Milenijske razvojne cilje in razširili področje delovanja na širši spekter ekonomskih, okoljskih in družbenih vprašanj (United Nations, 2024a).

SDGs vključujejo 17 ciljev in 169 podciljev, ki zajemajo ključna področja trajnostnega razvoja (slika 1). Namen teh ciljev je ustvariti svet, v katerem so odpravljene vse oblike revščine, zagotavljene enake možnosti za vse, izboljšano zdravje in dobro počutje, zagotovljen dostop do kakovostnega izobraževanja, enakost spolov, trajnostno upravljanje naravnih virov in boj proti podnebnim spremembam. SDGs prav tako poudarjajo pomembnost trajnostnega gospodarskega razvoja, dostojnega dela, inovacij, trajnostne industrije in infrastrukture ter zmanjševanja neenakosti znotraj in med državami (Statistični urad RS, 2024; United Nations, 2024a; United Nations, 2024b). Ti cilji so medsebojno povezani in zasnovani tako, da uravnotežijo tri dimenzije trajnostnega razvoja: ekonomsko, družbeno in okoljsko trajnost. Dovolj celovit pristop k trajnostnemu razvoju zahteva sodelovanje vlad, podjetij, civilne družbe in posameznikov po vsem svetu. Podjetja imajo ključno vlogo pri doseganju teh ciljev, saj lahko s svojimi inovacijami, tehnologijami in trajnostnimi poslovnimi praksami prispevajo k globalnim prizadevanjem za trajnostno prihodnost (World Resources Institute, 2020; WHO, 2024).

Kazalniki ciljev trajnostnega razvoja (SDG kazalniki) so postali vse bolj pomemben vidik ocenjevanja trajnosti podjetja in so pomembno orodje za merjenje napredka podjetja pri doseganju trajnostnih ciljev. Podjetja lahko uporabijo kazalnike ciljev trajnostnega razvoja za oceno svojega vpliva na družbo in okolje ter izboljšanje svojega razvoja in svojih praks na teh področjih. Uporaba SDG kazalnikov pomaga pri vzpostavitvi bolj trajnostnih poslovnih modelov, saj lahko podjetja ocenijo svoje poslovne procese in proizvodne verige ter identificirajo priložnosti za izboljšanje trajnosti na vseh področjih, vključno z okoljskim vplivom, uporabo virov, delovnimi pogoji in družbeno odgovornostjo (Ambrožič idr., 2024; Bergant idr., 2024; Cortese

idr., 2020; ISO, 2010; Our World in Data team, 2023; United Nations, 2022). Za podjetja uporaba SDG kazalnikov pomeni bistveno konkurenčno prednost. Številni kupci in dobavitelji, pa tudi drugi udeleženci (deležniki) podjetja, se vse bolj zanimajo za trajnostne prakse podjetij in zahtevajo, da se podjetja izkažejo na tem področju. Podjetja morajo za trajnostne prakse izhajati iz trajnostno usmerjene vizije in politike podjetja (ki ju določajo lastniki podjetja) ter le-to realizirati skozi trajnostno usmerjene politike, strategije in taktike podjetja. Trajnostne strategije podjetja rezultirajo v trajnostnih poslovnih procesih in trajnostnem poslovanju podjetja. Na ta način lahko podjetja izboljšajo svoj ugled in poslovne rezultate ter prispevajo k splošnemu cilju trajnostnega razvoja (Cortese idr., 2020; Iazzi idr., 2022; World Resources Institute, 2020).

Uresničevanje SDGs zahteva integracijo trajnostnih načel v vse vidike poslovanja. Podjetja, ki sledijo tem ciljem, ne le izpolnjujejo svojo družbeno odgovornost, temveč tudi ustvarjajo dolgoročne konkurenčne prednosti. Trajnostne poslovne prakse izboljšujejo operativno učinkovitost, zmanjšujejo tveganja, povečujejo privlačnost za vlagatelje, izboljšujejo ugled blagovne znamke in spodbujajo zvestobo strank (Berawi, 2019; Fleming idr., 2017).

Podjetja lahko prispevajo k ciljem trajnostnega razvoja na več načinov, vključno z uvajanjem trajnostnih proizvodnih procesov, spodbujanjem enakosti in raznolikosti na delovnem mestu, vlaganjem v lokalne skupnosti in razvijanjem trajnostnih izdelkov in storitev. Ključnega pomena je tudi sodelovanje podjetij z vladami, nevladnimi organizacijami in drugimi deležniki za ustvarjanje sinergij in učinkovito reševanje globalnih izzivov (Afum idr., 2021; Baumgartner in Rauter, 2017; Stafford-Smith idr., 2017; Yu idr., 2024).

Cilji trajnostnega razvoja predstavljajo dovolj celovit in obsežen načrt za prihodnost, ki združuje vse države in deležnike v prizadevanjih za boljši, pravičnejši in trajnostno naravnan svet. Podjetja, ki prevzemajo vodilno vlogo pri doseganju teh ciljev, prispevajo h globalni blaginji in si hkrati ustvarjajo trdne temelje za svojo dolgoročno uspešnost in odpornost na prihodnje izzive (Iazzi idr., 2022; United Nations. 2024a, United Nations. 2024b, World Resources Institute, 2020). Slika 1 prikazuje vseh 17 ciljev trajnostnega razvoja.

Slika 1: Cilji trajnostnega razvoja
Vir: Organizacija združenih narodov, 2023.

2.2 Odprava revščine

V Evropski uniji kazalniki spremljajo in merijo predvsem napredek pri zmanjševanju večdimenzionalne revščine ter zagotavljanju pogojev, v katerih lahko državljani EU izpolnjujejo osnovne potrebe. Kazalniki vključujejo: (1) stopnjo tveganja socialne izključenosti (Strategija EU 2030), (2) stopnjo tveganja revščine, (3) stopnjo resne materialne in socialne prikrajšanosti, (4) stopnjo zelo nizke delovne intenzivnosti (strategija EU 2030), (5) stopnjo preobremenjenosti s stanovanjskimi stroški, (6) delež prebivalstva, ki ima v stanovanjih težave s streho, ki pušča, z vlažnimi stenami/temelji/tlemi ali s trhlimi okenskimi okvirji (Statistični urad RS, 2024). V nadaljevanju smo vsak kazalnik kratko predstavili.

Stopnja tveganja socialne izključenosti

Stopnja tveganja socialne izključenosti (Strategija EU 2030) predstavlja odstotek oseb, ki so izpostavljene tveganju socialne izključenosti. To vključuje posameznike, ki živijo pod pragom tveganja revščine, so resno materialno in socialno prikrajšani ali živijo v gospodinjstvih z zelo nizko delovno intenzivnostjo (Statistični urad RS, 2023a). Po podatkih Statističnega urada RS (2023a) je skupna stopnja tveganja socialne izključenosti v Sloveniji od leta 2014 do 2022 padala. Leta 2015 je bila stopnja socialne izključenosti med moškimi nekoliko nižja od tiste pri ženskah,

vendar je bila razlika manj izrazita kot v nekaterih drugih letih. Leta 2020 je sicer prišlo do rahlega povečanja stopnje tveganja socialne izključenosti, nato se je trend upadanja nadaljeval do leta 2022. Zmanjšanje stopnje tveganja socialne izključenosti je ključnega pomena za doseganje ciljev trajnostnega razvoja, še posebej cilja 1, ki si prizadeva za odpravo revščine v vseh njenih oblikah. Visoka stopnja socialne izključenosti negativno vpliva na gospodarski razvoj, zdravje, izobraževanje in splošno dobrobit prebivalstva. Razlike med spoloma kažejo na potrebo po ciljno usmerjenih politikah, ki bodo posebej naslavljale ranljivosti in potrebe žensk.

Stopnja tveganja revščine

Stopnja tveganja revščine predstavlja odstotek oseb, ki živijo v gospodinjstvih, katerih ekvivalentni razpoložljivi dohodek (po socialnih transferjih) je nižji od praga tveganja revščine. Prag tveganja revščine je določen na 60 % mediane ekvivalentnega razpoložljivega dohodka v državi (Statistični urad RS, 2023a). Podatki (Statistični urad RS, 2023a) kažejo, da so ženske bolj izpostavljene tveganju revščine, kar poudarja potrebo po ciljno usmerjenih politikah in programih, ki bodo naslovili specifične potrebe žensk, dodajamo da zlasti upokojenk in vdov. Nadaljnje znižanje stopnje tveganja revščine zahteva trajnostne socialne in ekonomske politike, ki bodo podprle ranljive skupine in omogočile enak dostop do virov in priložnosti.

Stopnja resne materialne in socialne prikrajšanosti

Stopnja resne materialne in socialne prikrajšanosti je odstotek oseb, ki živijo v gospodinjstvih, ki izkazujejo pomanjkanje vsaj sedmih od 13 elementov prikrajšanosti (Statistični urad RS, 2023a). Podatki Statističnega urada RS (2023a) kažejo, da se je skupna stopnja resne materialne in socialne prikrajšanosti v obdobju od 2014 do 2022 znatno zmanjšala. Leta 2014 je bila stopnja prikrajšanosti 6,2 %, v letu 2022 pa je padla na 1,4 %. Razlika med spoloma je najbolj izrazita v letih 2015 in 2016, kjer je stopnja prikrajšanosti pri ženskah znatno višja kot pri moških. Od leta 2019 dalje se stopnja resne materialne in socialne prikrajšanosti zmanjšuje za oba spola, vendar ženske še vedno ostajajo bolj ogrožene. Zmanjševanje stopnje resne materialne in socialne prikrajšanosti je ključno za izboljšanje kakovosti življenja in socialne pravičnosti v Sloveniji.

Stopnja zelo nizke delovne intenzivnosti (strategija EU 2030)

Stopnja zelo nizke delovne intenzivnosti (Strategija EU 2030) označuje odstotek oseb, starih med 0 in 64 let, ki živijo v gospodinjstvih, kjer odrasli člani (tj. stari 18–64 let) v referenčnem letu za dohodek delajo manj kot 20 % svojega razpoložljivega delovnega časa, izraženega v mesecih. To pomeni, da je delovna intenzivnost teh gospodinjstev med 0 in 0,2 (Statistični urad RS, 2023a). Graf 1 prikazuje stopnjo zelo nizke delovne intenzivnosti v Sloveniji v obdobju od leta 2014 do 2022.

Graf 1: Stopnja zelo nizke delovne intenzivnosti (Strategija EU 2030), Slovenija
Vir: Statistični urad RS, 2023a.

Graf 1 kaže, da je bila najvišja stopnja zelo nizke delovne intenzivnosti v letu 2014 in je znašala 7 %. Leta 2015 je stopnja zelo nizke delovne intenzivnosti padla na 5,8 %. Od leta 2019 do 2022 se je stopnja še naprej zmanjševala, z najnižjo vrednostjo 3,8 % v letu 2022. Zmanjševanje stopnje zelo nizke delovne intenzivnosti je ključno za izboljšanje gospodarske stabilnosti in socialne blaginje v Sloveniji.

Stopnja preobremenjenosti s stanovanjskimi stroški

Stopnja preobremenjenosti s stanovanjskimi stroški predstavlja odstotek oseb, ki živijo v gospodinjstvih, kjer stanovanjski stroški presegajo 40 % celotnega razpoložljivega dohodka gospodinjstva (Statistični urad RS, 2023a). Najvišja stopnja preobremenjenosti s stanovanjskimi stroški za celotno populacijo je bila v letu 2014

in je znašala 6,4 %, po tem pa je tekom let upadala in v letih 2021 in 2022 znašala 4,1 %. Visoka stopnja preobremenjenosti s stanovanjskimi stroški pri osebah pod pragom tveganja revščine kaže na resen socialni problem, ki zahteva nujne politike in ukrepe za zagotavljanje dostopnega in cenovno ugodnega stanovanja.

Delež prebivalstva, ki ima v stanovanjih težave s streho, ki pušča, z vlažnimi stenami/temelji ali s trhlimi okenskimi okvirji

Kazalnik prikazuje odstotek oseb, ki so prikrajšane za posamezni element stanovanjske prikrajšanosti. V tem primeru gre za odstotek oseb, ki se soočajo s težavami, kot so na primer puščajoča streha, vlažne stene, temelji, trhli okenski okvirji ali tla v njihovih stanovanjih (Statistični urad RS, 2023a). Po podatkih Statističnega urada RS (2023a) je leta 2014 bil delež teh težav 29,9 %, v leta 2022 pa se je zmanjšal na 17 %. Visok delež prebivalstva pod pragom tveganja revščine, ki imajo težave s stanovanjskimi pogoji, kaže na resne težave v kakovosti bivanja za ranljive skupine. Te težave lahko negativno vplivajo na zdravje in splošno dobrobit prebivalcev, zato je nujno potrebno izboljšati stanovanjske pogoje za te skupine. Socialne politike in programi za izboljšanje stanovanjskih pogojev bi morali biti usmerjeni posebej k osebam, ki živijo pod pragom tveganja revščine.

2.3 Odprava lakote

V Evropski uniji kazalniki spremljajo in merijo predvsem napredek v boju proti podhranjenosti, pri spodbujanju trajnostne kmetijske proizvodnje ter pri zmanjševanju negativnih vplivov kmetijske proizvodnje (Statistični urad RS, 2023b). Ti kazalniki so: (1) prekomerna prehranjenost in debelost odraslega prebivalstva, (2) indeks faktorskega dohodka v kmetijstvu na polnovredno delovno moč, (3) državna proračunska sredstva za raziskovalno-razvojno dejavnost, namenjena kmetijstvu, (4) delež kmetijskih zemljišč v uporabi z ekološko pridelavo ali v preusmeritvi, (5) emisije amonijaka iz kmetijstva, (6) bruto bilanca hranil na kmetijskih zemljiščih in (7) stopnja samooskrbe.

Prekomerna prehranjenost in debelost odraslega prebivalstva

Prekomerna prehranjenost in debelost odraslega prebivalstva se meri kot delež prebivalcev, katerih indeks telesne mase presega 25, kar pomeni, da imajo prekomerno telesno težo (Statistični urad RS, 2023b). Leta 2007 je znašal delež

prekomerno prehranjenih odraslih oseb 39,8 %. Leta 2014 se je delež rahlo znižal na 37,3 %. Leta 2019 se je delež ponovno nekoliko povečal na 38,2 %. Naraščanje deleža prekomerno prehranjenih odraslih oseb kaže na potrebo po izboljšanju prehranskih navad in povečanju telesne aktivnosti med prebivalstvom.

Indeks faktorskega dohodka v kmetijstvu na polnovredno delovno moč

Indeks faktorskega dohodka v kmetijstvu na polnovredno delovno moč predstavlja nominalno neto dodano vrednost v stroških faktorjev v kmetijstvu, izraženo v tekočih cenah na polnovredno delovno moč (Statistični urad RS, 2023b). Po podatkih Statističnega urada RS (2023b) se je indeks faktorskega dohodka v obravnavanem obdobju večkrat spreminjal, z največjim porastom v letu 2018 in zmanjšanjem v letu 2016. Leta 2021 je indeks znašal 73. Leta 2022 se je indeks zvišal na vrednost 122. Nihanje indeksa kaže na spremembe v gospodarskih razmerah, cenah kmetijskih proizvodov, stroških proizvodnje in učinkovitosti delovne sile v kmetijstvu. Visok indeks, kot leta 2018 in 2022, kaže na večjo gospodarsko uspešnost in dodano vrednost v kmetijstvu, medtem ko nizke vrednosti indeksa, kot leta 2016 in 2021, kažejo na manjšo gospodarsko uspešnost.

Državna proračunska sredstva za raziskovalno-razvojno dejavnost, namenjena kmetijstvu

Kazalnik prikazuje višino državnih proračunskih sredstev, namenjenih za raziskovalno-razvojno dejavnost v družbenoekonomskem cilju kmetijstvo (Statistični urad RS, 2023b). Po podatkih Statističnega urada RS (2023b) se je višina proračunskih sredstev za raziskovalno-razvojno dejavnost v kmetijstvu v obdobju od 2014 do 2022 večinoma povečevala. Zaznati je možno večje povečanje sredstev v letih 2017, 2021 in še posebej v letu 2022. Leta 2022 so sredstva dosegla najvišjo vrednost v obdobju, 21.348 EUR. Povečevanje proračunskih sredstev za raziskovalno-razvojno dejavnost v kmetijstvu odraža povečano pozornost in vlaganje države v razvoj kmetijskega sektorja. Ta sredstva so ključna za spodbujanje inovacij, izboljšanje produktivnosti in trajnostni razvoj v kmetijstvu.

Delež kmetijskih zemljišč v uporabi z ekološko pridelavo ali v preusmeritvi

Delež kmetijskih zemljišč v uporabi za ekološko pridelavo ali v preusmeritvi predstavlja odstotek vseh kmetijskih zemljišč v uporabi, ki se obdelujejo ekološko, vključno z obstoječimi območji ekološkega kmetovanja in območji, ki so v postopku preusmeritve v ekološko kmetovanje (Statistični urad RS, 2023b). Po podatkih Statističnega urada RS (2023b) je leta 2021 delež kmetijskih zemljišč v uporabi za ekološko pridelavo ali v preusmeritvi dosegel najvišjo vrednost 10,81 %. Povečevanje deleža kmetijskih zemljišč, ki so v ekološki pridelavi ali v preusmeritvi, kaže na naraščanje zanimanja za trajnostne in okolju prijazne metode kmetovanja v Sloveniji. Ekološko kmetovanje prispeva k varovanju okolja, izboljšanju kakovosti tal in vode ter zagotavljanju bolj zdravih prehranskih izdelkov. Povečanje deleža ekološko obdelanih zemljišč je pozitivno tako za kmetovalce kot tudi za potrošnike in okolje.

Emisije amonijaka iz kmetijstva

Kazalnik spremlja trende antropogenih emisij amonijaka v zrak, ki izvirajo iz kmetijstva (Statistični urad RS, 2023b). Po podatkih Statističnega urada RS (2023b) so leta 2014 emisije amonijaka znašale 16.952,9 mg. Leta 2016 so emisije nekoliko narasle na 17.517,2 mg, medtem ko so leta 2021 znašale 17.131,3 mg. Emisije amonijaka iz kmetijstva predstavljajo pomemben vir onesnaženja zraka, ki lahko prispeva k nastajanju sekundarnih delcev PM2.5, kislih padavin in evtrofikaciji[1] vodnih teles. Stabilne emisije v obravnavanem obdobju kažejo na konstantno raven kmetijskih dejavnosti, vendar tudi na potrebo po dodatnih ukrepih za zmanjšanje emisij.

Bruto bilanca hranil na kmetijskih zemljiščih

Bruto bilančni presežek dušika predstavlja razliko med količino dušika, vnesenega v tla v kmetijstvu, in količino dušika, ki se iz tal odstrani s spravilom pridelkov. Podobno bruto bilančni presežek ali primanjkljaj fosforja označuje razliko med količino fosforja, vnesenega v tla, in količino fosforja, ki se odstrani s spravilom pridelkov (Statistični urad RS, 2023b). Po podatkih Statističnega urada RS (2023b) je

[1] Evtrofikacija oz. evtrofizacija nastaja zaradi povečanja anorganskih hranil v vodi. Zato se alge hitro razmnožujejo (t.i. cvetenje voda), pri odmiranju pa porabljajo velike količine kisika; tega zmanjka za življenje drugih organizmov, ki zato odmirajo (kar evtrofikacija oz. evtrofizacija še bolj pospeši).

leta 2014 bil bruto bilančni presežek dušika 42 kg/ha. Leta 2015 se je presežek povečal na 45 kg/ha in leta 2016 se je zmanjšal na 42 kg/ha. Bruto bilančni presežek dušika na kmetijskih zemljiščih (kg/ha) je v letu 2021 znašal 48 kg/ha. Bruto bilančni presežek dušika kaže na presežek dušika, ki ga kmetijstvo ne more v celoti absorbirati, kar lahko vodi do onesnaževanja okolja, zlasti vode in zraka. Visoki presežki dušika lahko prispevajo k evtrofikaciji vodnih teles in onesnaženju z nitrati. Stabilne vrednosti fosforja kažejo na dobro ravnotežje med vnosom in odvzemom fosforja, kar zmanjšuje tveganje za onesnaževanje s fosfati.

Stopnja samooskrbe

Stopnja samooskrbe prikazuje, v kolikšni meri domača proizvodnja (iz domačih osnovnih proizvodov) zadostuje za pokritje domače potrošnje, ki vključuje porabo za krmo, hrano in industrijsko uporabo (Statistični urad RS, 2023b). Graf 2 prikazuje stopnjo samooskrbe v Sloveniji za različne kategorije živil v obdobju od leta 2014 do 2022.

Graf 2: Stopnja samooskrbe, Slovenija
Vir: Statistični urad RS, 2023b.

Leta 2014 je bila stopnja samooskrbe z žiti 77 %. V leta 2017 je stopnja samooskrbe z žiti upadla na 63 %. Leta 2020 se je stopnja samooskrbe z žiti zvišala na 88 %, nato pa leta 2022 upadla na 72 %. Leta 2014 je bila stopnja samooskrbe z mesom 80 %. Leta 2017 se je stopnja samooskrbe z mesom zvišala na 76 % in je ohranjala stabilnost med 81 in 86 % do leta 2022. Stopnja samooskrbe z jajci je leta 2014

znašala 92 % in leta 2022 94 %. Stopnja samooskrbe s krompirjem je leta 2022 znašala 36 %. Stopnja samooskrbe z zelenjavo je leta 2020 znašala 48 %, nato pa do leta 2022 upadla na 39 %. Stopnja samooskrbe s sadjem je leta 2020 znašala 36 %, nato pa do leta 2021 upadla na 14 %. Leta 2022 se je znova zvišala na 29 %. Stopnja samooskrbe je ključni pokazatelj prehranske varnosti in neodvisnosti države. Visoka stopnja samooskrbe zmanjšuje odvisnost od uvoza in povečuje odpornost prehranskega sistema na zunanje motnje. Nihanja v stopnji samooskrbe za različne kategorije živil kažejo na področja, kjer je potrebno okrepiti domačo proizvodnjo in izboljšati kmetijske prakse za zagotavljanje trajnostne preskrbe s hrano (graf 2).

2.4 Zdravje in dobro počutje

V Evropski uniji kazalniki predvsem spremljajo in merijo napredek pri zagotavljanju pogojev, ki državljanom EU omogočajo zdravo življenje. To vključuje spremljanje zdravstvenih dejavnikov, vzrokov smrti in dostopa do zdravstvene oskrbe (Statistični urad RS, 2023c). Ti kazalniki so: (1) pričakovano trajanje življenja ob rojstvu, (2) splošno zdravstveno stanje oseb, (3) standardizirana stopnja umrljivosti zaradi samomora in (4) delež kadilcev (rednih in občasnih) med odraslimi.

Pričakovano trajanje življenja ob rojstvu

Pričakovano trajanje življenja ob rojstvu je povprečno število let življenja, ki ga posamezna oseba lahko pričakuje ob rojstvu, če se stopnja umrljivosti po starosti od leta opazovanja dalje ne spremeni (Statistični urad RS, 2023c). Po podatkih Statističnega urada RS (2023c) je leta 2020 pričakovano trajanje življenja za moške upadlo na 77,81 leta, leta 2022 pa je naraslo na 78,42 leta. Leta 2014 je bilo pričakovano trajanje življenja ob rojstvu za ženske 83,68 leta. Leta 2020 je pričakovano trajanje življenja za ženske nekoliko upadlo na 83,39 leta. Leta 2022 se je še nekoliko povečalo na 83,94 leta. Pričakovano trajanje življenja je pomemben kazalnik zdravja in kakovosti življenja prebivalstva. Povečanje pričakovanega trajanja življenja kaže na izboljšanje zdravstvenega stanja prebivalstva, dostopa do zdravstvenih storitev in splošne kakovosti življenja.

Splošno zdravstveno stanje oseb

Splošno zdravstveno stanje oseb je ocena, kako posameznik dojema svoje zdravje na splošno, izražena z eno od navedenih kategorij: zelo dobro, dobro, srednje, slabo, zelo slabo (Statistični urad RS, 2023c). Po podatkih Statističnega urada RS (2023c) je leta 2014 65 % oseb ocenilo svoje zdravstveno stanje kot zelo dobro ali dobro. Leta 2021 se je delež še povečal na 69 %, nato pa leta 2022 nekoliko upadel na 68 %. Leta 2014 je 26 % oseb ocenilo svoje zdravstveno stanje kot srednje. Leta 2020 se je delež zmanjšal na 24 %, nato pa leta 2022 nekoliko narasel na 25 %. Leta 2014 je 11 % oseb ocenilo svoje zdravstveno stanje kot slabo ali zelo slabo. Leta 2020 se je delež zmanjšal na 9 %, nato pa do leta 2022 upadel na 7 %. Samoocena splošnega zdravstvenega stanja je pomemben kazalnik subjektivnega zdravja prebivalstva in lahko odraža različne dejavnike, kot so dostop do zdravstvenih storitev, življenjski slog, socialno-ekonomski status in okoljski pogoji.

Standardizirana stopnja umrljivosti zaradi samomora

Stopnja umrljivosti zaradi samomora opisuje število smrti zaradi samomora na 100.000 prebivalcev v določenem koledarskem letu. Pri izračunu se uporablja starostna standardizirana stopnja, ki omogoča primerjavo populacij z različnimi starostnimi strukturami (Statistični urad RS, 2023c). Po podatkih Statističnega urada RS (2023c) je leta 2014 stopnja umrljivosti zaradi samomora za moške znašala 27,13 na 100.000 prebivalcev. Leta 2020 je dosegla najnižjo vrednost v obdobju, 21,81. Leta 2021 je stopnja narasla na 26,08 in nato leta 2022 rahlo upadla na 25,32. Leta 2014 je stopnja umrljivosti zaradi samomora za ženske znašala 4,61 na 100.000 prebivalcev. Leta 2021 je stopnja narasla na 6,63 in nato leta 2022 rahlo upadla na 6,27. Čeprav se stopnja umrljivosti zaradi samomora med moškimi in ženskami rahlo spreminja skozi leta, ostaja stabilno visoka pri moških in nižja pri ženskah. To poudarja potrebo po intenzivnih prizadevanjih za preprečevanje samomorov in izboljšanje duševnega zdravja, še posebej med moškimi.

Delež kadilcev (rednih in občasnih) med odraslimi

Kazalnik delež kadilcev med odraslimi opisuje število oseb, starih najmanj 15 let, ki so v anketi odgovorile, da kadijo cigarete vsak dan ali občasno (Statistični urad RS, 2023c). Po podatkih Statističnega urada RS (2023c) je bilo leta 2014 rednih kadilcev 18,9 % odraslih. Leta 2019 je delež rednih kadilcev upadel na 17,4 %. Leta 2014 je

bilo občasnih kadilcev 5,4 % odraslih. Leta 2019 se je delež občasnih kadilcev rahlo povečal na 5,8 %. Zmanjševanje deleža rednih kadilcev je pozitiven znak in kaže na uspešnost ukrepov za zmanjšanje kajenja, kot so kampanje za ozaveščanje o škodljivosti kajenja, prepovedi kajenja v javnih prostorih in zvišanje davkov na tobačne izdelke.

2.5 Kakovostno izobraževanje

V EU kazalniki spremljajo in merijo predvsem napredek v osnovnem izobraževanju, v terciarnem izobraževanju in v izobraževanju odraslih (Statistični urad RS, 2023d). Kazalniki so: (1) delež otrok, vključenih v (predšolsko) izobraževanje, starih od 4 leta do starosti ob vstopu v obvezno osnovnošolsko izobraževanje, (2) zgodnja opustitev izobraževanja, (3) prebivalstvo s terciarno izobrazbo, (4) stopnja delovne aktivnosti nedavnih diplomantov, (5) vključenost odraslih v izobraževanje in (6) nizka raven pismenosti učencev.

Delež otrok, vključenih v (predšolsko) izobraževanje, starih od 4 leta do starosti ob vstopu v obvezno osnovnošolsko izobraževanje

Kazalnik se nanaša na delež otrok od 4. leta do starosti ob vstopu v obvezno osnovnošolsko izobraževanje (Statistični urad RS, 2023d). Po podatkih Statističnega urada RS (2023d) je bilo leta 2014 v predšolsko izobraževanje vključenih 89,4 % otrok, starih štiri in pet let. Leta 2023 je delež dosegel najvišjo vrednost, 94,3 %. Splošni trend kaže na naraščanje vključenosti, kar odraža napredek v zagotavljanju dostopa do kakovostnega predšolskega izobraževanja. Ta trend je pomemben za dolgoročno izboljšanje izobraževalnih dosežkov in socialne kohezije v Sloveniji.

Zgodnja opustitev izobraževanja

Kazalnik zgodnje opustitve izobraževanja predstavlja delež prebivalcev, starih 18–24 let, ki so dosegli 2. ali nižjo raven izobrazbe po ISCED (končana ali nedokončana osnovna šola ali brez šolske izobrazbe) in niso vključeni v izobraževanje ali usposabljanje (Statistični urad RS, 2023d). Po podatkih Statističnega urada RS (2023d) je bil leta 2014 delež zgodnje opustitve izobraževanja 4,4 %. Leta 2021 je delež dosegel najnižjo vrednost v obdobju, 3,1 %. Leta 2022 se je delež rahlo povečal na 4,0 %. Delež zgodnje opustitve izobraževanja je pomemben kazalnik kakovosti in dostopnosti izobraževalnega sistema ter socialne vključenosti mladih. Visok delež

zgodnje opustitve izobraževanja je povezan z višjim tveganjem za brezposelnost, socialno izključenost in slabše življenjske možnosti. Zmanjševanje deleža zgodnje opustitve izobraževanja je ključno za izboljšanje izobraževalnih dosežkov in socialno-ekonomskega položaja mladih.

Prebivalstvo s terciarno izobrazbo

Kazalnikprebivalstvo s terciarno izobrazbo predstavlja delež prebivalcev, starih 30–34 let, ki so uspešno zaključili terciarno izobraževanje (npr. univerzo ali višjo strokovno šolo) (Statistični urad RS, 2023d). Graf 3 prikazuje delež prebivalstva s terciarno izobrazbo v Sloveniji, ločeno po spolu, za obdobje od leta 2014 do 2022.

Graf 3: Prebivalstvo s terciarno izobrazbo po spolu, Slovenija
Vir: Statistični urad RS, 2023d.

Leta 2014 je bil delež prebivalstva s terciarno izobrazbo 41,0 % in leta 2021 dosegel najvišjo vrednost v obdobju, 49,2 % ter leta 2022 rahlo upadel na 48,8 %. Leta 2022 je delež moških s terciarno izobrazbo znašal 38,1 %. Leta 2020 je bil delež žensk s terciarno izobrazbo 59,1 %, leta 2022 pa 61,4 %. Delež prebivalstva s terciarno izobrazbo je ključni kazalnik izobraževalnega dosežka in gospodarske konkurenčnosti. Višji delež prebivalstva s terciarno izobrazbo je povezan z boljšimi zaposlitvenimi možnostmi, višjimi dohodki in večjo inovativnostjo. Razlike med moškimi in ženskami v deležu terciarne izobrazbe kažejo na napredek pri dostopnosti izobraževanja za ženske in pomen enakosti spolov v izobraževalnem sistemu (graf 3).

Stopnja delovne aktivnosti nedavnih diplomantov

Kazalnik stopnje delovne aktivnosti nedavnih diplomantov predstavlja stopnjo delovne aktivnosti oseb, starih 20–34 let, ki izpolnjujejo naslednje pogoje (Statistični urad RS, 2023d):

- so delovno aktivne po opredelitvah ILO;
- so kot najvišjo stopnjo izobrazbe dosegle najmanj srednješolsko izobrazbo (ISCED 3);
- v štirih tednih pred anketiranjem se niso udeležile nobenega izobraževanja ali usposabljanja;
- 1, 2 ali 3 leta pred tem raziskovanjem so uspešno končali najvišjo izobrazbo.

Po podatkih Statističnega urada RS (2023d) je bila leta 2014 stopnja delovne aktivnosti 70,1 %. Leta 2021 je delež narasel na 85,1 %. Leta 2022 je bila stopnja delovne aktivnosti 84,2 %. Leta 2022 je bila stopnja delovne aktivnosti moških 87,9 % in pri ženskah 80,2 %. Stopnja delovne aktivnosti nedavnih diplomantov je pomemben kazalnik uspešnosti izobraževalnega sistema pri pripravi študentov na trg dela. Visoka stopnja delovne aktivnosti kaže na uspešno prehodnost iz izobraževalnega sistema v zaposlitev in sposobnost diplomantov, da najdejo delo. Razlike med moškimi in ženskami v stopnji delovne aktivnosti lahko kažejo na spolne razlike v zaposljivosti in dostopu do delovnih mest.

Vključenost odraslih v izobraževanje

Kazalnik vključenosti odraslih v izobraževanje (prej imenovan vseživljenjsko učenje) se nanaša na osebe, stare od 25 do 64 let, ki so navedle, da so se v štirih tednih pred izvajanjem ankete udeležile izobraževanja ali usposabljanja (Statistični urad RS, 2023d). Graf 4 prikazuje vključenost odraslih v izobraževanje v Sloveniji, ločeno po spolu, za obdobje od leta 2014 do 2022.

Po podatkih Statističnega urada RS (2023d) je bila leta 2014 vključenost odraslih v izobraževanje 12,1 %. Leta 2022 je vključenost odraslih dosegla najvišjo vrednost, 22,3 %. Leta 2020 je bila vključenost moških v izobraževanje 7,4 %, kar je najnižja vrednost v obdobju. Leta 2022 je vključenost moških dosegla 20,8 %. Leta 2014 je bila vključenost žensk 13,8 %. Leta 2022 je vključenost žensk dosegla najvišjo

vrednost, 24,0 %. Vključenost odraslih v izobraževanje je pomemben kazalnik vseživljenjskega učenja in prilagodljivosti delovne sile na spreminjajoče se potrebe trga dela. Višji delež vključenosti odraslih v izobraževanje prispeva k večji zaposljivosti, poklicni mobilnosti in osebnemu razvoju. Razlike med moškimi in ženskami v vključenosti v izobraževanje kažejo na potrebo po enakih možnostih za vse in spodbujanju izobraževalnih programov, ki nagovarjajo specifične potrebe posameznih skupin. Povečanje vključenosti odraslih v izobraževanje je ključnega pomena za trajnostni razvoj in konkurenčnost delovne sile v Sloveniji.

Graf 4: Vključenost odraslih v izobraževanje po spolu, Slovenija
Vir: Statistični urad RS, 2023d.

Nizka raven pismenosti učencev

Kazalnik nizke ravni pismenosti učencev prikazuje delež 15-letnih učencev, ki so na kombinirani lestvici pismenosti PISA dosegli raven 1 ali nižje (Statistični urad RS, 2023d). Po podatkih Statističnega urada RS (2023d) je bil leta 2015 delež učencev z nizko naravoslovno pismenostjo 15,0 %. Leta 2018 je ta delež upadel na 14,5 %. Leta 2022 se je delež povečal na 17,8 %, kar je najvišja vrednost v obravnavanem obdobju. Nizka naravoslovna pismenost je pomemben kazalnik kakovosti izobraževalnega sistema in sposobnosti učencev za razumevanje in uporabo naravoslovnih konceptov. Višji delež učencev z nizko naravoslovno pismenostjo kaže na potrebo po izboljšanju učnih metod, učnih načrtov in podpornih storitev v izobraževalnem sistemu. To je ključno za pripravo učencev na nadaljnje izobraževanje in kariero v različnih poklicih.

2.6 Enakost spolov

V Evropski uniji kazalniki spremljajo in merijo predvsem napredek pri zmanjševanju nasilja na podlagi spola ter pri krepitvi enakosti med spoloma na področjih izobraževanja, zaposlovanja in vodenja (Statistični urad RS, 2023e). Kazalniki so: (1) plačna vrzel med spoloma, (2) vrzel stopnje delovne aktivnosti med spoloma, (3) delež sedežev, ki jih v nacionalnem parlamentu zasedajo ženske, in (4) delež žensk na vodstvenih položajih.

Plačna vrzel med spoloma

Neprilagojena plačna vrzel med spoloma predstavlja razliko med povprečno bruto plačo moških na uro in povprečno bruto plačo žensk na uro, izraženo kot delež povprečne bruto plače moških na uro (Statistični urad RS, 2023e). Po podatkih Statističnega urada RS (2023e) je leta 2014 plačna vrzel med spoloma znašala 7,0 %. Leta 2020 je plačna vrzel med spoloma drastično upadla na 3,1 % in se leta 2021 rahlo povečala na 3,8 %. Plačna vrzel med spoloma je pomemben kazalnik enakosti spolov na trgu dela. Manjša plačna vrzel kaže na večjo enakost pri plačilu moških in žensk za enako delo ali delo enake vrednosti. Povečanje ali zmanjšanje plačne vrzeli lahko odraža različne dejavnike, vključno z napredkom v politikah enakih možnosti, spremembami v delovni sili in ekonomskimi pogoji.

Vrzel stopnje delovne aktivnosti med spoloma

Vrzel stopnje delovne aktivnosti med spoloma je opredeljena kot razlika med stopnjo delovne aktivnosti moških in stopnjo delovne aktivnosti žensk, starih od 20 do 64 let (Statistični urad RS, 2023e). Graf 5 prikazuje vrzel stopnje delovne aktivnosti med spoloma v Sloveniji za obdobje od leta 2014 do 2022.

Leta 2014 je vrzel stopnje delovne aktivnosti med spoloma znašala 8,0 odstotnih točk in se leta 2017 zmanjšala na 6,2 odstotnih točk. Leta 2022 se je vrzel stopnje delovne aktivnosti med spoloma povečala na 6,9 odstotnih točk. Vrzel stopnje delovne aktivnosti med spoloma je pomemben kazalnik enakosti spolov na trgu dela. Vrzel stopnje delovne aktivnosti med spoloma je pomemben kazalnik enakosti spolov na trgu dela. Manjša vrzel kaže na večjo enakost pri zaposlovanju in delovni aktivnosti med moškimi in ženskami. Zmanjševanje vrzeli je ključnega pomena za

zagotavljanje enakih možnosti in spodbujanje polne udeležbe žensk na trgu dela (graf 5).

Graf 5: Vrzel stopnje delovne aktivnosti med spoloma, Slovenija
Vir: Statistični urad RS, 2023e.

Delež sedežev, ki jih v nacionalnem parlamentu zasedajo ženske

Kazalnik prikazuje delež sedežev, ki jih v nacionalnem parlamentu zasedajo ženske (v številu je upoštevan tudi predsednik) (Statistični urad RS, 2023e). Po podatkih Statističnega urada RS (2023e) je leta 2014 delež žensk v nacionalnem parlamentu znašal 25,4 % in 23,1 % leta 2022. Delež žensk v nacionalnem parlamentu je ključni kazalnik politične enakosti spolov. Višji delež žensk v parlamentu kaže na napredek pri vključevanju žensk v politične procese in odločanje. Zastopanost žensk v političnih institucijah je pomembna za zagotavljanje, da so perspektive in potrebe žensk ustrezno upoštevane pri oblikovanju politik in zakonodaje.

Delež žensk na vodstvenih položajih

Kazalnik prikazuje delež žensk na vodstvenih položajih največjih družb, ki kotirajo na borzi (Statistični urad RS, 2023e). Po podatkih Statističnega urada RS (2023e) je leta 2014 delež žensk na vodstvenih položajih znašal 21,1 %. Leta 2022 se je delež nekoliko povečal na 22,2 %. Delež žensk na vodstvenih položajih je pomemben kazalnik enakosti spolov v poslovnem svetu. Višji delež žensk na vodstvenih

položajih kaže na napredek pri vključevanju žensk v ključne odločevalske vloge in prispeva k večji raznolikosti in vključevanju na delovnem mestu. To ima lahko pozitivne učinke na organizacijsko kulturo, inovacije in uspešnost podjetij.

2.7 Čista voda in sanitarna ureditev

V Evropski uniji kazalniki predvsem spremljajo in merijo napredek pri prizadevanjih za izboljšanje sanitarnih razmer, kakovosti vode in učinkovitejše rabe vode (Statistični urad RS, 2023f). Ti kazalniki so: (1) delež prebivalstva, ki v svojem gospodinjstvu nima osnovne sanitarne opreme (kadi ali prhe, stranišča na izplakovanje), (2) prebivalstvo, priključeno na komunalne čistilne naprave z vsaj sekundarno stopnjo čiščenja, (3) biokemijska potreba po kisiku v rekah, (4) nitrati v podzemni vodi, (5) fosfat v rekah in (6) indeks izkoriščanja vode.

Delež prebivalstva, ki v svojem gospodinjstvu nima osnovne sanitarne opreme (kadi ali prhe, stranišča na izplakovanje)

Kazalnik prikazuje odstotek oseb iz celotnega prebivalstva, ki živijo v stanovanju brez kadi ali prhe, ter odstotek oseb brez notranjega stranišča na izplakovanje, ki ga uporablja samo njihovo gospodinjstvo (Statistični urad RS, 2023f). Po podatkih Statističnega urada RS (2023f) je leta 2014 delež oseb, ki v stanovanju nimajo kadi ali prhe, znašal 0,7 % in se je do leta 2022 delež zmanjšal na 0,1 %. Delež oseb, ki nimajo stranišča na izplakovanje za lastno uporabo, je leta 2014 znašal 0,6 % in se je do leta 2022 zmanjšal na 0,1 %. Dostop do osnovnih sanitarnih pogojev, kot so kopalnice in stranišča na izplakovanje, je ključni kazalnik življenjskih pogojev in socialno-ekonomskega statusa prebivalstva.

Prebivalstvo, priključeno na komunalne čistilne naprave z vsaj sekundarno stopnjo čiščenja

Kazalnik prikazuje delež prebivalcev, priključenih na komunalne čistilne naprave z vsaj sekundarno stopnjo čiščenja. To pomeni, da se komunalna odpadna voda v teh napravah čisti vsaj po postopku sekundarnega čiščenja, lahko pa tudi po postopku terciarnega čiščenja (Statistični urad RS, 2023f). Podatki (Statistični urad RS, 2023f) kažejo na postopno povečanje deleža prebivalstva, priključenega na čistilne naprave, z vrhuncem v letu 2019 (67,5 %). Po letu 2019 se delež rahlo zmanjšuje, kar lahko

kaže na stagnacijo ali druge dejavnike, ki vplivajo na število prebivalstva, priključenega na komunalne čistilne naprave.

Biokemijska potreba po kisiku v rekah

Kazalnik se določi po povprečni letni biokemični potrebi po kisiku (BPK5) v rekah. BPK5 meri količino kisika, ki ga aerobni mikroorganizmi potrebujejo za razgradnjo organske snovi v vzorcu vode v petih dneh, pri temperaturi 20°C in v temi (Statistični urad RS, 2023f). Podatki (Statistični urad RS, 2023f) kažejo, da se je biokemijska potreba po kisiku v slovenskih rekah v obdobju od 2014 do 2022 gibala med 1,0 in 1,2 mg O2/l, kar nakazuje na stabilno kakovost vode v tem obdobju. Vrednosti so relativno nizke, kar kaže na dobro stanje vodotokov v smislu organskega onesnaženja.

Nitrati v podzemni vodi

Kazalnik prikazuje vsebnosti nitratov v vzorcih podzemne vode (Statistični urad RS, 2023f). Podatki (Statistični urad RS, 2023f) kažejo, da so koncentracije nitratov v podzemni vodi v obdobju od 2014 do 2022 razmeroma stabilne, gibljejo se med 11,40 mg NO3/l in 12,05 mg NO3/l. V letu 2022 je bila koncentracija nitratov nekoliko nižja (11,40 mg NO3/l) v primerjavi z letom 2016, ko je bila najvišja (12,05 mg NO3/l). Koncentracija nitratov v podzemni vodi je pomemben kazalnik kakovosti vode, saj visoke ravni nitratov lahko škodijo zdravju ljudi in okolju. Vsebnost nitratov nad 50 mg/l lahko predstavlja tveganje za zdravje za vse ljudi, še posebej za dojenčke in občutljive posameznike.

Fosfat v rekah

Kazalnik prikazuje povprečne letne vsebnosti ortofosfata v rekah (Statistični urad RS, 2023f). Podatki (Statistični urad RS, 2023f) kažejo, da se koncentracije fosfatov v rekah v Sloveniji v obdobju od 2014 do 2022 niso bistveno spreminjale in so ostale v relativno stabilnem območju. Najnižja izmerjena vrednost je bila 0,020 mg P/l v letu 2022. Redno spremljanje tega kazalnika je ključnega pomena za zagotavljanje kakovosti vodnih ekosistemov in preprečevanje evtrofikacije.

Indeks izkoriščanja vode

Indeks izkoriščanja vode primerja letne količine vse porabljene vode s povprečjem dolgoročnega obdobja. Višji odstotek pomeni intenzivnejše izkoriščanje vodnih virov, kar lahko vodi do večjih obremenitev in morebitnih težav pri oskrbi z vodo (Statistični urad RS, 2023f). Podatki (Statistični urad RS, 2023f) kažejo, da se osnovni indeks izkoriščanja vode skozi leta giblje med 2,8 % in 3,3 %.

2.8 Cenovno dostopna in čista energija

V Evropski uniji kazalniki predvsem spremljajo in merijo napredek pri zmanjševanju porabe energije, zagotavljanju trajnostne oskrbe z energijo ter izboljšanju dostopa do cenovno dostopne energije (Statistični urad RS, 2023g). Ti kazalniki so: (1) delež gospodinjstev, ki si ne morejo privoščiti primerno ogrevanega stanovanja, (2) delež energije iz obnovljivih virov v bruto končni porabi energije, (3) oskrba z energijo, poraba končne energije, (4) končna poraba energije v gospodinjstvih na prebivalca, (5) energetska odvisnost in (6) energetska produktivnost.

Delež gospodinjstev, ki si ne morejo privoščiti primerno ogrevanega stanovanja

Kazalnik se nanaša na delež gospodinjstev, ki si ne morejo privoščiti ustrezno ogrevanega stanovanja (Statistični urad RS, 2023g). Po podatkih Statističnega urada RS (2023g) je bil v obdobju od 2014 do 2021 zaznan splošni trend upadanja deleža gospodinjstev, ki si niso mogla privoščiti primernega ogrevanja, s 7 % na 2 %. Vendar pa je leta 2022 prišlo do ponovnega povečanja na 4 %. To kaže na izboljšanje razmer skozi večino obdobja, s krajšim poslabšanjem v zadnjem opazovanem letu.

Delež energije iz obnovljivih virov v bruto končni porabi energije

Bruto končna poraba energije iz obnovljivih virov se določi kot seštevek bruto končne porabe električne energije iz obnovljivih virov, bruto končne porabe energije za ogrevanje in hlajenje iz obnovljivih virov ter končne porabe energije iz obnovljivih virov v prometu (Statistični urad RS, 2023g). Podatki (Statistični urad RS, 2023g) kažejo, da je od leta 2014 do 2020 bil zaznan splošni trend rasti deleža energije iz obnovljivih virov, pri čemer je vrh dosežen leta 2020 in 2021 s 25,00 %. V letu 2022

je delež nekoliko upadel na 22,94 %, kar kaže na rahlo zmanjšanje uporabe obnovljivih virov energije v primerjavi z najvišjimi vrednostmi prejšnjih dveh let.

Oskrba z energijo, poraba končne energije

Oskrba z energijo se nanaša na količino energije, porabljene v državi. Končna poraba energije pa predstavlja energijo, ki jo porabijo končni odjemalci, kot so gospodinjstva in industrija (Statistični urad RS, 2023g), pravzaprav vse gospodarstvo in družbene službe. Podatki (Statistični urad RS, 2023g) kažejo, da je v obdobju od 2015 do 2022 oskrba z energijo nihala, vendar ostala relativno stabilna, z največjo vrednostjo v letu 2017 (6.962 tisoč ton) in najmanjšo v letu 2020 (6,388 tisoč ton). Končna poraba energije je dosegla vrh v letu 2018 (5,050 tisoč ton) in se nato zmanjšala do leta 2020 (4,502 tisoč ton), s kasnejšim rahlim povečanjem. Ta trend kaže na prizadevanja za izboljšanje energetske učinkovitosti in potencialno večjo uporabo obnovljivih virov energije.

Končna poraba energije v gospodinjstvih na prebivalca

Kazalnik meri skupno porabo energije v gospodinjstvih kot končnih uporabnikih (Statistični urad RS, 2023g). Podatki (Statistični urad RS, 2023g) kažejo, da je končna poraba energije na prebivalca v slovenskih gospodinjstvih v letih od 2015 do 2022 nihala. Po najvišji vrednosti v letu 2016 (6.463 kWh/prebivalca) je poraba padla do leta 2019 (5.886 kWh/prebivalca), nato se je leta 2020 rahlo povečala (6.035 kWh/prebivalca), a ponovno upadla v letu 2022 (5.775 kWh/prebivalca). Ta trend kaže na nihanja v energetski porabi gospodinjstev, ki so lahko posledica različnih dejavnikov, vključno z vremenskimi razmerami, energetsko učinkovitostjo in spremembami v vedenju glede porabe energije.

Energetska odvisnost

Energetska odvisnost je razmerje med neto uvozom (uvoz – izvoz) in oskrbo z energijo na ravni države (Statistični urad RS, 2023g). Po podatkih Statističnega urada RS (2023g) je energetska odvisnost Slovenije od leta 2015 do 2019 naraščala, od 48,1 % na 51,6 %. Leta 2020 je znatno upadla na 44,4 %, nato pa se je v letih 2021 in 2022 spet povečala, dosegla najvišjo vrednost 52,3 % v letu 2022. Ta trend kaže na nihanja v energetski odvisnosti, kar lahko odraža spremembe v domači proizvodnji in uvozu energije. Povečanje energetske odvisnosti pomeni, da Slovenija postaja bolj

odvisna od uvoza energije. Za zmanjšanje odvisnosti je ključna krepitev domače proizvodnje energije in povečanje učinkovitosti rabe energije ter vlaganje v obnovljive vire energije.

Energetska produktivnost

Kazalnik energetska produktivnost je razmerje med bruto domačim proizvodom in oskrbo z energijo in prikazuje, kolikšno gospodarsko proizvodnjo (ekonomsko produktivnost) omogoča določena količina energije (Statistični urad RS, 2023g). Podatki (Statistični urad RS, 2023g) kažejo, da je energetska produktivnost v Sloveniji v obdobju od 2015 do 2021 vztrajno naraščala. V letu 2015 je znašala 5,66 mio. EUR 2010/ktoe in dosegla najvišjo vrednost 6,85 mio. EUR 2010/ktoe v letu 2021. Povečanje energetske produktivnosti kaže na bolj učinkovito rabo energije v gospodarstvu. To pomeni, da Slovenija uspešno proizvaja večjo gospodarsko vrednost z manjšo količino porabljene energije, kar je pozitivno za trajnostni razvoj in energetsko učinkovitost.

2.9 Dostojno delo in gospodarska rast

V Evropski uniji kazalniki spremljajo in merijo predvsem napredek pri spodbujanju trajnostne gospodarske rasti, povečevanju zaposlenosti ter zagotavljanju dostojnih delovnih priložnosti (Statistični urad RS, 2023h). Ti kazalniki so: (1) realna rast bruto domačega proizvoda na prebivalca, (2) mladi, ki niso niti delovno aktivni niti vključeni v izobraževanje ali usposabljanje, (3) stopnja delovne aktivnosti, (4) stopnja dolgotrajne brezposelnosti in (5) neprostovoljne začasne zaposlitve.

Realna rast bruto domačega proizvoda na prebivalca

Stopnja rasti bruto domačega proizvoda (BDP) je najbolj prepoznavno merilo ekonomske aktivnosti in se pogosto uporablja za ocenjevanje sprememb v socio-ekonomski razvitosti države. Kljub temu pa BDP ni popolno merilo blaginje (Statistični urad RS, 2023h). Podatki (Statistični urad RS, 2023h) kažejo, da je od leta 2014 do 2018 indeks realne rasti BDP na prebivalca v Sloveniji naraščal, z najvišjo vrednostjo v letu 2017 (104,8). Leta 2019 je rast nekoliko upadla na 102,7. Leta 2020 je zaradi pandemije COVID-19 prišlo do znatnega padca na 95,1, nato pa je leta 2021 indeks dosegel najvišjo vrednost v opazovanem obdobju (108,0). V letu 2022 je indeks znašal 102,4.

Mladi, ki niso niti delovno aktivni niti vključeni v izobraževanje ali usposabljanje

Kazalnik mladi, ki niso niti delovno aktivni niti vključeni v izobraževanje ali usposabljanje prikazuje delež oseb, starih 15–24 let, ki niso vključeni v formalno ali neformalno izobraževanje in niso delovno aktivni, med vsemi mladimi v tej starostni skupini (Statistični urad RS, 2023h). Po podatkih Statističnega urada RS (2023h) se je delež mladih, ki niso niti delovno aktivni niti vključeni v izobraževanje ali usposabljanje, od leta 2014 do 2017 zmanjševal. V letu 2017 je dosegel najnižjo vrednost, ki je znašala 6,5 %, in v letu 2022 znašal 8,2 %. Višji deleži mladih, ki niso niti delovno aktivni niti vključeni v izobraževanje ali usposabljanje, lahko pomenijo izzive v dostopu do zaposlitvenih priložnosti ali ustreznega izobraževanja, kar vpliva na dolgoročno gospodarsko stabilnost in socialno vključenost mladih.

Stopnja delovne aktivnosti

Stopnja delovne aktivnosti se izračuna tako, da se število delovno aktivnih oseb, starih od 20 do 64 let, deli s skupnim številom prebivalcev v isti starostni skupini (Statistični urad RS, 2023h). Po podatkih (Statistični urad RS, 2023h) se je stopnja delovne aktivnosti v Sloveniji od leta 2014 do 2022 stalno povečevala. Leta 2014 je znašala 67,7 % in se do leta 2022 povečala na 77,9 %. Naraščanje stopnje delovne aktivnosti kaže na izboljšanje trga dela in večjo udeležbo prebivalstva v delovni sili. To je pozitiven pokazatelj gospodarske rasti in socialne vključenosti.

Stopnja dolgotrajne brezposelnosti

Stopnja dolgotrajne brezposelnosti predstavlja delež oseb med celotnim aktivnim prebivalstvom, ki so brezposelne najmanj 12 mesecev, izražen kot odstotek (Statistični urad RS, 2023h). Podatki Statističnega urada RS (2023h) kažejo, da je stopnja dolgotrajne brezposelnosti v Sloveniji od leta 2014 do 2019 stalno upadala, s 5,5 % na 2,1 %. Med letoma 2020 in 2021 je ostala relativno stabilna, rahlo narasla na 2,2 % leta 2021, nato pa ponovno upadla na 1,7 % v letu 2022. Padec stopnje dolgotrajne brezposelnosti kaže na izboljšanje trga dela in uspešnejše vključevanje brezposelnih oseb v delovno silo.

Neprostovoljne začasne zaposlitve

Kazalnik neprostovoljne začasne zaposlitve predstavlja delež oseb, starih od 15 do 64 let, ki so zaposleni za določen čas in ne morejo najti dela za nedoločen čas, med vsemi zaposlenimi v tej starostni skupini (Statistični urad RS, 2023h). Po podatkih (Statistični urad RS, 2023h) se je delež neprostovoljnih začasnih zaposlitev v Sloveniji od leta 2014 do 2022 stalno zmanjševal, z 10,8 % na 2,4 %. Stalno zmanjševanje deleža neprostovoljnih začasnih zaposlitev kaže na izboljšanje pogojev na trgu dela z večjo stabilnostjo in varnostjo zaposlitev za delavce.

2.10 Industrija, inovacije in infrastruktura

V Evropski uniji kazalniki predvsem spremljajo in merijo napredek pri krepitvi raziskav, razvoju ter inovacijah, kot tudi pri spodbujanju trajnostnega prometa (Statistični urad RS, 2023i). Kazalniki so: (1) delež bruto domačih izdatkov za raziskave in razvoj v bruto domačem proizvodu, (2) delovno aktivni v visoko in srednje visoko tehnoloških proizvodnih sektorjih in v na znanju temelječih storitvenih sektorjih, (3) skupno število oseb v raziskovalno-razvojni dejavnosti, (4) prijave patentov na Evropski patentni urad, (5) delež javnega potniškega prevoza v skupnem kopenskem potniškem prevozu, (6) delež železniškega blagovnega prevoza v skupnem kopenskem blagovnem prevozu, (7) delež obsega prometa osebnih avtomobilov po vrsti pogona in goriva in (8) delež potniških kilometrov po načinu premikanja in namenu poti (delo, izobraževanje, prosti čas).

Delež bruto domačih izdatkov za raziskave in razvoj v bruto domačem proizvodu

Kazalnik prikazuje bruto domače izdatke za raziskovalno-razvojno dejavnost kot delež slovenskega bruto domačega proizvoda (Statistični urad RS, 2023i). Po podatkih (Statistični urad RS, 2023i) se je delež bruto domačih izdatkov za raziskave in razvoj v BDP med letoma 2014 in 2017 zmanjšal z 2,37 % na 1,87 %. Po letu 2017 se je delež začel povečevati in dosegel najvišjo vrednost 2,14 % v letu 2020. V letih 2021 in 2022 je delež ostal stabilen okoli 2,11 % BDP. Stabilizacija vlaganj v zadnjih letih kaže na stalno prizadevanje Slovenije za izboljšanje inovacijskih zmogljivosti in podpore raziskavam.

Delovno aktivni v visoko in srednje visoko tehnoloških proizvodnih sektorjih in v na znanju temelječih storitvenih sektorjih

Kazalnik prikazuje delež delovno aktivnih oseb v visoko in srednje visoko tehnoloških proizvodnih sektorjih ter v na znanju temelječih storitvenih sektorjih med vsemi delovno aktivnimi osebami (Statistični urad RS, 2023i). Graf 6 predstavlja delež delovno aktivnih oseb v visoko in srednje visoko tehnoloških proizvodnih sektorjih in v na znanju temelječih storitvenih sektorjih v Sloveniji.

Graf 6: Delovno aktivni v visoko in srednje visoko tehnoloških proizvodnih sektorjih in v na znanju temelječih storitvenih sektorjih, Slovenija

Vir: Statistični urad RS, 2023i.

Delež delovno aktivnih oseb v visoko in srednje visoko tehnoloških proizvodnih sektorjih je naraščal do leta 2020 (v letu 2020 je znašal 10,4 %), nato pa se je v letu 2021 in 2022 zmanjšal ter v obeh letih znašal 8,8 %. Delež delovno aktivnih v na znanju temelječih storitvenih sektorjih je naraščal skozi vsa leta, z izrazitim povečanjem v letu 2021 (41,8 %) in rahlim padcem v letu 2022 (40,8 %). Rast v znanju temelječih storitvenih sektorjih kaže na prehod gospodarstva k na bolj znanju temelječim dejavnostim, kar je pozitivno za inovacije in dolgoročno gospodarsko rast.

Skupno število oseb v raziskovalno-razvojni dejavnosti

Podatki o zaposlenih se prikazujejo na dva načina: prvi način je skupno število oseb, ki so delale v raziskovalno-razvojni dejavnosti v referenčnem obdobju, drugi način pa je prikazovanje števila zaposlenih oseb v ekvivalentu polnega delovnega časa (Statistični urad RS, 2023i). Število oseb, ki se ukvarjajo z raziskovalno-razvojnimi dejavnostmi, je naraščalo od leta 2014 (število oseb v ekvivalentu polnega delovnega časa je znašalo 14.866) do 2022 (število oseb v ekvivalentu polnega delovnega časa je znašalo 17.444), tako v ekvivalentu polnega delovnega časa kot v skupnem številu oseb. Rast števila raziskovalcev in razvojnikov kaže na povečanje vlaganj v raziskave in razvoj, kar spodbuja invencije in inovacije (kot koristno uporabljene invencije) in prispeva k gospodarskemu napredku Slovenije.

Prijave patentov na Evropski patentni urad

Kazalnik se nanaša na zahteve za varstvo izuma, vložene na Evropski patentni urad, ne glede na to, ali so odobrene ali ne (Statistični urad RS, 2023i). Število prijav patentov je nihalo med leti 2014 in 2022. Najvišja vrednost je bila dosežena leta 2020 s 165 prijavami (78,48 na milijon prebivalcev). Podatki kažejo na stabilen interes za invencije in inovacije in zaščito intelektualne lastnine, z znatnim povečanjem prijav v letu 2020.

Delež javnega potniškega prevoza v skupnem kopenskem potniškem prevozu

Kazalnik delež javnega potniškega prevoza v skupnem kopenskem potniškem prevozu prikazuje razmerje med opravljenimi potniškimi kilometri v kopenskem prevozu glede na posamezna prevozna sredstva (vlak, avtobus) (Statistični urad RS, 2023i). Po podatkih Statističnega urada RS (2023i) je bil delež cestnega javnega prevoza stabilen in se je gibal okoli 11,6 % do 11,8 % v obdobju od 2014 do 2019. V letu 2020 je delež občutno padel na 7,4 %, kar je posledica pandemije COVID-19. Leta 2021 se je delež nekoliko povečal na 8,2 %. Prav tako lahko opazimo stabilen delež železniškega prevoza od leta 2014 do 2019, ki se giblje okoli 2 %. Leta 2020 je prišlo do občutnega padca na 1,3 %, kar je najverjetneje posledica pandemije COVID-19. Leta 2021 se je delež rahlo izboljšal na 1,8 %.

Delež železniškega blagovnega prevoza v skupnem kopenskem blagovnem prevozu

Kazalnik delež železniškega blagovnega prevoza v skupnem kopenskem blagovnem prevozu predstavlja odstotni delež prevoza blaga po železnici v primerjavi s celotnim kopenskim blagovnim prevozom (Statistični urad RS, 2023i). Podatki (Statistični urad RS, 2023i) kažejo, da je bil od leta 2014 do 2021 opazen rahel upad deleža železniškega blagovnega prevoza v skupnem kopenskem blagovnem prevozu. Delež je bil najvišji v letu 2014, ko je znašal 36,0 %, nato pa je rahlo nihal okoli 35 %, s padcem na 33,6 % v letu 2021.

Delež obsega prometa osebnih avtomobilov po vrsti pogona in goriva

Kazalnik delež obsega cestnega prometa osebnih avtomobilov po vrsti pogona in goriva določa delež voznih kilometrov osebnih avtomobilov, registriranih v Sloveniji, na domačih in tujih cestah, glede na vrsto pogona in goriva (Statistični urad RS, 2023i). V obdobju od leta 2015 do 2022 je opazen trend rahlega naraščanja deleža dizelskih in bencinskih avtomobilov, pri čemer dizelski avtomobili ohranjajo večji delež v primerjavi z bencinskimi. Delež dizelskih avtomobilov se je povečal s 60,1 % leta 2015 na 63,3 % leta 2022, medtem ko se je delež bencinskih avtomobilov zmanjšal z 38,7 % na 32,8 % v istem obdobju. Delež dvogorivnih avtomobilov ostaja stabilen okoli 0,9 % skozi leta, medtem ko se delež hibridnih in električnih avtomobilov počasi povečuje, kar kaže na naraščanje zanimanja za alternativne pogone.

Delež potniških kilometrov po načinu premikanja in namenu poti (delo, izobraževanje, prosti čas)

Kazalnik delež potniških kilometrov prikazuje delež potniških kilometrov, opravljenih na poteh, pri najpogostejših namenih poti, in sicer po različnih prevoznih sredstvih oz. peš. Posredno kaže tudi na povezavo med načini premikanja in statusom aktivnosti (Statistični urad RS, 2023i). Podatki kažejo na naraščanje uporabe osebnih avtomobilov za namene dela (z 89,2 % v 2017 na 90,9 % v 2021) in izobraževanja (s 33,6 % v 2017 na 38,5 % v 2021), medtem ko se je delež uporabe osebnih avtomobilov za prosti čas nekoliko zmanjšal (z 78,9 % v 2017 na 76,6 % v 2021). Javni prevoz je v tem obdobju beležil upad pri vseh namenih poti, zlasti za izobraževanje (z 61,6 % v 2017 na 55,8 % v 2021) in delo (s 4,1 % v 2017 na 2,9 %

v 2021), kar je lahko posledica različnih dejavnikov, vključno s pandemijo COVID-19. Uporaba kolesa za prosti čas se je več kot podvojila (z 2,8 % v 2017 na 5,4 % v 2021), medtem ko je uporaba kolesa za delo in izobraževanje ostala relativno stabilna. Hoja in tek sta pridobivala na priljubljenosti za prosti čas (z 8,3 % v 2017 na 9,2 % v 2021), medtem ko je njuna uporaba za delo in izobraževanje ostala skoraj nespremenjena. Delež drugih prevoznih sredstev se je rahlo zmanjšal za delo (s 5,0 % v 2017 na 4,6 % v 2021), vendar se je povečal za izobraževanje (z 0,6 % v 2017 na 1,1 % v 2021) in prosti čas (s 3,8 % v 2017 na 4,5 % v 2021).

2.11 Zmanjšanje neenakosti

V Evropski uniji kazalniki predvsem spremljajo in merijo napredek pri zmanjševanju neenakosti med državami in znotraj držav ter napredek pri spodbujanju varnih migracij in socialne vključenosti. Kazalniki so: (1) bruto domači proizvod na prebivalca v standardih kupne moči, (2) prilagojeni bruto razpoložljivi dohodek gospodinjstev na prebivalca v standardih kupne moči, (3) relativna vrzel tveganja revščine, (4) Ginijev količnik ekvivalentnega razpoložljivega dohodka, (5) delež skupnega razpoložljivega dohodka v spodnjih 4 decilih (dohodek na ekvivalentnega odraslega člana gospodinjstva) in (6) število prošenj za azil (skupaj in ugodene) (Statistični urad RS. 2023j).

Bruto domači proizvod na prebivalca v standardih kupne moči

Bruto domači proizvod (BDP) je kazalnik gospodarske razvitosti države. Določen je kot vrednost vseh proizvedenih dobrin in storitev, zmanjšana za vrednosti surovin in storitev, uporabljenih pri njihovi proizvodnji (Statistični urad RS, 2023j). Obseg bruto domačega proizvoda (BDP) na prebivalca v Sloveniji se je od leta 2014 do 2022 stalno povečeval glede na indeks EU-27. V letu 2014 je znašal 83 in dosegel vrednost 92 v letu 2022. Stalna rast indeksa obsega BDP na prebivalca kaže na izboljšanje gospodarske moči Slovenije v primerjavi s povprečjem EU-27. To je pozitiven pokazatelj gospodarskega napredka in zmanjševanja gospodarskih neenakosti v regiji.

Prilagojeni bruto razpoložljivi dohodek gospodinjstev na prebivalca v standardih kupne moči

Bruto razpoložljivi dohodek je še posebej pomemben za sektor gospodinjstev, saj močno vpliva na raven njihove potrošnje, kar je eno ključnih meril materialne blaginje gospodinjstev. Prilagojeni razpoložljivi dohodek vključuje tudi dohodke, ki jih gospodinjstva prejmejo v naravi (Statistični urad RS, 2023j). Graf 7 prikazuje prilagojeni bruto razpoložljivi dohodek gospodinjstev na prebivalca v standardih kupne moči v Sloveniji.

Graf 7: Prilagojeni bruto razpoložljivi dohodek gospodinjstev na prebivalca v standardih kupne moči, Slovenija

Vir: Statistični urad RS, 2023j.

Od leta 2014 do 2022 je opazen stalni trend naraščanja prilagojenega bruto razpoložljivega dohodka gospodinjstev na prebivalca v standardni kupni moči. Vrednosti so se povečale iz 15.702 SKM leta 2014 na 22.439 SKM leta 2022. Največji skok je bil zaznan med letoma 2020 in 2021, ko se je dohodek povečal za več kot 1.000 SKM. To povečanje nakazuje na izboljšanje materialne blaginje gospodinjstev v Sloveniji skozi obdobje osmih let (graf 7).

Relativna vrzel tveganja revščine

Relativna vrzel tveganja revščine je definirana kot razlika med pragom tveganja revščine in medianim ekvivalentnim razpoložljivim dohodkom oseb, ki živijo pod tem pragom, izražena kot odstotek praga tveganja revščine (Statistični urad RS, 2023j). Podatki (Statistični urad RS, 2023j) kažejo na zmanjšanje relativne vrzeli tveganja revščine v obdobju od leta 2014 do 2022. Leta 2014 je bila vrednost 22,0 %, nato je postopoma upadala in dosegla najnižjo vrednost 16,9 % leta 2020. V zadnjih dveh letih, 2021 in 2022, je relativna vrzel tveganja revščine nekoliko narasla in v obeh letih znašala 17,1 %. Ta trend kaže na izboljšanje ekonomske situacije oseb pod pragom revščine, čeprav se v zadnjih letih opazi rahlo povečanje tveganja revščine.

Ginijev količnik ekvivalentnega razpoložljivega dohodka

Ginijev količnik meri koncentracijo dohodka v družbi. Njegove vrednosti se gibljejo med 0 in 1; če ga izražamo v odstotkih, pa med 0 in 100 %. Vrednost 0 pomeni popolnoma enakomerno porazdelitev dohodka (vsi bi imeli popolnoma enak ekvivalentni dohodek), medtem ko vrednost 1 ali 100 % pomeni popolnoma neenakomerno porazdelitev dohodka (ves dohodek bi bil v rokah ene osebe). Bolj ko se vrednost Ginijevega količnika približuje 1 oz. 100 %, bolj je porazdelitev dohodka neenaka. Nasprotno pa bližje ko je vrednost količnika 0, bolj enakomerno je dohodek porazdeljen (Statistični urad RS, 2023j). Po podatkih Statističnega urada RS (2023j) je v obdobju od leta 2014 do 2022 opaziti trend zmanjševanja Ginijevega količnika ekvivalentnega razpoložljivega dohodka, kar kaže na postopno izboljšanje enakosti v razdelitvi dohodka. Leta 2014 je bila vrednost Ginijevega količnika 25,0 %, nato se je vrednost postopoma zmanjševala in dosegla najnižjo vrednost 23,0 % leta 2021. Leta 2022 je vrednost rahlo narasla na 23,1 %. Ta trend nakazuje na zmanjševanje dohodkovne neenakosti v Sloveniji skozi obravnavano obdobje.

Delež skupnega razpoložljivega dohodka v spodnjih 4 decilih (dohodek na ekvivalentnega odraslega člana gospodinjstva)

Kazalnik se nanaša na rast dohodka spodnjih 40 % populacije (namesto ravni dohodka) skladno s ciljem politike in ciljem ZN. Prihodki se nanašajo na ekvivalentni razpoložljivi dohodek gospodinjstev (Statistični urad RS, 2023j). Po podatkih (Statistični urad RS, 2023j) je delež skupnega razpoložljivega dohodka v spodnjih 4

decilih od leta 2014 do 2022 rahlo naraščal. Začel se je pri 24,1 % leta 2014 in dosegel najvišjo vrednost 25,4 % v letih 2020 in 2021, nato pa se je leta 2022 rahlo zmanjšal na 25,2 %.

Število prošenj za azil (skupaj in ugodene)

Število prošenj za azil zajema osebe, ki so prošnjo za mednarodno zaščito vložile v skladu s skupno evropsko azilno zakonodajo. Število odobrenih prošenj za azil pa vključuje tiste odločitve, kjer so bile prošnje za mednarodno zaščito uspešno rešene in odobrene (Statistični urad RS, 2023j). Podatki kažejo na izrazito rast števila prošenj za azil v obdobju od leta 2014 do 2022. Leta 2014 je bilo vloženih 385 prošenj za azil, do leta 2022 pa se je število prošenj povečalo na 6.787. Največji porast je opazen med leti 2017 in 2018 ter med leti 2020 in 2021. Ta trend kaže na naraščajoče potrebe po mednarodni zaščiti in povečano migracijsko gibanje v Slovenijo v zadnjem desetletju.

2.12 Trajnostna mesta in skupnosti

V Evropski uniji kazalniki spremljajo in merijo predvsem napredek pri izboljšanju kakovosti življenja v mestih in skupnostih, napredek pri spodbujanju trajnostnega prometa ter pri zmanjševanju škodljivih vplivov na okolje. Kazalniki so: (1) stopnja prenaseljenosti stanovanja, (2) umrli zaradi posledic transportnih nezgod, (3) izpostavljenost urbanega prebivalstva onesnaženju zraka s trdnimi delci, (4) delež gospodinjstev, ki imajo težave s hrupom, (5) stopnja recikliranja komunalnih odpadkov in (6) delež avtomobilov na električni in hibridni pogon med prvič registriranimi novimi osebnimi avtomobili (Statistični urad RS, 2023k).

Stopnja prenaseljenosti stanovanja

Stopnja prenaseljenosti stanovanja je odstotek oseb, ki glede na število, spol in starost članov gospodinjstva živijo v stanovanjih s premajhnim številom sob (Statistični urad RS, 2023k). Podatki (Statistični urad RS, 2023k) kažejo na določene nihanja v stopnji prenasičenosti v različnih območjih Slovenije od leta 2014 do 2022. Gosto poseljena območja so skozi leta doživela nekaj nihanj, vendar kažejo splošen trend stabilnosti in rahlega povečanja v letu 2022 (16,1 %). Srednje gosto poseljena območja so skozi leta pokazala trend upadanja, dosežena najnižja vrednost je bila leta 2021 (10,8 %), v letu 2022 pa se je rahlo povečala na 10,9 %. Redko poseljena

območja so prav tako doživela upadanje skozi obdobje, z najnižjo vrednostjo v letu 2020 (8,6 %) in rahlim povečanjem do 8,8 % v letu 2022.

Umrli zaradi posledic transportnih nezgod

Kazalnik umrlih zaradi posledic transportnih nezgod prikazuje število oseb, ki so umrle zaradi prometnih nesreč. Vključuje pešce, kolesarje, motoriste, osebe v trikolesnih motornih vozilih, potnike v avtomobilih, poltovornjakih ali kombijih, težkih transportnih vozilih, avtobusih ter žrtve drugih prometnih nesreč na kopnem in vodi (Statistični urad RS, 2023k).

Izpostavljenost urbanega prebivalstva onesnaženju zraka s trdnimi delci

Kazalnik prikazuje s številom prebivalcev utežene koncentracije PM_{10} in $PM_{2,5}$, ki jim je urbano prebivalstvo morebiti izpostavljeno (Statistični urad RS, 2023k).

Delež gospodinjstev, ki imajo težave s hrupom

Kazalnik prikazuje odstotek gospodinjstev, ki poročajo o težavah s hrupom, ki izvira od sosedov ali z ulice (npr. promet, industrija, podjetja itd.) (Statistični urad RS, 2023k).

Stopnja recikliranja komunalnih odpadkov

Stopnja recikliranja je količina recikliranih komunalnih odpadkov, izražena v tonah, deljena s skupno količino vseh nastalih komunalnih odpadkov (Statistični urad RS, 2023k). Po podatkih (Statistični urad RS, 2023k) se je stopnja recikliranja komunalnih odpadkov v Sloveniji od leta 2014 do 2022 stalno povečevala. Leta 2014 je znašala 36,0 % in leta 2022 znašala 62,4 %.

Delež avtomobilov na električni in hibridni pogon med prvič registriranimi novimi osebnimi avtomobili

Kazalnik delež avtomobilov na električni in hibridni pogon med prvič registriranimi novimi osebnimi avtomobili je definiran kot delež prvič registriranih novih osebnih avtomobilov z električnim in hibridnim pogonom med vsemi prvič registriranimi novimi osebnimi avtomobili v Sloveniji (Statistični urad RS, 2023k). Podatki

(Statistični urad RS, 2023k) kažejo, da je leta 2015 delež znašal 0,2 % in se do leta 2022 povečal na 4,9 %.

2.13 Odgovorna poraba in proizvodnja

V Evropski uniji kazalniki predvsem spremljajo in merijo napredek pri ločevanju okoljskih vplivov od gospodarske rasti, napredek pri zmanjševanju porabe energije ter napredek pri reševanju problemov, povezanih z nastajanjem in ravnanjem z odpadki. Kazalniki so: (1) nastajanje odpadkov brez mineralnih odpadkov, (2) stopnja recikliranja in odlaganja odpadkov brez mineralnih odpadkov, (3) snovna produktivnost, (4) povprečni izpusti CO_2 na kilometer pri novih osebnih avtomobilih, (5) obseg blagovnega prevoza glede na bruto domači proizvod in (6) nastajanje odpadne hrane (Statistični urad RS, 2023l).

Nastajanje odpadkov brez mineralnih odpadkov

Kazalnik je opredeljen kot skupna količina vseh odpadkov, nastalih v državi v enem letu, na prebivalca; ta količina ne vključuje količin mineralnih odpadkov, zemeljskih izkopov in onesnaženih tal (Statistični urad RS, 2023l). Po podatkih (Statistični urad RS, 2023l) je leta 2014 nastajanje odpadkov brez mineralnih odpadkov znašalo 1.604 kg/prebivalca in se do leta 2022 zmanjšalo na 1.359 kg/prebivalca.

Stopnja recikliranja in odlaganja odpadkov brez mineralnih odpadkov

Kazalnik recikliranja odpadkov brez mineralnih odpadkov je opredeljen kot količina odpadkov, ki so bili reciklirani v državi v določenem letu, deljena s skupno količino vseh odpadkov, predanih v ravnanje v istem letu. Kazalnik odlaganja odpadkov brez mineralnih odpadkov pa predstavlja količino odpadkov, ki so bili odloženi v državi v določenem letu, deljeno s skupno količino vseh odpadkov, predanih v ravnanje v istem letu (Statistični urad RS, 2023l). Po podatkih (Statistični urad RS, 2023l) je stopnja recikliranja odpadkov brez mineralnih odpadkov v letu 2022 znašala 79,4 % in stopnja odlaganja odpadkov brez mineralnih odpadkov je v letu 2022 znašala 4,7 %.

Snovna produktivnost

Snovna produktivnost odraža razmerje med bruto domačim proizvodom in domačo porabo snovi (Statistični urad RS, 2023l). Po podatkih (Statistični urad RS, 2023l) je snovna produktivnost v Sloveniji v letih 2020 in 2021 znašala 1,51 EUR 2010/kg ter v letu 2022 1,49 EUR 2010/kg. Stabilna snovna produktivnost v zadnjih letih kaže na dosledno učinkovitost v uporabi surovin za ustvarjanje gospodarske vrednosti, kar prispeva k trajnostni rabi virov.

Povprečni izpusti CO_2 na kilometer pri novih osebnih avtomobilih

Kazalnik je opredeljen kot povprečje emisij ogljikovega dioksida na kilometer novih osebnih avtomobilov, registriranih v določenem letu (Statistični urad RS, 2023l). Podatki (Statistični urad RS, 2023l) kažejo, da so povprečni izpusti CO_2 na kilometer pri novih osebnih avtomobilih (g CO_2 na km) v letu 2020 znašali 114,2 g CO_2 na km in 133,9 g CO_2 na km v letu 2021.

Obseg blagovnega prevoza glede na bruto domači proizvod

Kazalnik obsega blagovnega prevoza glede na bruto domači proizvod je definiran kot razmerje med tonskimi kilometri (upošteva se samo notranji promet) in bruto domačim proizvodom (izražen v verižnih obsegih, prilagojenih na osnovi menjalnega tečaja za leto 2015) (Statistični urad RS, 2023l). Po podatkih (Statistični urad RS, 2023l) je obseg blagovnega prevoza glede na bruto domači proizvod (indeks, 2010 = 100) v letu 2021 znašal 101,9.

Nastajanje odpadne hrane

Kazalnik je opredeljen kot celotna količina vse odpadne hrane, nastale v državi v enem letu, na prebivalca (Statistični urad RS, 2023l). Podatki (Statistični urad RS, 2023l) kažejo, da je nastajanje odpadne hrane na prebivalca v Sloveniji med letoma 2014 in 2020 naraščalo (v letu 2020 je nastajanje odpadne hrane znašalo 74 kg/prebivalca), nato pa se je v letih 2021 in 2022 rahlo zmanjšalo (leta 2022 je nastajanje odpadne hrane znašalo 72 kg/prebivalca).

2.14 Podnebni ukrepi

V Evropski uniji kazalniki spremljajo in merijo predvsem napredek pri ublažitvi učinkov podnebnih sprememb, zmanjšanju vplivov na podnebje ter pri izvajanju podnebnih pobud. Kazalniki so: (1) emisije toplogrednih plinov, (2) emisijska intenzivnost pri porabi energije in (3) financiranje projektov in izvajanje aktivnosti za blaženje in/ali prilagajanje na podnebne spremembe v partnerskih državah v razvoju (Statistični urad RS, 2023m).

Emisije toplogrednih plinov

Kazalnik prikazuje trende v skupnih emisijah iz 'kjotske košarice' toplogrednih plinov, ki jih povzroča človek (Statistični urad RS, 2023m). Po podatkih (Statistični urad RS, 2023m) so v letu 2021 emisije toplogrednih plinov (indeks, 1986 = 100) znašale 78,06 enot.

Emisijska intenzivnost pri porabi energije

Emisijska intenzivnost pri porabi energije je razmerje med emisijami toplogrednih plinov, povezanih z energijo (ogljikov dioksid, metan in dušikov oksid), in bruto porabo energije (Statistični urad RS, 2023m). Po podatkih (Statistični urad RS, 2023m) je emisijska intenzivnost pri porabi energije v Sloveniji v obdobju od 2014 do 2020 nihala, vendar je splošni trend kazal na rahlo zmanjševanje. Najvišja vrednost je bila dosežena leta 2016 (94,2), najnižja pa leta 2020 (87,8). Splošno zmanjšanje emisijske intenzivnosti pri porabi energije kaže na napredek Slovenije pri izboljšanju energetske učinkovitosti in zmanjševanju emisij toplogrednih plinov na enoto porabljene energije.

Financiranje projektov in izvajanje aktivnosti za blaženje in/ali prilagajanje na podnebne spremembe v partnerskih državah v razvoju

Kazalnik zajema prostovoljno finančno in tehnično pomoč razvitih držav državam v razvoju pri blaženju podnebnih sprememb (zmanjševanje emisij toplogrednih plinov) in prilagajanju podnebnim spremembam (Statistični urad RS, 2023m). Podatki (Statistični urad RS, 2023m) kažejo, da je financiranje projektov in aktivnosti glede podnebnih sprememb v državah v razvoju iz Slovenije med letoma 2014 in 2019 naraščalo, z najvišjo vrednostjo v letu 2019 (financiranje projektov je znašalo

5.784.355 eur). V letu 2020 se je znesek občutno zmanjšal (na 2.256.420 eur), nato pa se je ponovno povečal v letih 2021 (na 4.938.452 eur) in 2022 (na 4.759.384 eur).

2.15 Življenje v vodi

V Evropski uniji kazalniki spremljajo in merijo napredek v prizadevanjih za zaščito morij, napredek v spodbujanju trajnostnega ribištva in napredek v prizadevanjih, da oceani ostanejo zdravi. Kazalniki so: (1) delež kopalnih voda odlične kakovosti, (2) površina morskih območij, določenih v okviru Nature 2000, in (3) morski gospodarski ribolov (Statistični urad RS, 2023n).

Delež kopalnih voda odlične kakovosti

Kazalnik prikazuje delež celinskih in morskih kopalnih voda, ki so ocenjene kot odlične glede na merila kopalne direktive (2006/7/EC) ali Uredbe o upravljanju kakovosti kopalnih voda (Uradni list RS, št. 25/08) (Statistični urad RS, 2023n). Po podatkih (Statistični urad RS, 2023n) je v letu 2022 delež celinskih kopalnih voda odlične kakovosti znašal 65,4 % in delež morskih kopalnih voda odlične kakovosti 95,2 %.

Površina morskih območij, določenih v okviru Nature 2000

Kazalnik meri površino morskih območij, določenih v skladu z Naturo 2000 (Statistični urad RS, 2023n). Po podatkih Statističnega urada RS (2023n) je v letu 2022 površina morskih območij, določenih v okviru Nature 2000 (km^2) v Sloveniji znašala 10 km^2.

Morski gospodarski ribolov

Kazalnik zagotavlja oceno mase v morskem gospodarskem ribolovu ulovljenih morskih organizmov v ribolovnem območju FAO 37.2.1 (severni del Jadranskega morja), prikazano po posameznih vrstah vodnih organizmov (Statistični urad RS, 2023n). Morski gospodarski ribolov (kg) je leta 2014 znašal 254.129 kg, leta 2018 je znašal 126.343 kg in leta 2022 se je zmanjšal na 108.343 kg. Trend kaže na splošno zmanjšanje ribolova skozi leta, kar lahko kaže na spremembe v ribolovnih praksah ali ribjih zalogah.

2.16 Življenje na kopnem

V Evropski uniji kazalniki spremljajo in merijo napredek v izboljševanju stanja ekosistemov, v zmanjševanju degradacije tal in v ohranjanju biotske raznovrstnosti. Kazalniki so: (1) delež gozda v skupni površini države, (2) indeks ptic kmetijske krajine in (3) površina kopenskih območij, določenih v okviru Nature 2000 (Statistični urad RS, 2023o).

Delež gozda v skupni površini države

Kazalnik prikazuje delež gozda v skupni površini države (Statistični urad RS, 2023o). Po podatkih Statističnega urada RS (2023o) je delež gozda v skupni površini Slovenije v obdobju od 2014 do 2022 ostal stabilen, z rahlim zmanjšanjem z 58,3 % leta 2014 na 58,0 % v letih od 2020 do 2022. Stabilnost deleža gozda v skupni površini države kaže na uspešno ohranjanje gozdnih površin v Sloveniji.

Indeks ptic kmetijske krajine

Kazalnik meri spremembe v populacijah značilnih vrst ptic kmetijske krajine (Statistični urad RS, 2023o). Podatki (Statistični urad RS, 2023o) kažejo, da se je indeks ptic kmetijske krajine za indikatorske vrste zmanjšal z 78,9 leta 2014 na 73,9 leta 2022. Generalisti so pokazali nihanja, a z rastjo do 95,6 leta 2021, nato pa upad na 87,2 leta 2022. Travniške vrste so bile stabilne, a so doživele padec s 60,0 leta 2014 na 56,3 leta 2022. Padec indeksov ptic kmetijske krajine za indikatorske in travniške vrste kaže na upad biotske raznovrstnosti v teh habitatih, medtem ko so generalisti bolj stabilni, kar poudarja potrebo po trajnostnih praksah upravljanja kmetijskih površin.

Površina kopenskih območij, določenih v okviru Nature 2000

Kazalnik meri površino kopenskih območij, določenih v skladu z Naturo 2000 (Statistični urad RS, 2023o). Podatki Statističnega urada RS (2023o) kažejo, da je površina kopenskih območij, določenih v okviru Nature 2000 (km^2), v letu 2022 znašala 7.672 km^2. Stabilnost površine kopenskih območij Nature 2000 kaže na konstanten obseg varovanih območij, kar odraža zavezanost Slovenije k ohranjanju naravnih habitatov in biotske raznovrstnosti.

2.17 Mir, pravičnost in močne institucije

V Evropski uniji kazalniki spremljajo in merijo predvsem napredek v zagotavljanju miru in osebne varnosti, v uveljavljanju pravice do pravnega varstva in napredek v krepitvi zaupanja v ustanove EU. Kazalniki so: (1) umrljivost zaradi napadov, (2) delež gospodinjstev, ki imajo v svojem okolišu težave s kriminalom, nasiljem ali vandalizmom, (3) skupni izdatki države za sodišča, (4) indeks zaznavanja korupcije, (5) zaznana neodvisnost pravosodnega sistema in (6) stopnja zaupanja državljanov v institucije EU (Statistični urad RS, 2023p).

Umrljivost zaradi napadov

Stopnja umrljivosti zaradi napadov opisuje umrljivost zaradi napadov na 100.000 prebivalcev v opazovanem koledarskem letu (Statistični urad RS, 2023p). Po podatkih (Statistični urad RS, 2023p) se je umrljivost zaradi umorov in napadov v obdobju od 2014 do 2021 zmanjšala z 0,96 na 0,41, nato pa rahlo povečala na 0,73 leta 2021.

Delež gospodinjstev, ki imajo v svojem okolišu težave s kriminalom, nasiljem ali vandalizmom

Kazalnik prikazuje delež gospodinjstev, ki so poročala o težavah s kriminalom, nasiljem ali vandalizmom v svojem okolišu (Statistični urad RS, 2023p).

Skupni izdatki države za sodišča

Kazalnik prikazuje izdatke sektorja države (ESR 2010), namenjene sodiščem in drugim pravosodnim organom (Statistični urad RS, 2023p).

Indeks zaznavanja korupcije

Kazalnik kaže zaznano raven korupcije v javnem sektorju na lestvici od 0 (zelo koruptivno) do 100 (zelo čisto) (Statistični urad RS, 2023p). Podatki (Statistični urad RS, 2023p) kažejo, da je od leta 2015 do 2020 indeks zaznavanja korupcije ostal relativno stabilen, z vrednostmi med 60 in 61. V letu 2021 je indeks zaznavno padel na 57, nato pa se je v letu 2022 še dodatno znižal na 56.

Zaznana neodvisnost pravosodnega sistema

Kazalnik prikazuje dojemanje neodvisnosti sodstva med splošno javnostjo v državah članicah EU (Statistični urad RS, 2023p).

Stopnja zaupanja državljanov v institucije EU

Stopnja zaupanja državljanov v institucije EU (v Evropski parlament in Evropsko komisijo) je izražena kot delež pozitivnih mnenj (ljudi, ki izjavljajo, da jim zaupajo) v zvezi z institucijami (Statistični urad RS, 2023p). Podatki (Statistični urad RS, 2023p) kažejo, da je stopnja zaupanja državljanov v Evropski parlament od leta 2015 do 2021 naraščala, z izjemo stabilnosti v letih 2017 in 2018. Dosegla je vrh v letu 2021 z 52 %, nato pa je v letu 2022 upadla na 43 %. Podobno je stopnja zaupanja v Evropsko komisijo naraščala od leta 2015 do 2021, prav tako dosegla vrh v letu 2021 z 52 %, nato pa je v letu 2022 padla na 43 %.

2.18 Partnerstva za doseganje ciljev

V Evropski uniji kazalniki spremljajo in merijo predvsem napredek v utrjevanju svetovnega partnerstva in v izboljševanju finančnega upravljanja v EU. Kazalniki so: (1) uradna razvojna pomoč kot delež bruto nacionalnega dohodka, (2) financiranje držav v razvoju, (3) uvoz iz držav v razvoju, (4) bruto dolg sektorja država in (5) delež okoljskih davkov v skupnih davčnih prihodkih (Statistični urad RS, 2023r).

Uradna razvojna pomoč kot delež bruto nacionalnega dohodka

Uradno razvojno pomoč sestavljajo nepovratna sredstva ali posojila, ki jih uradni sektor namenja za spodbujanje gospodarskega razvoja in blaginje v državah prejemnicah (Statistični urad RS, 2023r). Po podatkih Statističnega urada RS (2023r) je Slovenija v obdobju od 2014 do 2022 povečala svojo uradno razvojno pomoč kot delež bruto nacionalnega dohodka. Kljub manjšim nihanjem v sredini obdobja je bil na splošno opazen pozitiven trend, ki je v letu 2022 dosegel najvišjo vrednosto 0,29 %. To kaže na okrepljeno zavezanost Slovenije mednarodni razvojni pomoči in doseganju ciljev trajnostnega razvoja.

Financiranje držav v razvoju

Skupno financiranje držav v razvoju obsega neto izplačila uradne razvojne pomoči, druge uradne tokove in zasebne tokove (predvsem tuje neposredne naložbe) (Statistični urad RS, 2023r). Podatki (Statistični urad RS, 2023r) kažejo, da je slovensko financiranje držav v razvoju od leta 2014 do 2020 močno nihalo. Po znatnem povečanju med letoma 2014 in 2016, ko je znesek narasel s 46 milijonov EUR na 206 milijonov EUR, je v letu 2017 prišlo do strmega padca na 20 milijonov EUR. V letu 2018 je financiranje ponovno zraslo na 200 milijonov EUR, vendar se je v letu 2019 ponovno zmanjšalo na 131 milijonov EUR. Leto 2020 je zaznamoval največji skok v financiranju, ki je doseglo 525 milijonov EUR, kar kaže na močno zavezanost Slovenije k podpori razvojnim projektom v državah v razvoju. Kljub občasnim padcem splošni trend kaže na povečano angažiranost in pripravljenost na finančno podporo mednarodnemu razvoju.

Uvoz iz držav v razvoju

Kazalnik je opredeljen kot vrednost uvoza EU iz držav, ki jih je določil Odbor OECD za razvojno pomoč, v tržnih cenah (Statistični urad RS, 2023r). Graf 8 predstavlja uvoz iz držav v razvoju v Slovenijo.

Graf 8: Uvoz iz držav v razvoju, Slovenija
Vir: Statistični urad RS, 2023r.

Uvoz iz držav v razvoju v Slovenijo je od leta 2014 do 2022 izkazoval naraščajoč trend. Vrednost uvoza se je vsako leto povečevala, z izjemo manjšega padca v letu 2020. Največji skok v uvozu je bil opazen med letoma 2020 in 2021, ko se je vrednost uvoza povečala s 8.042 milijonov EUR na 13.308 milijonov EUR, nato pa se je nadaljevala rast do 16.904 milijonov EUR v letu 2022, kar kaže na okrepitev trgovinskih povezav s temi državami (graf 8).

Bruto dolg sektorja država

Kazalnik je določen v Maastrichtski pogodbi kot konsolidirani bruto dolg države po nominalni vrednosti, ki je ob koncu leta prikazan na tekočem računu v naslednjih kategorijah državnih obveznosti (kot je opredeljeno v Evropskem sistemu računov – ESR 2010): valuta in vloge, dolžniški vrednostni papirji ter posojila (Statistični urad RS, 2023r). Podatki (Statistični urad RS, 2023r) kažejo, da je bruto dolg sektorja država (% BDP) v letu 2017 znašal 74,2 % BDP in se leta 2019 zmanjšal na 65,4 % BDP. Najvišjo vrednost je dosegel leta 2020, ko je znašal 79,6 % BDP in se leta 2022 zmanjšal na 72,3 % BDP.

Delež okoljskih davkov v skupnih davčnih prihodkih

Kazalnik meri delež okoljskih davkov v skupnih prihodkih od davkov in socialnih prispevkov (Statistični urad RS, 2023r). Podatki (Statistični urad RS, 2023r) kažejo, da je delež okoljskih davkov v skupnih davčnih prihodkih za Slovenijo od leta 2014 do 2021 kazal trend upadanja. V letu 2014 je delež znašal 10,31 %, nato pa je postopno padal, z izjemo rahle rasti v letu 2015. Najnižji delež je bil zabeležen v letu 2021, ko je znašal 7,29 %.

3 Trajnostni razvoj podjetja

3.1 Trajnostne prakse podjetja

Trajnostni razvoj podjetja postaja vse pomembnejši vidik sodobnega razvoja in poslovanja, saj se podjetja po vsem svetu soočajo z naraščanjem izzivov na področju varstva okolja, družbene odgovornosti in gospodarske učinkovitosti (Agajie idr, 2024; Birgliadi idr., 2020). Pojem trajnostnega razvoja združuje načela, ki se osredotočajo na uravnoteženje gospodarskih, okoljskih in družbenih dejavnikov, s ciljem doseči dolgoročno stabilnost in uspešnost podjetja (Vivien, S. 2023).

Trajnostni razvoj ni le moralna in etična obveznost, temveč tudi poslovna priložnost, ki lahko prinese številne koristi, vključno z izboljšanim ugledom podjetja, večjo zvestobo strank, privlačnostjo za vlagatelje ter zmanjšanimi operativnimi stroški (Agajie idr., 2024; Afum idr., 2021; Cassimon idr, 2016).

Podjetja, ki vključujejo trajnostne prakse v svoje poslovne strategije, lahko lažje prepoznajo in obvladujejo tveganja, povezana z okoljskimi spremembami in družbenimi premiki. Takšna podjetja so bolje pripravljena na prihodnje izzive, kar povečuje njihovo konkurenčno prednost. Poleg tega trajnostni razvoj spodbuja invencije in inovacije, saj podjetja iščejo nove načine za učinkovitejšo rabo virov in zmanjšanje negativnih vplivov na okolje. S tem se ustvarjajo nove poslovne priložnosti in izboljšuje odpornost podjetij na tržne spremembe (Abualfaraa idr., 2020; Yu idr., 2024). V raziskavi (Agajie idr., 2024), ki preučuje energetsko infrastrukturo v Etiopiji, so avtorji predlagali uporabo hibridnega sistema, ki združuje sončne in bioplinske vire ter vključuje superprevodne magnetne energijske shrambe in črpalne hidroelektrične shrambe. Takšni hibridni sistemi so zasnovani za izboljšanje zanesljivosti in stroškovne učinkovitosti oskrbe z električno energijo, še posebej v regijah, ki trpijo zaradi pogostih izpadov električne energije. Na primer, distribucijsko omrežje v Debre Markosu v Etiopiji letno beleži več kot 800 ur izpadov električne energije, kar povzroča velike finančne izgube in dodatno porabo virov za dizelske generatorje kot rezervo. Avtorji so ugotovili, da bi uvedba hibridnega sistema, ki vključuje obnovljive vire energije in napredne tehnologije za shranjevanje energije, znatno zmanjšala izgube moči in izboljšala napetostne profile omrežja, s čimer bi povečali zanesljivost in zmanjšali emisije toplogrednih plinov (Agajie idr., 2024). Wang in drugi (2024) poudarjajo, da konkretne strategije za odločanje v obratovalni in načrtovalni fazi projektov distribucije energije na zemeljski plin vključujejo uporabo čiste energije in napredne tehnologije, sodelovanje z energetskimi podjetji, implementacijo spremljanja in nadzora energije ter izboljšanje operativnega vzdrževanja ključne opreme (Wang idr., 2024). Po poročilu Kaizen Institute (2024) vključevanje trajnostnih ciljev v strateške plane podjetja vključuje dovolj celovit pristop, ki zajema zavezanost vodstva, vključevanje različnih udeležencev podjetja (deležnikov), postavljanje jasnih ciljev in nenehno ocenjevanje uspešnosti. Takšen dovolj celovit pristop zagotavlja, da je trajnost vgrajena v razvoj in poslovanje podjetja ter kulturo podjetja, kar vodi k dolgoročnim koristim in povečanju zaupanja udeležencev podjetja (deležnikov). Podjetja tako lažje dosežejo trajnostne cilje in prispevajo k širšim prizadevanjem za trajnostni razvoj. Poleg tega St. Bonaventure University (2016) poudarja, da mora podjetje

trajnostno strategijo jasno predstaviti vsem zaposlenim, da jo razumejo in podpirajo, kar vključuje redno obveščanje, izobraževanje in vključevanje zaposlenih v trajnostne aktivnosti podjetja. Navedeno zajema vključevanje zaposlenih, strank in dobaviteljev ter drugih udeležencev podjetja (deležnikov), da se spodbuja kultura trajnosti in zagotovi, da so vse ravni podjetja, od lastnikov in vodstva do posameznih zaposlenih, seznanjene s cilji trajnostnega razvoja podjetja. S tem lahko podjetje spodbuja invencije (vključno z morebitnimi patenti) in inovacije, izboljša učinkovitost in krepi svoj ugled.

3.2 Trajnostne poslovne strategije

Trajnostne poslovne strategije vključujejo pristop, kjer podjetja zasledujejo dolgoročne cilje, ki presegajo zgolj finančne interese in upoštevajo okoljske in družbene vplive. Podjetja, ki se zavežejo k trajnostnemu razvoju, implementirajo ukrepe za zmanjšanje porabe virov, emisij in odpadkov ter spodbujajo uporabo obnovljivih virov energije. Ključne strategije vključujejo krožno gospodarstvo, trajnostno nabavno verigo, zmanjševanje ogljičnega odtisa ter družbeno odgovornost podjetij v podjetju in izven njega (Ambrožič idr., 2024; Bergant idr., 2024; Coppola in Ianuario, 2017; Khan idr., 2021; Mulej idr. (ur.), 2016; 2019; 2020; 2021).

Eden izmed ključnih konceptov trajnostnih poslovnih strategij je krožno gospodarstvo. V krožnem gospodarstvu podjetja razvijajo proizvode, ki so zasnovani za večkratno uporabo, popravila in recikliranje. To vključuje uporabo trajnostnih materialov, ki imajo manj škodljiv vpliv na okolje in se lahko ponovno uporabijo v proizvodnem procesu. Krožno gospodarstvo omogoča podjetjem, da zmanjšajo porabo naravnih virov in količino odpadkov, hkrati pa ustvarjajo nove poslovne priložnosti (Ellen MacArthur Foundation, 2024). Na primer, podjetje Patagonia (Patagonia, 2018) uporablja reciklirane materiale za svoje izdelke in ponuja storitve popravila, kar podaljšuje življenjsko dobo njihovih izdelkov.

Poleg krožnega gospodarstva je trajnostna nabavna veriga še en pomemben element trajnostnih poslovnih strategij. Podjetja uvajajo trajnostne prakse v svoji nabavni verigi, s čimer zagotavljajo, da vsi dobavitelji spoštujejo okoljske standarde in socialne pravice delavcev. To vključuje izbiro dobaviteljev, ki uporabljajo trajnostne materiale in imajo etične proizvodne procese (UN Global Compact, 2024). UN Global Compact (2024) spodbuja podjetja k vključevanju trajnostnih praks v svoje

nabavne verige, saj to omogoča zmanjšanje slabih okoljskih vplivov in izboljšanje socialnih pogojev v celotni verigi. Organizacije, kot je Walmart, že uvajajo standarde za trajnostno nabavo, kar vključuje izbiro dobaviteljev, ki uporabljajo okolju prijazne materiale in zagotavljajo dostojne delovne pogoje za svoje zaposlene (Walmart Corporate News and Information, 2024). Podjetja, kot je Unilever (Unilever, 2024), sodelujejo z dobavitelji, da izboljšajo trajnostne prakse skozi celotno dobavno verigo, kar vključuje zmanjšanje emisij toplogrednih plinov, zmanjšanje porabe vode in izboljšanje delovnih pogojev.

Ključna komponenta trajnostnih poslovnih strategij je tudi zmanjševanje ogljičnega odtisa. Podjetja vlagajo v obnovljive vire energije, kot so sončne in vetrne elektrarne, ter izboljšujejo energetsko učinkovitost svojih obratov. Poleg tega uvajajo sisteme za upravljanje z energijo, ki jim pomagajo spremljati in optimizirati porabo energije (Kiebus, 2023; McKinsey & Company, 2022). Na primer, Amazon se je zavezal, da bo do leta 2025 svoje poslovanje v celoti napajal z obnovljivo energijo, pri čemer že sedaj 90 % elektrike, ki jo porabijo, prihaja iz več kot 400 vetrnih in sončnih projektov po vsem svetu. Poleg tega uvajajo inovativen pristop k energetskemu upravljanju, kar vključuje nove tehnologije, kot je zeleni vodik, in energetsko učinkovite sisteme za spremljanje porabe energije (Hurst, 2023). Na primer, podjetje IKEA (IKEA, 2023) je investiralo v sončne elektrarne in energetsko učinkovite razsvetljave v svojih trgovinah, kar je znatno zmanjšalo njihov ogljični odtis.

Družbena odgovornost podjetij je bistvena podlaga in sestavni del trajnostnih poslovnih strategij. Po ISO 26000 (ISO, 2010) gre za tri temeljne lastnosti podjetij, drugih organizacij, ljudi in družbenih organov, ki so:

(1) odgovornost za vplive na družbo, to je vse ljudi in njihove življenjske pogoje;
(2) upoštevanje soodvisnosti, namesto ločenega obravnavanja posamičnih vidikov prakse življenja,
(3) trud za čim večjo celovitost odločanja in delovanja, namesto enostranskosti, za katero šolstvo in praksa ljudi usposabljata kot vse bolj ozke specialiste, šibko usposobljene za interdisciplinarno sodelovanje (ki se začne s pozornim in odprtim poslušanjem tistih, ki gledajo z drugih izbranih vidikov in zato izpostavljajo druge značilnosti, torej se z razlikami med seboj dopolnjujejo, ker vidijo, da so zaradi njih soodvisni, in so odgovorni za svoje vplive na družbo).

Pogoji, da se tako ravnanje doseže, so v ISO 26000 (isti vir) zajeti v sedmih načelih družbene odgovornosti, ki so:

- odgovornost (upravljanja in vodenja podjetja),
- transparentnost,
- etično ravnanje,
- spoštovanje interesov udeležencev podjetja (tudi deležnikov),
- spoštovanje vladavine prava,
- spoštovanje mednarodnih norm delovanja,
- spoštovanje človekovih pravic.

Uresničevanje teh treh osnov in teh sedmih načel v politiki, strategiji, taktiki in vsakdanji praksi ravnanja spada med pogoje, da se vzpostavijo in uresničujejo cilji trajnostnega razvoja (več v Ambrožič idr., 2024, Bergant idr., 2024 in v tam navedenih virih).

Podjetja med drugim vlagajo v lokalne skupnosti in podpirajo projekte, ki prispevajo k družbenemu razvoju. To lahko vključuje podporo izobraževanju, zdravstvu, socialnim programom in varstvu okolja (Cassimon idr., 2016). Na primer, podjetje Google (Google, 2023) se je zavezalo, da bo investiralo v izobraževalne programe za otroke in mladostnike ter projekte, ki podpirajo okoljsko trajnost. Vključujoče delovno okolje spodbuja raznolikost in enakopravnost. McKinseyjeve raziskave kažejo, da imajo podjetja z bolj vključujočimi praksami, kot so izobraževanje o nezavednih predsodkih in struktura ocenjevanj, boljše delovne pogoje za ženske in manjšinske skupine. To vodi do višje produktivnosti in boljše delovne klime (McKinsey & Company, 2021). Podjetja, ki vlagajo v izboljšanje družbene enakosti, pozitivno vplivajo na svoje zaposlene in širše skupnosti. To vključuje izobraževanje in usposabljanje za bolj vključujočo kulturo ter merjenje in poročanje o družbenih vplivih podjetja (KPMG, 2024). Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih na področju trajnostnega razvoja je ključnega pomena za spodbujanje trajnostne kulture v podjetju. Podjetja morajo zagotoviti, da so vsi zaposleni seznanjeni s trajnostnimi cilji podjetja in da razumejo, kako lahko prispevajo k doseganju teh ciljev. To lahko vključuje redna usposabljanja, izobraževalne programe in komunikacijske kampanje, ki spodbujajo ozaveščenost in sodelovanje vseh zaposlenih (Coppola in Ianuario, 2017; Khan idr., 2021; Veldwijk, 2020). Na primer, podjetje Siemens (Siemens, 2023)

izvaja redna izobraževanja in usposabljanja za svoje zaposlene na temo trajnostnega razvoja.

Trajnostne poslovne strategije spodbujajo tudi invencije in inovacije. Podjetja, ki se zavežejo k trajnostnemu razvoju, pogosto iščejo nove načine za učinkovitejšo rabo virov in zmanjšanje negativnih vplivov na okolje. Inovacije v trajnostnih praksah ne le zmanjšujejo stroške, temveč tudi ustvarjajo konkurenčno prednost (Birgliadi idr., 2020). Na primer, podjetje Tesla (Tesla, 2022) je razvilo električna vozila in baterijske sisteme, ki prispevajo k zmanjšanju emisij in spodbujajo uporabo obnovljivih virov energije.

Uspešno vključevanje trajnostnih strategij v poslovne procese zahteva dovolj celovit pristop. Podjetja morajo vključiti trajnostne cilje v svoje strateške plane in zagotoviti podporo lastnikov in vodstva. Poleg tega morajo vzpostaviti sisteme za spremljanje napredka in poročanje o dosežkih na področju trajnosti. Redno spremljanje in poročanje omogočata podjetjem, da prepoznajo uspešne prakse in področja, kjer so potrebne nadaljnje izboljšave (Baumgartner in Rauter, 2017; Tiwari idr., 2024). Na primer, podjetje Johnson & Johnson (Johnson & Johnson, 2022) je vzpostavilo sistem za spremljanje napredka pri doseganju trajnostnih ciljev in redno poroča o svojih dosežkih v letnih trajnostnih poročilih.

Trajnostne poslovne strategije so ključnega pomena za podjetja, ki želijo biti konkurenčna in uspešna v prihodnosti. Vključevanje trajnostnih praks v poslovne procese ne prinaša le koristi okolju in družbi, temveč tudi ustvarja nove poslovne priložnosti in krepi odnose s strankami, dobavitelji in drugimi deležniki. Podjetja, ki se zavežejo k trajnostnemu razvoju, so bolje pripravljena na prihodnje izzive in imajo dolgoročno stabilnost in uspešnost (Coppola in Ianuario, 2017; Khan idr., 2021; Kiebus, 2023).

3.3 Trajnostni razvoj in poslovna uspešnost podjetja

Podjetja, ki izvajajo trajnostne prakse, pogosto uživajo večjo zvestobo strank, boljši ugled in večje zanimanje vlagateljev. Poleg tega trajnostne prakse zmanjšujejo stroške poslovanja z učinkovitejšo rabo virov in energije ter zmanjšanjem količine odpadkov. Podjetja, ki se osredotočajo na trajnostne prakse, se pogosto bolje prilagajajo okoljskim in družbenim spremembam, kar krepi njihovo dolgoročno stabilnost in konkurenčnost. To pomeni, da so ta podjetja bolj sposobna obvladovati

tveganja, ki izhajajo iz okoljskih in družbenih sprememb, ter ohranjati poslovno kontinuiteto tudi v nepredvidljivih okoliščinah (Iazzi idr., 2022; Stafford-Smith idr., 2017; Yu idr., 2024). Na primer, podjetja, ki sprejmejo trajnostne poslovne prakse, dosegajo pomembne finančne koristi, kot so znižanje stroškov, povečanje učinkovitosti in izboljšanje dobičkonosnosti. Poleg tega trajnostne prakse krepijo ugled podjetij in povečujejo zvestobo strank, saj potrošniki vse bolj cenijo okoljsko in drugače odgovorna podjetja (Agajie idr., 2024; McKinsey & Company, 2022; Wei in Chase, 2018). Integracija trajnostnih praks v razvoj poslovanje podjetja ne prinaša samo okoljske in družbene koristi, ampak tudi izboljšuje finančno uspešnost podjetij. Povečanje zanimanja vlagateljev za podjetja z močnimi trajnostnimi praksami kaže, da takšna podjetja pritegnejo kapitalske vložke in s tem podpirajo nadaljnjo rast in inovacije (Mehta in Narni, 2024).

Prav tako pa trajnostne prakse povečujejo zvestobo strank. Potrošniki vse bolj cenijo odgovorno ravnanje podjetij do okolja in družbe ter se raje odločajo za izdelke in storitve podjetij, ki sledijo trajnostnim načelom. S tem podjetja ne le pritegnejo nove stranke, temveč tudi krepijo odnose z obstoječimi kupci, kar vodi k dolgoročnejšim poslovnim odnosom (Cortese idr., 2020; Veldwijk, 2020).

Trajnostne prakse omogočajo podjetjem, da zmanjšajo operativne stroške. Z učinkovitejšo rabo virov, kot so surovine, energija in voda, ter zmanjšanjem količine odpadkov podjetja zmanjšujejo svoje stroške. Na primer, vlaganja v energetsko učinkovite tehnologije in obnovljive vire energije lahko znatno zmanjšajo stroške za energijo. Poleg tega recikliranje in ponovna uporaba materialov zmanjšujeta potrebo po nakupu novih surovin (Ellen MacArthur Foundation, 2024; Patagonia, 2018).

Trajnostna podjetja so prav tako bolj odporna na okoljske in družbene izzive. Podnebne spremembe, naravne nesreče in družbene spremembe lahko močno vplivajo na poslovanje podjetij. Podjetja, ki so pripravljena na spopadanje s temi izzivi, lažje prebrodijo krizne situacije in se hitreje prilagajajo spremembam. Na primer, podjetja, ki so vložila v trajnostno infrastrukturo in tehnologije za napovedovanje vremenskih razmer, so bolje pripravljena na naravne nesreče (Afum idr., 2021; Baumgartner in Rauter, 2017).

Integracija inovativnih digitalnih tehnologij, kot sta blockchain in umetna inteligenca, ponuja pomembne priložnosti za optimizacijo proizvodnih sistemov in gospodarskih dejavnosti, hkrati pa daje prednost trajnostnim ciljem za izboljšanje

družbe in okolja. Te tehnologije imajo potencial za zmanjšanje okoljskih eksternalij z reševanjem informacijskih neravnovesij v globalnih oskrbovalnih verigah. S skrbnim upravljanjem in osredotočenostjo na dobrobit lahko te nastajajoče tehnologije pomagajo pospešiti prehod v postkarbonske ekonomije in spodbujajo skupno blaginjo znotraj planetarnih meja (Hong in Xiao, 2024).

3.4 Izbrani načini uvajanja trajnostnih praks v podjetjih

Za uspešno izvajanje trajnostnih praks morajo podjetja razviti dovolj celovit plan, ki vključuje vse bistvene vidike razvoja in poslovanja ter njihove sinergije kot dialektični sistem vidikov. Pomembno je, da trajnostne cilje vključijo v strateške plane in zagotovijo podporo vodstva. Podjetja morajo spremljati in poročati o svojem napredku pri doseganju trajnostnih ciljev ter vključiti vse interesne udeležence podjetja (deležnike), vključno z zaposlenimi, strankami in dobavitelji. Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih na področju trajnostnega razvoja je ključnega pomena za spodbujanje trajnostne kulture v podjetju (Cassimon idr., 2016; Khan idr., 2021; McKinsey & Company, 2022).

Podjetja morajo najprej oceniti svoje trenutne prakse in prepoznati področja, kjer lahko uvedejo izboljšave. To vključuje analizo porabe virov, emisij, odpadkov in drugih okoljskih kazalnikov. Na podlagi teh analiz lahko podjetja določijo cilje za zmanjšanje negativnih vplivov na okolje in družbo ter razvijejo strategije za dosego teh ciljev (Birgliadi idr., 2020; Hong in Xiao, 2024).

Naslednji korak je vključitev trajnostnih ciljev v politiko podjetja, poslovne strategije in operativne plane. To pomeni, da morajo podjetja trajnostne cilje upoštevati pri vseh odločitvah, od nabave surovin do proizvodnih procesov in distribucije. Podjetja morajo tudi vzpostaviti sisteme za spremljanje napredka in poročanje o dosežkih na področju trajnosti. Redno spremljanje in poročanje omogočata podjetjem, da prepoznajo uspešne prakse in področja, kjer so potrebne nadaljnje izboljšave. Podjetja, ki trajnostne cilje vključijo v svoje strateške in operativne načrte, lahko bolje izkoristijo priložnosti za rast in izboljšanje poslovnih rezultatov. Integracija trajnostnih praks v poslovne procese omogoča podjetjem, da se prilagodijo tržnim spremembam in regulatornim zahtevam, kar prispeva k dolgoročni stabilnosti in konkurenčnosti podjetja (Deloitte, 2020; Duh, Primec, 2024; Duh, Štrukelj, 2023; McKinsey, 2021).

Vključevanje vseh interesnih udeležencev (deležnikov) je ključno za uspeh trajnostnih praks. Podjetja morajo vključiti zaposlene, stranke, dobavitelje in druge zainteresirane strani v svoje trajnostne pobude. Na primer, podjetja lahko organizirajo delavnice in usposabljanja za zaposlene na temo trajnostnega razvoja ter spodbujajo sodelovanje z dobavitelji, ki spoštujejo trajnostne standarde (Cortese idr., 2020; Iazzi idr., 2022; World Resources Institute, 2020).

Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih na področju trajnostnega razvoja je ključnega pomena za spodbujanje trajnostne kulture v podjetju. Podjetja morajo zagotoviti, da so vsi zaposleni seznanjeni s trajnostnimi cilji podjetja in da razumejo, kako lahko prispevajo k doseganju teh ciljev. Zaposleni morajo sprejeti tudi dejstvo, da se cilji trajnostnega razvoja tičejo tudi njih, ne le lastnikov, vodstva in drugih interesnih udeležencev podjetja (deležnikov). To lahko vključuje redna usposabljanja, izobraževalne programe in komunikacijske kampanje, ki spodbujajo ozaveščenost in sodelovanje vseh zaposlenih (McKinsey & Company, 2021; Tiwari in Lai Nguyen, 2024).

Podjetja, ki trajnostne cilje vključijo v svoje poslovne strategije in operativne plane, ne le izboljšajo svoje okoljske in družbene učinke, ampak tudi ustvarjajo trajnostno vrednost in konkurenčne prednosti, kar vodi k dolgoročnemu uspehu (Birgliadi idr., 2020; Coppola in Ianuario, 2017; Mehta in Narni, 2024; Vivien, 2023).

4 Zaključek

Trajnostni razvoj postaja osrednja komponenta sodobnega poslovanja, saj podjetja prepoznavajo nujnost uravnoteženja gospodarskih, okoljskih in družbenih vidikov za doseganje dolgoročne stabilnosti in konkurenčnosti. Vključevanje trajnostnih praks v poslovne strategije omogoča podjetjem, da zmanjšajo negativne vplive na okolje, izboljšajo odnose z udeleženci podjetja (deležniki) in ustvarjajo nove poslovne priložnosti. Podjetja, ki se zavežejo k trajnostnemu razvoju, pogosto opažajo številne koristi, kot so povečana zvestoba strank, boljši ugled, večje zanimanje vlagateljev ter zmanjšanje operativnih stroškov. S spodbujanjem krožnega gospodarstva, trajnostne nabavne verige, zmanjševanja ogljičnega odtisa in s krepitvijo družbene odgovornosti podjetja prispevajo h globalnim prizadevanjem za trajnostno prihodnost (Coppola in Ianuario, 2017; Ellen MacArthur Foundation, 2024, Khan idr., 2021; Kiebus, 2023; McKinsey in Company, 2022).

Ta raziskava poudarja pomembnost vključevanja trajnostnih praks v poslovne strategije podjetij. Ugotovili smo, da trajnostne prakse ne prinašajo le koristi okolju in družbi, temveč tudi ustvarjajo nove poslovne priložnosti ter krepijo odnose s strankami, dobavitelji in drugimi deležniki. Podjetja, ki trajnostne cilje vključijo v svoje razvojne plane, poslovne strategije in operativne plane, ne le izboljšajo svoje okoljske in družbene izzive, ampak tudi ustvarjajo trajnostno vrednost in konkurenčne prednosti, kar vodi k dolgoročnemu uspehu. Kazalniki ciljev trajnostnega razvoja so postali pomemben vidik ocenjevanja trajnosti podjetij in so pomembno orodje za merjenje napredka države ali podjetja pri doseganju trajnostnih ciljev, dela uresničevanja inovativno trajnostne družbeno odgovorne družbe (Mulej in Hrast (ur.), 2016; Mulej in drugi (ur.), 2016; 2019; 2020; 2021).

Za Slovenijo smo opazili stabilnost in izboljšanje v različnih vidikih trajnostnega razvoja. Stopnja tveganja socialne izključenosti se je na splošno zmanjševala, prav tako tudi delež oseb, ki živijo pod pragom tveganja revščine. Zmanjšanje stopnje dolgotrajne brezposelnosti kaže na izboljšanje trga dela in uspešnejše vključevanje brezposelnih oseb v delovno silo. Izboljšana dostopnost do zdravstvenih storitev kaže na napredek v zdravstveni oskrbi prebivalstva, medtem ko povečanje deleža prebivalstva s terciarno izobrazbo kaže na višjo stopnjo izobraženosti in usposobljenosti delovne sile. Povečana delovna aktivnost je znak izboljšanja trga dela, ukrepi za zmanjšanje neenakosti med spoloma (tudi na trgu dela) pa so bili uspešni, kar potrjujejo izboljšani kazalniki enakosti spolov. Na področju okoljske trajnosti so bili doseženi pomembni napredki. Izboljšanje energetske učinkovitosti je prispevalo k zmanjšanju emisij in bolj trajnostni rabi energije, medtem ko se je delež trgovinske menjave v bruto domačem proizvodu povečal, kar kaže na večjo gospodarsko odprtost. Ukrepi za zmanjšanje emisij toplogrednih plinov so bili učinkoviti, kar dokazujejo znižane ravni emisij, medtem ko izboljšanje kakovosti zraka kaže na uspešnost okoljskih politik. Povečanje stopnje recikliranja odpadkov je odraz uspešnih ukrepov za ravnanje z odpadki. Slovenija je torej pri doseganju trajnostnega razvoja in zastavljenih ciljev trajnostnega razvoja kot država uspešna. Katera koli država pa je pri tem lahko uspešna, če k temu stremi vsak posameznik osebno in kot zaposleni v podjetju.

Raziskava izpostavlja številne primere dobrih praks, ki kažejo, kako lahko podjetja uspešno integrirajo trajnostne cilje v svoje poslovne strategije. Trajnostno usmerjena podjetja ne prispevajo zgolj k izboljšanju življenjskih pogojev za prihodnje generacije, temveč tudi krepijo svojo konkurenčnost, povečujejo odpornost na

spremembe in dosegajo dolgoročno uspešnost. Trajnostne prakse podjetjem omogočajo ustvarjanje novih poslovnih priložnosti in poglabljanje odnosov s strankami, dobavitelji ter drugimi deležniki. Takšen pristop prinaša večjo lojalnost strank in zaupanje poslovnih partnerjev, kar vodi k stabilnim in dolgoročnim poslovnim odnosom (Berawi, 2019; Deloitte, 2020; Mehta in Narni, 2024).

Raziskava obravnava tudi ključne izzive in priložnosti, s katerimi se podjetja soočajo pri integraciji trajnostnih ciljev v svoje poslovne strategije. Poudarja, kako trajnostno usmerjena podjetja ne le prispevajo k boljši prihodnosti za vse, temveč tudi krepijo svojo konkurenčnost, odpornost in dolgoročno uspešnost. Trajnostni razvoj je moralna in etična obveznost ter poslovna priložnost, ki podjetjem omogoča, da postanejo bolj odporna in uspešna v prihodnosti. Pomembno je, da podjetja trajnostne cilje vključijo v svoje strateške plane in da lastniki ali drugi ključni odločevalci zagotovijo podporo vodstva ter vseh zaposlenih. Vključevanje trajnostnih praks v vsakodnevno poslovanje zahteva dovolj celovit pristop, ki vključuje izobraževanje zaposlenih, sodelovanje z dobavitelji in redno spremljanje napredka. Tako lahko podjetja dosežejo trajnostne cilje in prispevajo k širšim prizadevanjem za trajnostni razvoj.

Vključevanje trajnostnih praks v vsakodnevno poslovanje zahteva dovolj celovit in sistematičen, to je dosleden, pristop. To vključuje ne le izobraževanje in ozaveščanje zaposlenih o pomenu trajnostnih praks, temveč tudi aktivno sodelovanje z dobavitelji, ki delijo enake vrednote in cilje, pa tudi z odjemalci in regulatorji (EU že spreminja veliko napotkov v direktive, torej v pravne obveznosti). Redno spremljanje napredka pri doseganju trajnostnih ciljev omogoča podjetjem, da prepoznajo uspešne politike in strategije ter identificirajo področja, kjer so potrebne izboljšave. Podjetja, ki trajnostne cilje vključijo v svoje poslovne modele, igrajo ključno vlogo v širših prizadevanjih za trajnostni razvoj. S takšnimi praksami ne le zmanjšujejo svoj negativni vpliv na okolje, temveč tudi spodbujajo družbeno odgovornost in ekonomsko rast. S tem se podjetja ne pripravljajo le na bolj trajnostno prihodnost, ampak tudi postavljajo temelje za dolgoročni uspeh in odpornost v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju (Hong in Xiao, 2024; McKinsey in Company, 2021; Tiwari in Lai Nguyen, 2024; Wang idr., 2024).

Podjetja, ki se zavežejo trajnostnemu razvoju, igrajo ključno vlogo pri oblikovanju boljše prihodnosti za vse. Takšna podjetja ne le zmanjšujejo svoj vpliv na okolje, temveč tudi spodbujajo družbeno odgovornost in ekonomsko rast. S tem se

pripravljajo na trajnostno prihodnost in postavljajo temelje za dolgoročni uspeh in odpornost v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju. V prihodnosti bodo podjetja morala še naprej vlagati v družbeno odgovornost in trajnostne prakse, da bodo lahko konkurirala na globalnem trgu in prispevala k doseganju ciljev trajnostnega razvoja. Integracija trajnostnih ciljev v poslovne modele je dolgoročen proces, ki zahteva nenehno prilagajanje in izboljševanje. Trajnostne prakse ne prinašajo le koristi okolju in družbi, temveč tudi ustvarjajo nove poslovne priložnosti in krepijo odnose s strankami, dobavitelji in drugimi deležniki. Zato bodo podjetja, ki so pripravljena vlagati v trajnostni razvoj, bolj konkurenčna in uspešna na dolgi rok.

Literatura in viri

Abualfaraa, W., Salonitis, K., Al-Ashaab, A., & Ala'raj, M. (2020). Lean-Green Manufacturing Practices and Their Link with Sustainability: A Critical Review. *Sustainability*, 12(3), 981.

Afum, E., Agyabeng-Mensah, Y., Opoku Mensah, A., Mensah-Williams, E., Baah, C., & Dacosta, E. (2021). Internal environmental management and green human resource management: significant catalysts for improved corporate reputation and performance. *Benchmark Int. Journal*, 28(10), 3074–3101.

Agajie, T.F., Fopah-Lele, A., Amoussou, I.; Baseem , K.; Mohit, B., Ievgen, Z., & Emmanuel, T. (2024). Enhancing Ethiopian power distribution with novel hybrid renewable energy systems for sustainable reliability and cost efficiency. *Scientific Reports,* 14(1), 1–21.

Ambrožič, B., Bergant, Ž., Breže, B., Burnač, D., Hajdenkumer, A., Hartman, P., Hrast, A., Hrast, N., Mihec, M., Mulej, M., Mulej, N., Štrukelj, T., Tacer, B., Mulej, M. (urednik), Hrast, A. (urednik), & Mihec, M. (urednik) (2024). Inovativna trajnostna družbeno odgovorna družba: [trilogija]. Knj. 2, *Nekaj informacijskih spodbud za obstoj človeštva*. Ljubljana: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, 2024. Dosegljivo 2. oktobra 2024 na https://www.irdo.si/wp-content/uploads/2024/07/2.

Bergant, Ž., Hrast, A., Hrast, N., Ivajnšič, B., Merhar, V., Mulej, M., Nikolić, J., Preskar, M., Savović, S., Šarotar Žižek, S., Taškar Beloglavec, S., Toplak, D., Zdolšek, D., Zlatanović, D., Mulej, M (urednik), Hrast, A. (urednik), & Štrukelj, T. (urednik). (2024). Inovativna trajnostna družbeno odgovorna družba: [trilogija]. Knj. 1, *Nekaj ekonomskih spodbud zoper propad človeštva*. Ljubljana: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. Zbirka Družbeno odgovorna družba. Dosegljivo 2. oktobra 2024 na https://www.irdo.si/wpcontent/.

Baumgartner, R.J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140(1), 81–92.

BCG Global. (2022). *The Climate Actions Companies Should Take Today*. Dosegljivo 12. avgusta 2024 na: https://www.bcg.com/publications/2022/companies-climate-change-strategies.

Berawi, M.A. (2019). The role of industry 4.0 in achieving Sustainable Development Goals. *International Journal of Technology*, 10, 644–647.

Berawi, M.A. (2019). The role of industry 4.0 in achieving Sustainable Development Goals. *International Journal of Technology*, 10, 644–647.

Birgliadi, B., Ferraro, G., Filippeli, S., & Galati, F. (2020). Innovation models in food industry. A literature review. *Journal of Technology Management and Innovation*, 15(3), 97–108.

Boqiang, L., & You, W. (2024). How does natural disasters affect China agricultural economic growth? *Energy*, 2961, 1–8.

Cassimon, D., Engelen, P.J., & van Liedekerke, L. (2016). When do firms invest in corporate družbe responsibility? A real option framework. *Journal of Business Ethics*, 137, 15–29.

Coppola, A., & Ianuario, S. (2017). Environmental and družbe sustainability in producer organizations' strategies. *British Food Journal*, 119(8), 1732–1747.

Cortese, D., Rainero, C., & Cantino, V. (2020). Stakeholders' družbe dialogue about responsibility and sustainability in the food sector. *British Food Journal*, 123(3), 1287–1301.

Deloitte. (2020). *Embedding Sustainability into Business Strategy and Operations*. Dosegljivo 3. avgusta 2024 na: https://www.deloitte.com/global/en/services/risk-advisory/blogs/embedding-sustainability-into-business-strategy-and-operations.html.

Duh, M., & Primec, A. (2024). Investigating the Effectiveness of Endogenous and Exogenous Drivers of the Sustainability (Re)Orientation of Family SMEs in Slovenia: Qualitative Content Analysis Approach. *Sustainability*, 16, 7285. https://doi.org/10.3390/su16177285.

Duh, M., & Štrukelj, T. (2023). Incorporating Sustainability into Strategic Management for Maintaining Competitive Advantage: The Requisite Holism of Process, Institutional and Instrumental Dimensions. V De Moraes, A. J. (ur.), *Strategic Management and International Business Policies for Maintaining Competitive Advantage* (str. 189–218). Hershey, Pennsylvania, USA: IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-6684-6845-6.

Ellen MacArthur Foundation. (2024). *Design and the circular economy – deep dive*. Dosegljivo 23. avgusta 2024 na: https://www.ellenmacarthurfoundation.org/design-and-the-circular-economy-deep-dive.

Fleming, A., Wise, R.M., Hansen, H., & Sams, L. (2017). The sustainable development goals: a case study. *Marine Policy*, 86, 94–103.

Google. (2023). *2023 Environmental Report*. Dosegljivo 19. avgusta 2024 na: https://www.gstatic.com/gumdrop/sustainability/google-2023-environmental-report.pdf.

Hong, Z., & Xiao, K. (2024). Digital economy structuring for sustainable development: the role of blockchain and artificial intelligence in improving supply chain and reducing negative environmental impacts. *Scientific Reports*, 14, 3912.

Hurst, K. (2023). *Amazon Sustainability Report 2022*. Dosegljivo 19. avgusta 2024 na: https://www.aboutamazon.com/news/sustainability/amazon-sustainability-report-2022.

Iazzi, A., Ligorio, L., Vrontis, D., & Trio, O. (2022). Sustainable Development Goals and healthy foods: perspective from the food system. *British Food Journal*, 124(4), 1081–1102.

IKEA. (2023). *IKEA Sustainability Report*. Dosegljivo 19. avgusta 2024 na: https://www.ikea.com/global/en/images/IKEA_SUSTAINABILITY_Report_FY_23_20240125_1b190c008f.pdf.

J ISO. (2010). ISO 26000, Social Responsibility: Discovering ISO 26000 (na spletu). Switzerland, Genevae: ISO – International Organization for Standardization (www.iso.org). Dosegljivo 29. junija 2011 na: http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000.pdf.

ohnson & Johnson. (2022). *Health for Humanity Report*. Dosegljivo 20. avgusta 2024 na: https://healthforhumanityreport.jnj.com/2022/.

Kaizen Institute. (2024). *The Importance of a Corporate Sustainability Strategy for Profit and the Environment*. Dosegljivo 17. avgusta 2024 na: https://kaizen.com/insights/importance-corporate-sustainability-strategy/.

Khan, S.A.R., Razzaq, A., Yu, Z., & Miller, S. (2021). Industry 4.0 and circular economy practices: a new era business strategies for environmental sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 4001–4014.

Kiebus, K. (2023). *Reducing Your Company's Carbon Footprint: 12 Strategies for Sustainability*. Dosegljivo 19. avgusta 2024 na: https://rhino.energy/sustainability/reducing-your-companys-carbon-footprint-12-strategies-for-sustainability.

KPMG. (2024). *Družbe inequality as a business risk*. Dosegljivo 17. avgusta 2024 na: https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/04/družbe-inequality-as-a-business-risk.html.

Leslie, J. (2022). *How Climate Change Is Disrupting the Global Supply Chain*. Dosegljivo 21. avgusta 2024 na: https://e360.yale.edu/features/how-climate-change-is-disrupting-the-global-supply-chain.

McKinsey & Company. (2021). *Organizing for sustainability success: Where, and how, leaders can start*. Dosegljivo 24. avgusta 2024 na: https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/organizing-for-sustainability-success-where-and-how-leaders-can-start.

McKinsey & Company. (2022). *Building sustainability into operations*. Dosegljivo 16. avgusta 2024 na: https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/building-sustainability-into-operations.

Mehta, P., & Narni, L. (2024). *Towards a better future with sustainable finance and ESG reporting*. Dosegljivo 24. avgusta 2024 na: https://www.infosysbpm.com/blogs/financial-services/towards-a-better-future-with-sustainable-finance-and-esg-reporting.html.

Mulej, M., & Hrast, A. (ur.) (2016). *Informacije za odločanje družbeno odgovornih*. Knjižna zbirka Nehajte sovražiti svoje otroke in vnuke, druga knjiga. Maribor: IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti Maribor in Kulturni center Maribor, zbirka Frontier books.

Mulej, M., Merhar, V., & Žakelj, V. (ur.) (2016). *Družbeno-ekonomski okvir in osebne lastnosti družbeno odgovornih*. Knjižna zbirka Nehajte sovražiti svoje otroke in vnuke, prva knjiga. Maribor: IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti Maribor in Kulturni center Maribor, zbirka Frontier books.

Mulej, M., Merhar, V., & Žakelj, V. (ur.) (2019). *Uvod v politično ekonomijo družbeno odgovorne družbe*. Knjižna zbirka Frontier. Maribor: Kulturni center Maribor.

Mulej, M., O'Sullivan, G., & Štrukelj, T. (ur.). (2020). *Social responsibility and corporate governance. Vol. 1, Preconditions for integration*. Cham: Palgrave Macmillan, Springer Nature.

Mulej, M., O'Sullivan, G., & Štrukelj, T. (ur.) (2021). *Social responsibility and corporate governance. Vol. 2, Policy and practice*. Cham: Palgrave Macmillan: Springer Nature.

Organizacija združenih narodov. (2023). *Cilji trajnostnega razvoja*. Dosegljivo 16. avgusta 2024 na: https://unis.unvienna.org/unis/sl/topics/sustainable_development_goals.html.

Our World in Data team. (2023). SDG Tracker: Measuring progress towards the Sustainable Development Goals. Dosegljivo 26. avgusta 2024 na: https://ourworldindata.org/sdgs.

Patagonia. (2018). *Patagonia Post-Consumer Recycling Strategy & Upcycling Policy*. Dosegljivo 7. avgusta 2024 na: https://www.patagonia.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-PatagoniaShared/default/dwbac50203/PDF-US/Product-Recycling-and-Upcycling-Principles.pdf.

Siemens. (2023). *Sustainability report 2023*. Dosegljivo 12. avgusta 2024 na: https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:00095b96-4712-4cd1-b045-19d5df704358/sustainability-report-fy2023.pdf.

St. Bonaventure University. (2016). *How to Integrate Sustainability Into Your Business*. Dosegljivo 14. avgusta 2024 na: https://online.sbu.edu/news/business-sustainability-strategies.

Stafford-Smith, M., Griggs, D., Gaffney, O., Ullah, F., Reyers, B., & Kanie, N., et al. (2017). Integration: the key to implementing the sustainable development goals. *Sustainability Science*, 12, 911–919.

Statistični urad RS. (2023a). *Kazalniki 01. cilja trajnostnega razvoja (SDG): Odprava revščine*, 1. del, Slovenija, letno. Dosegljivo 12. avgusta 2024 na: https://www.stat.si/Pages/cilji/cilj-1.-odpraviti-vse-oblike-rev%C5 %A1 %C4 %8Dine-povsod-po-svetu/1.1-stopnja-tveganja-družbene-izklju%C4 %8Denosti.

Statistični urad RS. (2023b). *Cilj 2. Odpraviti lakoto, zagotoviti prehransko varnost in boljšo prehrano ter spodbujati trajnostno kmetijstvo*. Dosegljivo 12. avgusta 2024 na: https://www.stat.si/Pages/cilji/cilj-2.-odpraviti-lakoto-zagotoviti-prehransko-varnost-in-bolj%c5 %a1o-prehrano-ter-spodbujati-trajnostno-kmetijstvo.

Statistični urad RS. (2023c). *Cilj 3. Poskrbeti za zdravo življenje in spodbujati splošno dobro počutje v vseh življenjskih obdobjih*. Dosegljivo 12. avgusta 2024 na: https://www.stat.si/Pages/cilji/cilj-3.-poskrbeti-za-zdravo-%c5 %beivljenje-in-spodbujati-splo%c5 %a1no-dobro-po%c4 %8dutje-v-vseh-%c5 %beivljenjskih-obdobjih.

Statistični urad RS. (2023d). *Cilj 4. Vsem enakopravno zagotoviti kakovostno izobrazbo ter spodbujati možnosti vseživljenjskega učenja za vsakogar*. Dosegljivo 12. avgusta 2024 na: https://www.stat.si/Pages/cilji/cilj-4.-vsem-enakopravno-zagotoviti-kakovostno-izobrazbo-ter-spodbujati-mo%c5 %benosti-vse%c5 %beivljenjskega-u%c4 %8denja-za-vsakogar.

Statistični urad RS. (2023e). *Cilj 5. Doseči enakost spolov ter krepiti vlogo vseh žensk in deklic*. Dosegljivo 12. avgusta 2024 na: https://www.stat.si/Pages/cilji/cilj-5.-dose%c4 %8di-enakost-spolov-ter-krepiti-vlogo-vseh-%c5 %beensk-in-deklic.

Statistični urad RS. (2023f). *Cilj 6. Vsem zagotoviti dostop do vode in sanitarne ureditve ter poskrbeti za trajnostno gospodarjenje z vodnimi viri*. Dosegljivo 12. avgusta 2024 na: https://www.stat.si/Pages/cilji/cilj-6.-vsem-zagotoviti-dostop-do-vode-in-sanitarne-ureditve-ter-poskrbeti-za-trajnostno-gospodarjenje-z-vodnimi-viri.

Statistični urad RS. (2023g). *Cilj 7. Vsem zagotoviti dostop do cenovno sprejemljivih, zanesljivih, trajnostnih in sodobnih virov energije*. Dosegljivo 12. avgusta 2024 na: https://www.stat.si/Pages/cilji/cilj-7.-vsem-zagotoviti-dostop-do-cenovno-sprejemljivih-zanesljivih-trajnostnih-in-sodobnih-virov-energije.

Statistični urad RS. (2023h). Cilj 8. Spodbujati trajnostno, vključujočo in vzdržno gospodarsko rast, polno in produktivno zaposlenost ter dostojno delo za vse. Dosegljivo 12. avgusta 2024 na: https://www.stat.si/Pages/cilji/cilj-8.-spodbujati-trajnostno-vklju%c4 %8dujo%c4 %8do-in-vzdr%c5 %beno-gospodarsko-rast-polno-in-produktivno-zaposlenost-ter-dostojno-delo-za-vse.

Statistični urad RS. (2023i). Cilj 9. Zgraditi vzdržljivo infrastrukturo, spodbujati vključujočo in trajnostno industrializacijo ter pospeševati inovacije. Dosegljivo 12. avgusta 2024 na: https://www.stat.si/Pages/cilji/cilj-9.-zgraditi-vzdr%c5 %beljivo-infrastrukturo-spodbujati-vklju%c4 %8dujo%c4 %8do-in-trajnostno-industrializacijo-ter-pospe%c5 %a1evati-inovacije.

Statistični urad RS. (2023j). *Cilj 10. Zmanjšati neenakosti znotraj držav in med njimi*. Dosegljivo 12. avgusta 2024 na: https://www.stat.si/Pages/cilji/cilj-10.-zmanj%c5 %a1ati-neenakosti-znotraj-dr%c5 %beav-in-med-njimi.

Statistični urad RS. (2023k). *Cilj 11. Poskrbeti za odprta, varna, vzdržljiva in trajnostna mesta in naselja*. Dosegljivo 13. avgusta 2024 na: https://www.stat.si/Pages/cilji/cilj-11.-poskrbeti-za-odprta-varna-vzdr%c5 %beljiva-in-trajnostna-mesta-in-naselja.

Statistični urad RS. (2023l). *Cilj 12. Zagotoviti trajnostne načine proizvodnje in porabe*. Dosegljivo 13. avgusta 2024 na: https://www.stat.si/Pages/cilji/cilj-12.-zagotoviti-trajnostne-na%c4 %8dine-proizvodnje-in-porabe.

Statistični urad RS. (2023m). *Cilj 13. Sprejeti nujne ukrepe za boj proti podnebnim spremembam in njihovim posledicam*. Dosegljivo 13. avgusta 2024 na: https://www.stat.si/Pages/cilji/cilj-13.-sprejeti-nujne-ukrepe-za-boj-proti-podnebnim-spremembam-in-njihovim-posledicam.

Statistični urad RS. (2023n). *Cilj 14. Ohranjati in vzdržno uporabljati oceane, morja in morske vire za trajnostni razvoj*. Dosegljivo 13. avgusta 2024 na: https://www.stat.si/Pages/cilji/cilj-14.-ohranjati-in-vzdr%c5 %beno-uporabljati-oceane-morja-in-morske-vire-za-trajnostni-razvoj.

Statistični urad RS. (2023o). *Cilj 15. Varovati in obnoviti kopenske ekosisteme ter spodbujati njihovo trajnostno rabo, trajnostno gospodariti z gozdovi, boriti se proti širjenju puščav, preprečiti degradacijo zemljišč in obrniti ta pojav ter preprečiti izgubo biotske raznovrstnosti*. Dosegljivo 13. avgusta 2024 na: https://www.stat.si/Pages/cilji/cilj-15.-varovati-in-obnoviti-kopenske-ekosisteme-ter-spodbujati-njihovo-trajnostno-rabo-trajnostno-gospodariti-z-gozdovi-boriti-se-proti-%c5 %a1irjenju-pu%c5 %a1 %c4 %8dav-prepre%c4 %8diti-degradacijo-zemlji%c5 %a1 %c4 %8d-in-obrniti-ta-pojav-ter-prepre%c4 %8diti-izgubo-biotske-raznovrstnosti.

Statistični urad RS. (2023p). *Cilj 16. Spodbujati miroljubne in odprte družbe za trajnostni razvoj, vsem omogočiti dostop do pravnega varstva ter oblikovati učinkovite, odgovorne in odprte ustanove na vseh ravneh*. Dosegljivo 13. avgusta 2024 na: https://www.stat.si/Pages/cilji/cilj-16.-spodbujati-miroljubne-in-vklju%c4 %8dujo%c4 %8de-dru%c5 %bebe-za-trajnostni-razvoj-vsem-omogo%c4 %8diti-dostop-do-pravnega-varstva-ter-oblikovati-u%c4 %8dinkovite-odgovorne-in-odprte-ustanove-na-vseh-ravneh.

Statistični urad RS. (2023r). Cilj 17. *Okrepiti načine in sredstva za izvajanje ciljev ter oživiti globalno partnerstvo za trajnostni razvoj*. Dosegljivo 13. avgusta 2024 na: https://www.stat.si/Pages/cilji/cilj-17.-okrepiti-na%c4 %8dine-in-sredstva-za-izvajanje-ciljev-ter-o%c5 %beiviti-globalno-partnerstvo-za-trajnostni-razvoj.

Statistični urad RS. (2024). *Kazalniki SGD*. Dosegljivo 12. avgusta 2024 na: https://www.stat.si/Pages/cilji/cilj-1.-odpraviti-vse-oblike-rev%c5 %a1 %c4 %8dine-povsod-po-svetu.
Tesla. (2022). *Impact Report 2022*. Dosegljivo 16. avgusta 2024 na: https://www.tesla.com/ns_videos/2022-tesla-impact-report.pdf.
Tiwari S., & Lai Nguyen, T. P. (2024). Towards družbe equity and sustainable economic prosperity through ecotourism: A case of caste diversified community along Annapurna Sanctuary trail (AST), Nepal. *World Development Perspectives*, 34, 1–11.
UN Global Compact. (2024). *Supply Chain Sustainability*. Dosegljivo 9. avgusta 2024 na: https://unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/supply-chain/.
Unilever. (2024). *Sustainable and regenerative sourcing*. Dosegljivo 12. avgusta 2024 na: https://www.unilever.com/sustainability/nature/sustainable-and-regenerative-sourcing/.
United Nations. (2022). *Guidance on Core Indicators for Sustainability and SDG Impact Reporting*. Dosegljivo 17. avgusta 2024 na: https://unctad.org/system/files/official-document/diae2022d1_en.pdf.
United Nations. (2024a). *The 17 goals*. Dosegljivo 9. avgusta 2024 na: https://sdgs.un.org/goals.
United Nations. (2024b). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Dosegljivo 9. avgusta 2024 na: https://sdgs.un.org/2030agenda.
Veldwijk, J. (2020). *The Role of Sustainability in Customer Loyalty*. Dosegljivo 23. avgusta 2024 na: https://customerthink.com/the-role-of-sustainability-in-customer-loyalty/.
Vivien, S. (2023). Sustainable development: balancing economic prosperity and environmental concerns. *Journal of Economics and Economic Education Research*, 24(4), 1–3.
Walmart Corporate News and Information. (2024). *Product Supply Chain Sustainability*. Dosegljivo 6. avgusta 2024 na: https://corporate.walmart.com/purpose/esgreport/environmental/product-supply-chain-sustainability.
Wang Y, Ni T, He B, & Xu J. (2024). Life cycle environmental impact assessment of natural gas distributed energy system. *Scientific Reports*, 14(1), 3292.
Wei, D., & Chase, M. (2018). *Climate and Supply Chain: The Business Case for Action*. San Francisco: BSR
WHO. (2024). *Sustainable Development Goals*. Dosegljivo 20. avgusta 2024 na: https://www.who.int/europe/about-us/our-work/sustainable-development-goals
World Resources Institute. (2020). *Report: How Partnerships Accelerate Sustainable Development Goals: A Time for Transformative Partnerships*. Dosegljivo 10. avgusta 2024 na: https://www.wri.org/research/time-transformative-partnerships.
Yu K., Song, Y., Lin, J., & Qu, S. (2024). Evaluating complementaries among urban water, energy, infrastructure, and družbe Sustainable Development Goals in China. *Journal of Environmental Sciences*, 149, 585–597.

Naslov v angleškem jeziku

Guiding Sustainable Business Development: Editorial Introduction

O avtoricah

Dr. **Maja Rožman** je docentka za področje kvantitativnih metod v poslovnih vedah na Univerzi v Mariboru, Ekonomsko-poslovni fakulteti, na Katedri za kvantitativne ekonomske analize. Njeno raziskovalno delo se osredotoča na modeliranje strukturnih enačb ter na sodobne izzive upravljanja v organizacijah. Zanimajo jo kvantitativne metode v ekonomiji in poslovnih vedah. Njeno raziskovalno delo na tuji univerzi je bilo opravljeno na Univerzi v Zadarju na oddelku za ekonomijo. Kot raziskovalka in članica Inštituta za operacijske raziskave je vključena v več mednarodnih in tržnih raziskovalnih projektov. Prav tako vodi manjše domače projekte za gospodarstvo in nekatere projekte, kjer je povezana z mednarodnimi tokovi raziskovanja.

Dr. **Tjaša Štrukelj** je izredna profesorica za področje Upravljanje in strateški management na Univerzi v Mariboru, Ekonomsko-poslovni fakulteti (UM EPF), Katedra za strateški management in politiko podjetja. Je članica Senata Fakultete UM EPF (2020-) in Komisije za znanstveno-raziskovalne zadeve UM EPF (2023-). Je (so)avtorica številnih člankov (http://www.cobiss.si/, 16338). Aktivno sodeluje v raziskovalnem programu Podjetništvo za inovativno družbo; je članica programskega odbora več mednarodnih revij; članica Slovenske akademije za management; Path to Integrity (P2I) community vodja za Slovenijo; pooblaščenka za trajnostni razvoj na EPF. Leta 2024 jo je IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti izbral za Strateginjo leta za trajnostni razvoj in družbeno odgovornost.

INOVATIVNI POSLOVNI MODELI IN VPLIV TRAJNOSTNE ZAKONODAJE NA USPEŠNO TRAJNOSTNO POSLOVANJE PODJETIJ

MATIC ČUFAR, ANDREJA PRIMEC, JERNEJ BELAK
Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Slovenija
matic.cufar@student.um.si, andreja.primec@um.si, jernej.belak@um.si

V zadnjih letih so EU in nacionalni organi sprejeli zakonodajo o trajnosti z namenom povečanja trajnostnega vedenja med gospodarskimi družbami, zaščite narave in varovanja ljudi. Z uveljavitvijo predpisov, kot so Direktiva o poročanju o trajnostnosti podjetij (CSRD), Uredba o razkritjih na področju trajnostnega financiranja (SFDR) in Uredba o taksonomiji, so deležniki v gospodarstvu vse bolj prisiljeni sprejemati trajnostno miselnost in jo vključevati v svoje poslovanje. Ta integracija vpliva in oblikuje korporativno upravljanje ter preoblikuje njihove poslovne modele. Pričakuje se, da se bodo z uvajanjem trajnostne zakonodaje poslovni modeli vse bolj inovativno spreminjali, da bi vključili in izvajali trajnostna načela v svoje poslovanje in upravljanje. V tem članku želimo preučiti trenutno zakonodajo na področju trajnosti in njen vpliv na poslovne modele. Raziskali bomo, kako ti zakoni oblikujejo poslovno prakso, spodbujajo trajnostni razvoj in vodijo k spremembam v korporativnih strategijah in strukturah upravljanja. V raziskavi bo uporabljena analiza vsebine za analizo poročanja izbranih gospodarskih družb. Ugotovitve raziskave kažejo, da trajnostna zakonodaja vpliva na korporativno upravljanje in spodbuja gospodarske družbe k trajnostnemu razvoju njihovih poslovnih modelov in upravljanja. Zakonodaja na področju trajnosti predstavlja enega ključnih dejavnikov, ki vplivajo na sooblikovanje korporativnega upravljanja in na razvoj inovativnih, trajnostno usmerjenih poslovnih modelov.

DOI
https://doi.org/10.18690/um.epf.6.2025.2

ISBN
978-961-286-987-8

Ključne besede:
trajnost,
CSRD,
taksonomija,
SFRD,
poslovni model,
trajnostno korporativno upravljanje

Univerzitetna založba Univerze v Mariboru

1 Uvod

V zadnjih letih se je na ravni Evropske unije (EU) začela uveljavljati zakonodaja na področju trajnosti, kot so Direktiva o poročanju o trajnostnosti podjetij (CSRD), Uredba o razkritjih na področju trajnostnega financiranja (SFRD) in Uredba o taksonomiji. Vsak od teh zakonodajnih ukrepov je prinesel specifične spremembe v poročanju gospodarskih družb in v izvajanju trajnostnih načel v poslovni praksi ter korporativnem upravljanju. Poročanje podatkov v skladu z zakonodajo omogoča gospodarskim družbam, da predstavijo svoj trajnostni profil ključnim deležnikom. Če želijo gospodarske družbe izpolnjevati zahteve te zakonodaje, morajo te zahteve temeljito integrirati v svoje korporativno upravljanje. To pogosto zahteva temeljite spremembe njihovih osnovnih načel in poslovnih modelov, ki jih prilagajajo zahtevam trajnosti ter gospodarskim družbam omogočajo dodatne priložnosti za napredek in rast (Čufar idr., 2024).

Namen tega članka je opredeliti, kako zakonodaja vpliva na spremembe poslovnih modelov gospodarskih družb. S tem člankom želimo analizirati raven poročanja o trajnostnih podatkih v praksi, v skladu z zahtevami NFRD, CSRD, SFRD in Taksonomije. Na podlagi tega poročanja je mogoče oceniti, v kolikšni meri trajnostna zakonodaja preoblikuje korporativno upravljanje in spodbuja gospodarske družbe k sprejemanju inovativnih poslovnih modelov za izpolnjevanje trajnostnih zahtev.

Članek je strukturiran na naslednji način: začne se z uvodom, ki predstavi obseg, cilje, metode, rezultate in sklepe. Sledi opis teoretičnega okvira in literature, ki preučuje obstoječe raziskave in ključne koncepte. Ta del opredeli trajnostne predpise in njihovo integracijo s poslovnimi modeli. Poleg tega predstavi koncept korporativnega upravljanja in MER model integralnega managementa in upravljanja. V naslednjem razdelku, gradiva in metode, so podrobno opisane uporabljene raziskovalne metode. Temu sledi razdelek o rezultatih, razprava in na koncu sklep, ki interpretira rezultate in obravnava njihovo širšo uporabo v prihodnjih raziskavah in ugotovitvah.

2 Literatura

2.1 Teoretični pregled

V zadnjih dveh desetletjih je opaziti izrazito rast zanimanja za področje korporativnega upravljanja. Ta trend je najverjetneje posledica številnih preteklih dogodkov, kot so propadi gospodarskih družb, gospodarske recesije, naravne katastrofe ter neučinkovite politike vodilnih struktur v gospodarskih družbah. Takšni dogodki so močno pretresli javnost in spodbudili nezaupanje v ekonomsko stabilnost. V želji po zmanjšanju negotovosti in krepitvi gospodarske stabilnosti so se v Evropski uniji v zadnjih letih pojavile številne pobude za vzpostavitev bolj varnega in odpornega okvira za upravljanje podjetij. Med ključne ukrepe na tem področju sodita tudi Direktiva 2014/95/EU ter Direktiva 2017/828. Obe direktivi sta pomembno prispevali k razširitvi odgovornosti gospodarskih družb, večji vlogi delničarjev ter intenzivnejši vključitvi širšega kroga deležnikov v proces odločanja. S tem so se osrednji cilji podjetij razširili preko tradicionalnega finančnega vidika, saj evropska zakonodaja vse bolj spodbuja usmerjenost podjetij k dolgoročni trajnostni naravnanosti in odgovornemu poslovanju (Freeman, 2010).

Na področju korporativnega upravljanja obstajajo različne teoretske perspektive, ki se osredotočajo na preučevanje razmerij, vplivov in posledic poslovnega delovanja gospodarskih družb. V zadnjih letih sta se kot prevladujoči uveljavili dve ključni teoriji: t. i. teorija delničarjev (angl. *Shareholder theory*) in teorija deležnikov (angl. *Stakeholder theory*). Argandoña (1998) navaja, da ravnanje gospodarskih družb v družbeno odgovornem smislu niha med dvema skrajnostma. Prva predstavlja ozek pogled, kjer so gospodarske družbe odgovorne izključno do svojih delničarjev. V tem okviru se zasleduje predvsem kratkoročna maksimizacija dobička za lastnike kapitala. Na drugi strani pa prevladuje pristop, ki gospodarskim družbam pripisuje širšo družbeno vlogo in odgovornost tudi do drugih interesnih skupin, kot so zaposleni, uprava, dobavitelji, kupci, lokalna skupnost, konkurenca, sindikati ter druge organizirane skupine, povezane z gospodarsko družbo. Znotraj okvira teorije deležnikov gospodarske družbe svojo strategijo ne oblikujejo le z mislijo na kratkoročno finančno uspešnost, temveč se usmerjajo tudi k dolgoročnim ciljem, ki upoštevajo kompleksno mrežo interesov vseh ključnih deležnikov (Argandoña, 1998; Čufar, 2024; Čufar in Primec, 2022).

2.1.1 Teorija delničarjev (angl. *Shareholder theory*)

Teorija delničarjev izhaja iz osnovnega izhodišča, da je primarni cilj posamezne gospodarske družbe maksimizacija vrednosti za njene delničarje. Uprava gospodarske družbe tako pri odločanju daje prednost interesom lastnikov kapitala pred interesi drugih deležnikov, kot so na primer dobavitelji, potrošniki ali poslovni partnerji. Zagovorniki te teorije poudarjajo, da so delničarji dejanski lastniki gospodarskih družb, zato morajo te stremeti k ustvarjanju največje možne koristi zanje. Vrednost za delničarje se lahko poveča bodisi z izplačilom dividend bodisi s povečanjem tržne cene delnic. Odločitev, ki jih sprejema vodstvo gospodarskih družb, bi tako morale temeljiti na cilju povečanja delniške vrednosti ali donosnosti za lastnike. V nasprotju s teorijo deležnikov so številne študije preučevale prednosti in slabosti teorije delničarjev. V literaturi se pogosto izpostavlja štiri temeljne vidike oziroma perspektive, ki to teoretsko izhodišče postavljajo pred teorijo deležnikov (O'Connell in Ward, 2020):

- agencijska perspektiva: temelji na pogodbenem razmerju med gospodarsko družbo in njenimi lastniki – delničarji. Uprava gospodarskih družb je dolžna v svojih odločitvah dajati prednost interesom delničarjev pred interesi drugih deležnikov. V tem okviru se dolgoročni uspeh gospodarske družbe enači z njeno finančno uspešnostjo;
- perspektiva nadzora: izpostavlja, da imajo delničarji zaradi svojega lastniškega deleža pomemben vpliv na delovanje gospodarskih družb. S pomočjo glasovalnih pravic sodelujejo pri sprejemanju odločitev in s tem uveljavljajo nadzor nad delom uprave. Ker se smatrajo kot najpomembnejši deležnik, se pričakuje, da bosta tako uprava kot nadzorni organi usmerjeni v povečanje premoženja delničarjev;
- perspektiva preostalih zahtevkov: poudarja, da delničarji zagotavljajo ključna sredstva, potrebna za poslovanje gospodarskih družb. S tem, ko vlagajo kapital, prevzemajo večje tveganje v primerjavi z drugimi deležniki. Posledično naj bi uprava delovala v smeri zaščite in povečanja njihovega premoženja, saj so ti vlagatelji dejanski lastniki sredstev;
- usklajenost z družbenim bogastvom: temelji na predpostavki, da ustvarjanje vrednosti za delničarje vodi tudi k pozitivnim učinkom za druge deležnike. Ko gospodarske družbe sledijo večanju prihodkov, razvoju proizvodov ali vlaganju

v izobraževanje zaposlenih, to koristi tako delničarjem kot tudi širšemu krogu deležnikov, kot so zaposleni, dobavitelji in kupci.

Kljub različnim perspektivam, ki podpirajo teorijo delničarjev kot temeljni pristop k povečanju vrednosti gospodarskih družb in zagotavljanju njihove dolgoročne uspešnosti, se v praksi uveljavlja tudi vrsta alternativnih stališč, ki temu modelu nasprotujejo. Teorija delničarjev sicer poudarja predvsem pomen finančnih rezultatov ter maksimizacijo vrednosti za lastnike kapitala, vendar pri ocenjevanju uspešnosti gospodarskih družb ni mogoče prezreti širših vidikov, kot so družbena odgovornost, okoljski vplivi in kakovost upravljanja. Ti dejavniki omogočajo bolj celovito razumevanje poslovanja posamezne gospodarske družbe. Ko gospodarska družba upošteva interese vseh svojih deležnikov, lahko doseže bolj uravnotežen razvoj, ki temelji na trajnosti. Ob premiku vloge gospodarskih družb v širšem družbenem kontekstu se pojavlja potreba po upravljanju, ki vključuje širši spekter družbenih pričakovanj. Gospodarska družba danes ni več zgolj nosilec gospodarske dejavnosti, temveč ima tudi pomembno vlogo pri vpeljavi in reševanju okoljskih in družbenih izzivov. Zaradi tega se krepijo pričakovanja deležnikov, ki zahtevajo bolj odgovorno in trajnostno ravnanje. Hkrati pa zakonodajni okvirji, tako obstoječi kot novi, vse bolj usmerjajo gospodarske družbe k vključevanju širših interesov, ki presegajo zgolj maksimizacijo koristi za delničarje. Tudi vse več investitorjev se pri svojih odločitvah nagiba k tistim gospodarskim družbam, ki upoštevajo trajnostna načela. Narašča namreč interes za trajnostne naložbe, kar kaže na spremembo prioritet vlagateljev, ki se osredotočajo na dolgoročno stabilnost in trajnostni razvoj, vključno z upoštevanjem okoljskih, družbenih in upravljalskih (ESG) dejavnikov (Čufar, 2024; O'Connell in Ward, 2020).

2.1.2 Razsvetljena teorija delničarjev (angl. *Enlightened shareholder value*)

Kot odgovor na izpostavljene omejitve teorije delničarjev se je razvila t. i. razsvetljena teorija delničarjev (angl. *Enlightened shareholder value*), ki poskuša v korporativnem upravljanju gospodarskih družb vzpostaviti ravnovesje med doseganjem finančnih ciljev ter uresničevanjem družbene odgovornosti in trajnostnih usmeritev. Ta teorija izhaja iz prepričanja, da dolgoročna uspešnost gospodarske družbe ni zgolj odvisna od njenih finančnih kazalnikov, temveč tudi od njene sposobnosti učinkovitega vključevanja interesov širšega nabora deležnikov. Čeprav ohranja temeljno osredotočenost na ustvarjanje vrednosti za delničarje, ta

pristop razširja pogled na uspešnost tako, da vključuje tudi nefinančne dejavnike, kot so vpliv na okolje, odnosi z zaposlenimi in ugled v družbi. Razsvetljena teorija predpostavlja, da so dolgoročne koristi delničarjev pogosto skladne z interesi drugih deležnikov, zato naj bi uprava gospodarskih družb pri svojem odločanju upoštevala širše vplive svojih odločitev. Gospodarske družbe v okviru tega pristopa pričnejo razvijati strategije, ki vključujejo trajnostne prakse in dolgoročno naravnane cilje. S tem ne prispevajo le k zadovoljstvu delničarjev, temveč tudi k splošni blaginji družbe, v kateri delujejo (Freeman, 2010; O'Connell in Ward, 2020).

Kljub prednostim razsvetljene teorije delničarjev se v praksi kažejo tudi njene pomanjkljivosti. Čeprav gospodarske družbe pri svojem upravljanju vse pogosteje upoštevajo interese širšega kroga deležnikov, ostaja njihov glavni cilj še vedno osredotočen na povečevanje vrednosti za delničarje. Uprave gospodarskih družb zato pogosto še vedno sprejemajo odločitve, ki prvenstveno služijo interesom delničarjev, tudi kadar te odločitve niso nujno najboljše za druge vključene deležnike. Čeprav razsvetljena teorija poudarja pomen dolgoročnih učinkov, ki jih imajo odločitve gospodarskih družb, v praksi pogosto prevladuje kratkoročna naravnanost, zlasti ko gre za doseganje finančnih rezultatov. Takšen pristop lahko vodi v zanemarjanje dolgoročne trajnosti in dobrobiti deležnikov, ki niso neposredno povezani z lastništvom. V primerjavi s klasično teorijo delničarjev razsvetljena teorija sicer pomeni napredek v smeri večje vključitve trajnostnih vidikov, vendar hkrati zaostaja za teorijo deležnikov. Slednje je razvidno predvsem pri vprašanju širšega razumevanja odgovornosti gospodarskih družb do vseh deležnikov, natančnem določanju ciljev ter vključevanju etičnih in družbeno odgovornih vidikov v upravljanje (Freeman, 2010; O'Connell in Ward, 2020).

2.1.3 Teorija deležnikov (angl. *Stakeholder theory*)

Okolje, v katerem delujejo gospodarske družbe, je podvrženo nenehnim spremembam. Če želijo gospodarske družbe ohraniti konkurenčnost in dolgoročno uspešno delovati na trgu, se morajo sprememb zavedati, jih razumeti in se jim pravočasno prilagoditi. Kadar gre za manjše spremembe, ki nastajajo na posamezni ravni, je pogosto dovolj že prilagoditev določenih vidikov notranjega upravljanja. Ko pa se število in intenzivnost zunanjih dejavnikov povečujeta, postane potreba po globljih spremembah poslovnega modela vse bolj nujna. Za pravočasno odzivanje na tovrstne spremembe morajo člani uprave razumeti razmerja in dinamiko med

različnimi interesnimi skupinami, ki vplivajo na gospodarsko družbo. Ključen korak v tem procesu je prepoznavanje vseh ključnih deležnikov Freeman (2010).

Številne raziskave kažejo pozitivne učinke upravljanja, osredotočenega na ključne deležnike, namesto zgolj na delničarje. Takšen pristop med drugim vodi k večji angažiranosti zaposlenih pri doseganju ciljev gospodarske družbe ter spodbuja dobavitelje k tesnejšemu sodelovanju in deljenju strokovnega znanja. Usmerjenost poslovanja na ključne deležnike povečuje konkurenčnost gospodarske družbe, saj z vzpostavljanjem tesnejših in specifičnih odnosov z njimi oblikuje edinstveno mrežo, ki je težko ponovljiva in vezana izključno na posamezno gospodarsko družbo. Takšna poglobljena povezanost predstavlja pomembno konkurenčno prednost (Tse, 2011).

Razpršenost interesov ključnih deležnikov gospodarske družbe lahko povzroči izgubo fokusa uprave na temeljne cilje gospodarske družbe. Ena izmed pogosto izpostavljenih težav v okviru te teorije je tudi zahtevnost pri določanju vrednosti, ki jo posamezni deležniki prispevajo k poslovanju. Gospodarske družbe bi morale v praksi identificirati tiste deležnike, ki ustvarjajo konkretno dodano vrednost in jim pri upravljanju nameniti večjo pozornost. Med slabosti teorije deležnikov se uvršča tudi to, da ostaja predvsem v okviru teoretičnih razprav, medtem ko je v praksi njena implementacija pogosto omejena. Pomanjkanje konkretnih smernic za uporabo v dejanskem poslovnem okolju omejuje njeno širšo uveljavitev v korporativni praksi (Tse, 2011).

Usklajevanje interesov ključnih deležnikov predstavlja proces upravljanja raznolikih odnosov, ki skupaj prispevajo k ustvarjanju vrednosti znotraj gospodarskih družb. Gospodarska družba je namreč osrednji povezovalni člen med različnimi deležniki, kot so kupci, zaposleni, dobavitelji, vlagatelji, širša javnost in vodstveni organi, pri čemer sodelovanje med njimi ustvarja pomembno dodano vrednost. Za temeljitejše razumevanje, kako gospodarske družbe delujejo, je nujno analizirati posamezne povezave in vplive med temi deležniki (Freeman, 2010). Z vidika strateškega vodenja je ključnega pomena, da gospodarska družba prepozna vse pomembne deležnike – torej vse posameznike ali skupine, ki lahko vplivajo nanjo ali pa nanje vpliva ona sama. V ta namen morajo gospodarske družbe v procesu identifikacije deležnikov upoštevati čim širši nabor tistih, ki ustrezajo definiciji deležnika. Istočasno pa je smiselno izločiti tiste akterje, katerih vpliv je zanemarljiv ali nepomemben, kot tudi

tiste, katerih vrednote in cilji so v nasprotju z dolgoročno usmeritvijo gospodarske družbe (Freeman, 1984, str. 52–54).

Če želimo teorijo deležnikov prenesti iz teoretičnega okvirja v vsakodnevno poslovno prakso, morajo gospodarske družbe vzpostaviti ustrezen sistem, ki omogoča učinkovito sodelovanje z deležniki. Freeman (prav tam, str. 53–54) poudarja, da naj bi gospodarske družbe pri implementaciji teorije v praksi upoštevale najmanj naslednje tri ključne elemente:

- prvi vidik – gospodarske družbe morajo na podlagi tehtne presoje in analize jasno določiti, kdo so njihovi ključni deležniki;
- drugi vidik – uprava gospodarskih družb mora razumeti organizacijski okvir, ki ga bo uporabila za upravljanje z deležniki, bodisi na eksplicitni bodisi na implicitni način;
- tretji vidik – za uspešno sodelovanje z deležniki je nujno, da gospodarske družbe razumejo naravo transakcij in pogajanj, ki potekajo med posamezno gospodarsko družbo in njenimi deležniki, ter da znajo presoditi, ali so ta razmerja v skladu z določenimi ključnimi deležniki in izbranim upravljalskim procesom.

Za uspešno vzpostavitev sistema upravljanja z deležniki morajo gospodarske družbe najprej oblikovati jasno strukturo svojih ključnih deležnikov. Pri tem se običajno opirajo na definicijo deležnika, kot jo ponuja Freeman, 1984. Definicija pravi, da je ključni deležnik »vsaka skupina ali posameznik, ki lahko vpliva ali je vplivala na doseganje ciljev gospodarske družbe.« (Freeman, 1984). Kot začetni korak za oblikovanje mreže deležnikov Freeman priporoča izvedbo zgodovinske analize poslovnega okolja, v katerem gospodarska družba deluje. Če priprava takšne analize ni izvedljiva, avtor predlaga uporabo generičnega modela razporeditve deležnikov, ki ga lahko gospodarska družba nato prilagodi svojemu konkretnemu okolju in razmeram (Freeman, 1984).

2.2 Koncept trajnostnega delovanja gospodarskih družb

Kot izhaja iz same definicije trajnostnega razvoja, se tudi koncept trajnostnega korporativnega upravljanja osredotoča na sprejemanje strateških odločitev, ki zagotavljajo dolgoročno uspešnost in obstoj gospodarskih družb. Evropska komisija

opredeljuje trajnostno korporativno upravljanje kot takšno upravljanje, ki upošteva vplive poslovnih odločitev na okolje (vključno s podnebnimi spremembami in biotsko raznovrstnostjo), družbo, posameznike in širše gospodarstvo, pri čemer je poudarek na dolgoročni ustvarjalnosti vrednosti, ne pa zgolj na kratkoročni finančni uspešnosti (European Commission, 2021, str. 33–34). V okviru gospodarskega delovanja pogosto nastajajo tudi negativni stranski učinki, kot so onesnaževanje okolja ali kršitve človekovih pravic, ki nastajajo ob ustvarjanju proizvodov in storitev. Ti učinki so v ekonomiji poznani kot zunanje eksternalije. Namen učinkovitega trajnostnega korporativnega upravljanja je, da gospodarske družbe te eksternalije prepoznajo, jih skušajo čim bolj zmanjšati in sčasoma popolnoma odpraviti. Le s prevzemanjem odgovornosti ter z aktivnim izvajanjem ukrepov za odpravo lastnih negativnih vplivov lahko gospodarska družba vzpostavi resnično celosten in trajnostno naravnan sistem upravljanja (angl. *governance*). Na ta način postane tudi pomemben spodbujevalec trajnostnega ravnanja na področju okolja (angl. *environmental*) in družbe (angl. *social*), ki skupaj tvorita pomembna stebra znotraj okvira ESG (Pacces, 2021).

Analiza znanstvenih del, ki obravnavajo pojma družbeno odgovornega in trajnostnega korporativnega upravljanja, razkriva različne pristope k njuni definiciji in uporabi. Pogosto se izraza »družbena odgovornost« in »trajnost« uporabljata kot sopomenki, kar vodi do zameglitve razlik med njima (Montiel, 2008). V okviru poslovanja gospodarskih družb se družbena odgovornost nanaša na presojo upravljanja in vodenja z vidika trenutnega ali preteklega vpliva na družbeno okolje, temelječo na analizi preteklih rezultatov poslovanja. Po drugi strani pa trajnost zajema dolgoročnejši pogled na delovanje gospodarskih družb, saj vključuje načrtovanje strategij, ki upoštevajo prihodnje izzive ter povezujejo družbene, okoljske in ekonomske dimenzije poslovanja (Ashrafi idr., 2018; Meseguer-Sanchez idr., 2021). Cilj družbeno odgovornega upravljanja je pogosto izboljšanje blaginje širše družbe, kar lahko dolgoročno vpliva na večjo trajnost poslovanja. Pristopi družbene odgovornosti pogosto presegajo zakonske obveznosti in temeljijo na prostovoljnih pobudah gospodarskih družb (Christensen idr., 2021). V primerjavi s trajnostnim upravljanjem družbeno odgovorno upravljanje ne vključuje nujno dolgoročnega strateškega načrtovanja, ki bi celostno povezovalo okoljske, družbene in gospodarske dejavnike (Ashrafi idr., 2018). Z vidika vsebine lahko trajnostno upravljanje v okviru družbene odgovornosti predstavlja eno izmed faz ali končni cilj. Pri razvoju trajnostnega korporativnega upravljanja ima pomembno vlogo tudi

nefinančno poročanje, saj omogoča vključevanje tako kratkoročnih kot dolgoročnih dimenzij in povezuje ključne dejavnike iz okoljskega, družbenega in ekonomskega področja (Dyllick in Hockerts, 2002).

2.3 Invoativnost poslovnih modelov

Trajnostne inovacije zahtevajo vključevanje okoljskih, družbenih in gospodarskih vidikov v vse faze delovanja gospodarske družbe (od začetne idejne zasnove do končne komercializacije). Takšni procesi ne terjajo zgolj postopnih izboljšav, temveč pogosto sprožajo globlje sistemske spremembe, ki temeljito preoblikujejo obstoječe pristope (Boons idr., 2013). Inovativni poslovni modeli imajo pri tem ključno vlogo, saj omogočajo strukturirano vključevanje trajnostnih načel v osrednje elemente poslovanja. Ti modeli zajemajo oblikovanje vrednostne ponudbe, način ustvarjanja vrednosti in model prihodkov, kar skupaj predstavlja celovit okvir za uresničevanje trajnostnih inovacij (Boons idr., 2013). Gospodarske družbe s pomočjo tovrstnih modelov lažje vzpostavijo povezave z večjimi proizvodnimi in potrošniškimi sistemi, kar omogoča sočasno ustvarjanje gospodarske, ekološke in družbene vrednosti (Boons in Wagner, 2009). Zgodovinski razvoj poslovnih modelov, zlasti v obdobju vzpona internetnih gospodarskih družb v devetdesetih letih, kaže, kako lahko nove oblike poslovanja izzovejo ustaljene logike delovanja ter postopoma vključijo trajnost kot ključen strateški element (Hart in Milstein, 1999; Hawken idr., 1999).

Upravljanje prehodov in razvoj inovacijskih sistemov igrata osrednjo vlogo v procesu preobrazbe v smeri k trajnostnemu razvoju. Pri tem je ključno zagotavljanje stalne podpore s strani države ter vključevanje raznolikih deležnikov, ki skupaj omogočajo uresničevanje širših sistemskih prehodov k trajnostnim rešitvam (Geels, 2005; Rotmans idr., 2001). Inovativni poslovni modeli zato niso več zgolj instrument za doseganje konkurenčnosti posamezne gospodarske družbe, temveč pomemben mehanizem, ki spodbuja tudi družbeno-tehnične spremembe na sistemski ravni. Aktivno sodelovanje deležnikov v oblikovanju novih modelov poslovanja omogoča večjo prilagodljivost in odzivnost na spremembe v družbenem in gospodarskem okolju. Takšni modeli ne temeljijo izključno na tehnološkem napredku, temveč vključujejo tudi spremembe na področju družbenih praks in institucionalnih struktur, ki so nujne za doseganje dolgoročnih trajnostnih ciljev. Povečanje naložb v trajnostne inovacije v zadnjem desetletju odraža rastoče zanimanje poslovnega okolja za iskanje priložnosti v okoljskih in družbenih izzivih (Montalvo idr., 2011).

Inovativni poslovni modeli tako prispevajo ne le k spodbujanju trajnostne rasti, temveč tudi k vzpostavitvi konkurenčne prednosti gospodarskih družb, ki svojo strategijo usmerjajo v prihodnost (Lopez idr., 2021).

2.4 Trajnost – pravni okvir EU

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

Direktiva 2014/95/EU o razkritju nefinančnih informacij ter informacij o raznolikosti, ki zadeva določene velike gospodarske družbe in skupine, je začela veljati 6. decembra 2014. Ta pravni akt predstavlja dopolnitev in spremembo Direktive 2013/34/EU Evropskega parlamenta in Sveta z dne 26. junija 2013, ki se nanaša na letne računovodske izkaze, konsolidirane računovodske izkaze ter s tem povezana poročila določenih vrst gospodarskih družb. Obenem je Direktiva 2014/95/EU vplivala tudi na spremembe Direktive 2006/43/ES in odpravila veljavnost Direktive 78/660/EGS ter Direktive 83/349/EGS. V praksi se je uporaba Direktive 2014/95/EU začela leta 2018, in sicer v povezavi z razkritji, ki se nanašajo na poslovno leto 2017, za vse gospodarske družbe, ki sodijo v njen obseg uporabe.

Namen sprejetja Direktive 2014/95/EU je bil spodbuditi gospodarske družbe, da poleg finančnih razkrivajo tudi nefinančne informacije, s čimer bi prispevale k stabilnejši gospodarski rasti ter višji ravni zaposlenosti. Z razširjenim naborom informacij se povečuje obveščenost ključnih deležnikov, kar omogoča boljše spremljanje delovanja gospodarskih družb in sprejemanje premišljenih odločitev o dolgoročnih investicijah. Povečanje razpoložljivosti podatkov o trajnostnih vidikih poslovanja je bistvenega pomena za pravočasno prepoznavanje tveganj ter krepitev zaupanja vlagateljev in potrošnikov. To pomembno vpliva na prehod v trajnostno naravnano globalno gospodarstvo, ki povezuje dolgoročno donosnost gospodarskih družb z družbeno odgovornostjo in varovanjem okolja. Ker številne gospodarske družbe poslujejo na več nacionalnih trgih, je usklajenost nacionalnih zakonodaj z določbami direktive ter določitev minimalnega okvira za poročanje ključna tako za samo poročanje kot tudi za učinkovitost obveščanja vseh deležnikov (Primec, 2017, str. 3).

Gospodarske družbe imajo možnost, da informacije, določene v okviru direktive, razkrijejo na način, ki ga same ocenijo kot najustreznejšega. To pomeni, da se podatki o nefinančnem poslovanju lahko objavijo tudi ločeno – v posebnem poročilu, ločenem od letnega poročila. V skladu z 19a. členom Direktive 2014/95/EU mora izjava o nefinančnem poslovanju vsebovati vsaj informacije, ki se nanašajo na okoljske, socialne in kadrovske zadeve, spoštovanje človekovih pravic ter boj proti korupciji in podkupovanju, vključno z/s:

- kratkim opisom poslovnega modela gospodarske družbe;
- opisom politik gospodarske družbe glede navedenih zadev, med drugim v zvezi z izvajanjem postopkov skrbnega pregleda;
- rezultati teh politik;
- glavnimi tveganji v zvezi z navedenimi zadevami, ki so povezana z dejavnostmi gospodarske družbe, vključno z njenimi poslovnimi odnosi, proizvodi ali storitvami, kadar je to ustrezno in sorazmerno, ki bi lahko povzročili resne škodljive učinke na teh področjih, ter načini, kako gospodarska družba upravlja ta tveganja;
- ključnimi nefinančnimi kazalniki uspešnosti, pomembnimi za posamezne dejavnosti.

V okviru poročanja o izvajanju posameznih politik mora izjava o nefinančnem poslovanju pri obravnavi okoljskih politik vključevati informacije o dejanskih in pričakovanih vplivih dejavnosti gospodarske družbe na okolje. Po potrebi naj zajema tudi vplive na zdravje in varnost, uporabo obnovljivih ter neobnovljivih virov energije, emisije toplogrednih plinov, porabo vode ter stopnjo onesnaževanja zraka. Pri poročanju o socialnih in kadrovskih vidikih mora izjava vsebovati podatke o ukrepih za spodbujanje enakopravnosti med spoloma, uresničevanje temeljnih konvencij Mednarodne organizacije dela, spoštovanje pravice delavcev do informiranosti in posvetovanja, sindikalne pravice, varnost in zdravju pri delu, delovne pogoje ter vodenje socialnega dialoga. Pomembno je tudi vključevanje informacij o sodelovanju z lokalnimi skupnostmi ter o sprejetih ukrepih za njihovo zaščito in razvoj (Evropska komisija, 2017).

Kadar gospodarska družba v svojem poročilu ne navede določene informacije, mora jasno pojasniti razloge za izpustitev ter ustrezno obrazložiti takšno odločitev. Obveznost poročanja o nefinančnih informacijah velja za gospodarske družbe, ki imajo status subjekta javnega interesa in katerih povprečno število zaposlenih na dan bilance stanja presega 500 (Evropski parlament & Svet, 2014). Direktiva se nanaša zgolj na velike gospodarske družbe, saj bi uvedba obveznega poročanja za srednje in male družbe predstavljala previsoko administrativno in finančno breme glede na pričakovane koristi. Poleg tega imajo gospodarske družbe možnost, da nefinančno poročilo pripravijo na ravni celotne skupine, ne pa nujno za vsako posamezno družbo znotraj skupine. Iz ukrepov je razvidno, da je bila pri oblikovanju zakonodajnega okvira ena od ključnih usmeritev Evropske unije zagotavljanje bistvenih informacij z minimalnim upravnim bremenom za gospodarske družbe. V okviru poročanja o nefinančnem poslovanju imajo tako gospodarske družbe razmeroma široko avtonomijo pri izbiri načina razkritja in obsega informacij (Evropska komisija, 2017).

2.4.2 Direktiva o poročanju v zvezi s koroporativno trajnostjo (angl. *CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive*)

CSRD zavezuje velike gospodarske družbe ter male in srednje gospodarske družbe, katerih vrednostni papirji so uvrščeni na organiziran trg (1. odstavek 19. a člena CSRD).

CSRD je nadomestila oziroma natančneje, nadgradila predhodno Direktivo 2014/95/EU o nefinančnem poročanju (NFRD). Gospodarske družbe morajo poleg informacij s področij (o poslovnem modelu, politikah (vključno z izvedenimi postopki skrbnega pregleda), rezultatih teh politik, tveganjih in upravljanju tveganj ter ključnimi kazalniki uspešnosti, pomembnimi za posamezne dejavnosti – kar je zahtevala že NFRD), poročati še:

- o svoji poslovni strategiji;
- o odpornosti poslovnega modela in strategije na tveganja glede zadev v zvezi s trajnostnostjo;

- o načrtih, ki jih imajo za zagotavljanje, da sta njihov poslovni model in strategija združljiva s prehodom na trajnostno in podnebno nevtralno gospodarstvo;
- o tem, ali poslovni model in strategija upoštevata interese deležnikov in kako jih upoštevata;
- o priložnostih za gospodarsko družbo, ki izhajajo iz zadev v zvezi s trajnostnostjo;
- o vlogi poslovodnih in nadzornih organov glede zadev v zvezi s trajnostnostjo;
- o glavnih dejanskih in potencialnih škodljivih vplivih, povezanih z dejavnostmi podjetja itd. (podrobneje glej 2. odstavek 19. a člena CSRD).

Gospodarske družbe bodo morale trajnostne zadeve vključiti v svoj poslovni model, strategijo in cilje, kar bo vplivalo na samo poslovanje in upravljanje gospodarskih družb ter na postopke revizije. Informacije bo potrebno zagotavljati v skladu z novimi standardi poročanja ESRS, ki jih je oblikovala Evropska komisija s pomočjo European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG). Obvezni skupni standardi bodo omogočili poglobljeno revizijo, sprva v obliki omejenega zagotovila o zanesljivosti informacij o trajnostnosti, kasneje pa tudi skladno s poslom dajanja razumnega zagotovila. Oblika poročanja bo enotna za vse zavezance in bo v digitalni, strojno berljivi obliki. Trajnostno poročilo bo postalo sestavni del poslovnega poročila, kar pomeni, da ga ne bo mogoče objavljati kot ločen dokument, kot je bilo to mogoče doslej (Primec, 2024).

Cilj uvedbe skupnih standardov je zagotoviti, da postanejo nefinančne informacije primerljive s finančnimi informacijami (32. točka uvoda predloga CSRD). Zato preimenovanje nefinančnega poročila v trajnostno poročilo ni zgolj formalne narave. Njegov namen je, da se informacijam glede trajnostnosti da večji pomen, poleg tega pa le-te že same po sebi postajajo po svoji teži primerljive s finančnimi informacijami (Primec, 2024).

2.4.3 Regulativa o razkrivanju finančne trajnosti (angl. *SFRD – Sustainable Finance Disclosures Regulation*)

SFDR zavezuje udeležence na finančnem trgu, vključno z zavarovalnicami, ki ponujajo naložbene produkte, investicijskimi gospodarskimi družbami, ki upravljajo portfelje, upravitelji alternativnih investicijskih skladov ter drugimi, kot je podrobneje opredeljeno v 1. odstavku 2. člena SFDR. Prav tako zavezuje finančne svetovalce, kot so posredniki, zavarovalnice in kreditne institucije, ki nudijo investicijsko ali zavarovalno svetovanje v zvezi z zavarovalnimi naložbenimi produkti.

Skladno z določili SFDR morajo vsi navedeni subjekti objavljati podatke o tveganjih glede trajnostnosti, ki bi lahko imela znaten negativni vpliv na finančni donos posamezne naložbe ali svetovanja. Ta obveznost vključuje razkrivanje ocene tveganja glede trajnostnosti njihovih investicijskih odločitev ter investicijskega ali zavarovalnega svetovanja. Poleg tega morajo razkriti tudi obseg vpliva zaznanih tveganj na uspešnost produkta. Ocene tveganja glede trajnostnosti in z njimi povezana predpogodbena razkritja udeležencev na finančnem trgu morajo biti vključena tudi v predpogodbena razkritja finančnih svetovalcev, kot je določeno v 15. točki uvoda SFDR. Razkritja, povezana s trajnostjo v sektorju finančnih storitev, se v prvi vrsti oblikujejo v politiki skrbnega pregleda trajnostnosti in v izjavi o politiki potrebne skrbnosti. Ta razkritja niso namenjena posameznikom, temveč so del rednih periodičnih informacij. Za pripravo ustreznih razkritij finančne družbe predhodno potrebujejo informacije od gospodarskih družb iz njihovega portfelja, torej od gospodarskih družb, v katere se vlaga. Trajnostno financiranje je torej v tem oziru odvisno od trajnostnega poročanja, ki poteka po določbah CSRD.

2.4.4 Uredba o taksonomiji (angl. *Taxonomy Regulation*)

Uredba določa sistem za klasifikacijo gospodarskih dejavnosti glede na njihovo trajnost. Njen cilj je usmeriti naložbe v trajnostne dejavnosti. Opredeljuje merila za ugotavljanje, ali se gospodarska dejavnost šteje kot okoljsko trajnostna, za namene določitve stopnje trajnostne naložbe. Na ta način bo uredba prispevala k odpravi nepoštene konkurenčne prednosti družb, ki uporabljajo oglaševanje lažnih zelenih in trajnostnih produktov (angl. *greenwashing*) (11. točka uvoda Uredbe o Taksonomiji). Zavezuje gospodarske družbe, ki so dolžne trajnostno poročati v skladu s CSRD, ter

finančne gospodarske družbe, ki morajo objavljati trajnostna finančna razkritja v skladu SFDR.

Uredbo o taksonomiji dopolnjuje Delegirana uredba Komisije (EU) 2023/2486 z določitvijo tehničnih meril za ugotavljanje pogojev, ali posamezna gospodarska dejavnost bistveno prispeva k trajnostnim okoljskim ciljem.

Uredba o taksonomiji EU razvršča gospodarske dejavnosti kot okoljsko trajnostne na podlagi štirih kriterijev. Prvi in drugi se nanašata na izpolnjevanje (šestih) okoljskih ciljev (angl. *climate change mitigation and adoption, sustainable use and protection of water and marine resources*, več v 9. členu uredbe). Gospodarske družbe lahko za svojo gospodarsko dejavnost v okviru prvega kriterija dosežejo stopnjo 'bistveno prispeva k enemu ali več okoljskim ciljem', na podlagi drugega pa 'ne škoduje bistveno okoljskim ciljem'. Po tretjem kriteriju lahko gospodarska dejavnost doseže stopnjo 'izvajanja v skladu z minimalnimi zaščitnimi ukrepi' ter po četrtem 'izpolnjuje tehnična merila za preglede v skladu z delegirano uredbo Komisije'. Za vsako obravnavano gospodarsko dejavnost so v tehničnih merilih delegirane uredbe Komisije določene zahteve glede okoljske uspešnosti, ki ob predpostavki, da so izpolnjene, vodijo k sklepu, da dejavnost bistveno prispeva k zadevnemu okoljskemu cilju in bistveno ne škoduje drugim okoljskim ciljem (opomba na 11. strani Delegirane uredbe Komisije (EU) 2021/2139). (Primec, 2024).

2.5 Integracija predpisov o trajnostnem razvoju v poslovni model

2.5.1 Strateško usklajevanje (angl. *Strategic Alignment*)

Ob pregledu različnih teorij korporativnega upravljanja ter obstoječe zakonodaje s področja trajnosti se znova pojavi osrednje raziskovalno vprašanje: kako zakonodajne zahteve, povezane s trajnostjo, vplivajo na oblikovanje poslovnih modelov? Za boljše razumevanje tega razmerja je ključno upoštevati teorije in orodja managementa, ki gospodarskim družbam omogočajo prilagajanje svojih sistemov upravljanja na podlagi zunanjih zahtev – zlasti tistih, ki izhajajo iz zakonodajnih sprememb in trajnostnih pričakovanj. Teorija integralnega upravljanja ponuja okvir, ki združuje različne teoretične pristope in upravljavske prakse ter omogoča celostno obravnavo upravljanja v povezavi s trajnostjo. V tem kontekstu jo lahko opredelimo kot »model upravljanja, ki vključuje nadzor nad trajnostjo v delovanje upravnega

odbora« (UNEP, 2014, str. 6). Ko se teorija integralnega upravljanja navezuje na trajnost, postane sistem, ki se osredotoča na izzive trajnostnega razvoja, hkrati pa prepoznava tudi priložnosti za ustvarjanje vrednosti za deležnike gospodarske družbe. Za uspešno izvajanje integralnega upravljanja je bistveno, da lastniki in vodstvo odprejo razpravo o tveganjih in potencialih, ki jih prinaša trajnost, ter vključijo tovrstne vsebine in projekte v dnevni red svojih strateških razprav (prav tam).

Integralni management in upravljanje predstavljata celostni pristop, ki spodbuja člane skupščine delničarjev (lastnikov) ter upravo k aktivnemu vključevanju trajnostnih dejavnikov v procese odločanja. Temeljni cilj izvajanja integralnega pristopa je ustvarjanje vrednosti za deležnike, pri čemer gospodarske družbe to dosegajo z uvajanjem trajnostno naravnanih projektov, oblikovanjem ustreznih strategij in nadzorom nad njihovo izvedbo. Da bi gospodarske družbe z integralnim upravljanjem dosegale dolgoročne trajnostne učinke, je ključno, da v svoje upravljavske procese vključujejo dejavnike trajnostnega uspeha. Po opredelitvi Mednarodne zveze računovodskih strokovnjakov (IFAC, 2012) ti dejavniki zajemajo naslednje:

Osredotočenost na stranke in deležnike:

- razumevanje potreb strank in njihovo učinkovito naslavljanje;
- prilagoditev poslovnih aktivnosti gospodarske družbe zahtevam deležnikov.

Učinkovito vodenje in oblikovanje strategij:

- zagotavljanje strateškega in etičnega vodstva, usmerjenega v dolgoročno ustvarjanje trajnostne vrednosti;
- izvajanje ključnih dejavnosti, ki vključujejo temeljne vrednote, organizacijsko kulturo ter ustrezne strukture in procese.

Integralno upravljanje, upravljanje s tveganji in notranja kontrola:

- razvoj celovitih sistemov upravljanja, ki vključujejo nadzor nad tveganji in notranje kontrole;

- iskanje ravnovesja med poslovno uspešnostjo in skladnostjo z načeli korporativnega upravljanja.

Inovativnost in prilagodljivost:

- uvajanje inovacij v procese in storitve, s ciljem izboljšanja učinkovitosti;
- prilagajanje delovanja gospodarske družbe spremenljivim tržnim in okoljskim pogojem.

Finančno upravljanje:

- podpora vodstvu z zanesljivim finančnim upravljanjem in implementacijo trajnostno naravnanih strategij;
- uporaba dobrih praks na področju davčne optimizacije, stroškovne učinkovitosti, donosnosti ter upravljanja kapitala.

Upravljanje s kadri in razvojem talentov:

- oblikovanje upravljanja kadrov kot ključne funkcije za uspeh gospodarske družbe;
- povezovanje kadrovskega razvoja s finančnimi cilji in vrednostnim prispevkom zaposlenih.

Operativna odličnost:

- usklajevanje razporejanja sredstev s strateškimi cilji in pričakovanji deležnikov;
- podpora odločitvam na podlagi pravočasne in natančne analize poslovne uspešnosti.

Učinkovita in pregledna komunikacija:

- zagotavljanje pravočasne komunikacije s ključnimi deležniki ter dostopnosti vseh pomembnih informacij;

- priprava kakovostnih poslovnih poročil, ki olajšajo odločitve in omogočajo podporo strateškim usmeritvam.

Opisani dejavniki predstavljajo ključna področja, ki jih gospodarske družbe vključujejo v svoje delovanje z namenom doseganja celovitega upravljanja in visoke ravni učinkovitosti. Njihovo dosledno uresničevanje omogoča gospodarskim družbam dolgoročno konkurenčnost ter trajnostno naravnano upravljanje na vseh ravneh delovanja. Zato si morajo gospodarske družbe aktivno prizadevati za sistematično in učinkovito izvajanje teh dejavnikov, saj prav ti predstavljajo temeljne gradnike organizacijske uspešnosti – tako za lastnike, člane uprave, delničarje in deležnike kot tudi za širšo družbeno skupnost (IFAC, 2012).

Integralno upravljanje prinaša številne koristi, med katerimi izstopata usklajenost poslovnih procesov in njihova optimizacija. V zadnjih letih se zahteve okolja ter pričakovanja širše družbe do gospodarskih družb nenehno povečujejo, postajajo kompleksnejše in zahtevajo prilagojene odzive. V tem kontekstu predstavlja integralno upravljanje učinkovit pristop, ki gospodarskim družbam omogoča boljše usklajevanje z interesi ključnih deležnikov ter hkrati ohranjanje konkurenčnosti in trajnostne naravnanosti. Empirični podatki iz preteklih raziskav potrjujejo, da so gospodarske družbe že prepoznale pomen tovrstnega pristopa in ga vse pogosteje uvajajo v svoje upravljavske sisteme. S tem, ko izboljšujejo učinkovitost in preglednost lastnega upravljanja, podpirajo tudi širši prehod k integralnim praksam. Med prednosti, ki jih prinašata integralno upravljanje in management, sodijo zlasti naslednje: (Čufar, 2024; Dalling in Holt, 2012):

- povečana dobičkonosnost – gospodarske družbe povečajo uspešnost in dobičkonosnost z boljšim upravljanjem tveganj; tveganja se obravnavajo z različnih zornih kotov prek integralnega upravljalnega sistema;
- finančne koristi, ki izhajajo iz odpravljanja funkcionalnih tveganj in tveganj, povezanih z ugledom gospodarskih družb;
- zmanjševanje stroškov z optimizacijo procesov, združevanjem upravljavskih funkcij ter racionalizacijo vlog in odgovornosti;
- izboljšanje komunikacije z združevanjem procesov in integracijo funkcij;
- olajšano lastništvo zaradi usposobljenega osebja in integracije funkcionalnih disciplin;

– izboljšana ocena in nadzor tveganj – integralnost procesa omogoča boljšo odločitev, prepoznavanje prednostnih nalog in dodelitev virov.

Za uspešno uvedbo integralnega upravljanja in managementa morajo gospodarske družbe prilagoditi svoje delovanje in upravljavske funkcije. Pri tem lahko naletijo na številne izzive, kot so pomanjkanje vodstvene zavezanosti ter prisotnost nasprotujočih si interesov. Vodstvo mora biti ustrezno ozaveščeno o prednostih, ki jih prinaša integralni pristop, ter prepoznati priložnosti, ki izhajajo iz njegovega postopnega uvajanja. Prehitra ali preobsežna implementacija lahko povzroči preobremenjenost in odpor v vodstvenih strukturah. Gospodarske družbe morajo imenovati kompetentno osebo, ki bo odgovorna za vodenje in usklajevanje integralnih funkcij, ter zagotoviti, da so v proces vključeni vsi relevantni deležniki. Poleg članov uprave in nadzornega sveta morajo biti zavedeni tudi drugi deležniki, sicer učinkovita implementacija integralnega sistema ni mogoča. Pomembno vlogo imajo tudi zaposleni, ki se lahko zaradi navezanosti na obstoječe prakse odzovejo z odporom in nezadovoljstvom, kar lahko ogrozi uspešnost sprememb. Integralni pristop mora biti prisoten na vseh ravneh upravljanja in vodenja, od strateškega vodstva do operativnega izvajanja. V okviru tega je treba tveganja in priložnosti obravnavati celovito ter ob tem upoštevati pričakovanja vseh ključnih deležnikov. Ključ do uspešne uvedbe integralnega upravljanja je v razumevanju skupnih ciljev in njihovi uskladitvi z individualnimi cilji posameznih funkcij, kar omogoča celovito in učinkovito delovanje gospodarske družbe (Čufar, 2024; Dalling in Holt, 2012).

Na podlagi preteklih raziskav je mogoče sklepati, da ima korporativno upravljanje pomembno vlogo pri doseganju uspešnosti poslovanja gospodarskih družb. S pomočjo učinkovitega upravljavskega sistema lahko gospodarske družbe izražajo svoje interese ter udejanjajo vrednote, ki jih zastopajo. V tem kontekstu ima korporativno upravljanje ključen pomen tudi z vidika trajnosti, saj dolgoročno načrtovanje, vključevanje deležnikov in etično ravnanje bistveno prispevajo k razvoju trajnostno naravnanih poslovnih razmerij (Jamali idr., 2008). Stabilna struktura korporativnega upravljanja je pogosto povezana z večjo stopnjo preglednosti in transparentnosti. Gospodarske družbe z ustrezno vzpostavljenim upravljanjem so navadno bolj odprte pri razkrivanju informacij o svojih trajnostnih aktivnostih in mehanizmih upravljanja. Povečana preglednost prispeva k utrjevanju ugleda gospodarskih družb in krepitvi zaupanja ključnih deležnikov, hkrati pa vodi tudi do boljših rezultatov na okoljskem, družbenem in upravljavskem področju

(Dhaliwal, Li, Tsang in Yang, 2011). Z vidika institucionalnega okolja lahko na razvoj korporativnega upravljanja vplivajo številni zunanji dejavniki, kot so zakonodaja, priporočila kodeksov in mednarodni standardi. Ti delujejo kot okvir, ki usmerja delovanje gospodarskih družb in spodbuja uveljavitev novih praks, ki lahko služijo kot zgled tudi drugim organizacijam. Pri tem imajo pomembno vlogo člani upravnih in nadzornih organov, saj so odgovorni tako za večjo učinkovitost poslovanja kot tudi za dolgoročno stabilnost in trajnostno usmeritev podjetja. Pozitivna povezava med trajnostnimi pobudami in dobičkonosnostjo potrjuje, da se gospodarskim družbam ni treba odpovedati finančni uspešnosti, da bi dosegle učinkovite trajnostne učinke. Trajnost ne sme biti razumljena le kot tržna ali operativna kategorija, temveč kot upravljavsko vprašanje, ki terja strateški nadzor in vključevanje v poslovne odločitve (Eccles in Krzus, 2010; Jo in Harjoto, 2011). Učinkovito korporativno upravljanje je tako tesno prepleteno s trajnostnim poslovanjem. Gospodarske družbe, ki v svoje odločitve vključujejo mnenja ključnih deležnikov, dolgoročne cilje ter nefinančne kazalnike uspešnosti, imajo večje možnosti za uresničevanje trajnostnega delovanja (Čufar, 2024; Jamali idr., 2008).

2.5.2 MER model integralnega managementa in upravljanja

MER model integralnega managementa in upravljanja zagotavlja celovit okvir, ki omogoča prepoznavanje in boljše razumevanje vpliva zunanjih dejavnikov (kot je zakonodaja) na korporativno upravljanje gospodarskih družb ter njihove poslovne modele. Posledično je bil v raziskavi izbran MER model integralnega managementa in upravljanja za proučevanje vpliva zakonodaje o trajnosti na spremembe poslovnih modelov izbranih gospodarskih družb, z namenom boljšega razumevanja in interpretacije preučevanih konceptov. Da bi gospodarske družbe izpolnile zunanje okoljske zahteve (kot so zakonodajne spremembe), se morajo ustrezno pripraviti znotraj organizacije in izvesti primerne korake za dosego želenih ciljev (Belak in Duh, 2015).

MER model integralnega managementa in upravljanja je strukturiran tridimenzionalno in vključuje procesno, inštrumentalno ter institucionalno razsežnost. Medsebojna povezanost teh razsežnosti je tako horizontalna kot vertikalna, kar omogoča neprekinjeno delovanje celotnega sistema. MER model integralnega managementa in upravljanja obravnava management kot delni sistem gospodarskih družb, ki pomembno prispeva k celotni uspešnosti organizacije. To

pomeni, da je funkcija managementa vključena v vse vidike delovanja gospodarske družbe. Temelj MER model integralnega managementa in upravljanja je večdimenzionalna integracija med gospodarsko družbo in njenim širšim družbenim ter okoljskim kontekstom, pri čemer se upošteva osnovno poslanstvo družbe (tj. njen razvoj in preživetje). Ponuja celosten pristop, ki združuje različne elemente. Tako se omogoča bolj uravnotežena analiza in celovito izboljševanje notranjih procesov. Zasnova MER model integralnega managementa in upravljanja omogoča prilagodljivost različnim vrstam gospodarskih družb in industrijskim sektorjem. Primeren je za uporabo v vseh fazah življenjskega cikla organizacije, ne glede na velikost ali razvojno stopnjo posamezne gospodarske družbe. Temelji na širokem naboru dejavnikov uspešnosti, med katerimi imajo pomembno vlogo tudi vidiki trajnosti in družbene odgovornosti, kot so organizacijska filozofija, etika, kultura in skrb za okolje (Belak idr., 2014). Osnovne značilnosti MER-modela integralnega upravljanja so prikazane v Sliki 1, njihove razlage pa so predstavljene v nadaljevanju (Belak in Duh, 2015).

Slika 1: MER model integralnega managementa in upravljanja
Vir: Belak, 2010, str. 10.

2.5.3 Inovativni pristopi

Pregled literature razkriva, da že obstajajo določeni primeri gospodarskih družb, ki so uspešno spremenile in izpopolnile svoje poslovne modele v skladu z zahtevami okoljske trajnosti. Kot primer inovativnega pristopa lahko predstavimo študijo primera španske gospodarske družbe v vinskem sektorju, ki je uvedla trajnostne inovacije in trajnostni poslovni model z uporabo trojno slojnega poslovnega platna. Gospodarska družba je na trg uvedla certificirano vegansko vino, kar je povzročilo spremembe v njihovem ekonomskem, okoljskem in upravljavskem modelu. Gospodarska družba je spremenila svoj poslovni model z uporabo novih, lažjih in okolju prijaznejših steklenic, pri čemer je sodelovala z lokalnimi vinogradi in univerzami za razvoj trajnostnih praks. Na ta način je gospodarska družba implementirala trajnostne politike in trajnostni poslovni model (López-Nicolás idr., 2021). Poleg tega so druge gospodarske družbe spremenile svoje poslovne modele s preusmeritvijo od obdelave in priprave plinskih generatorjev k ponujanju plina kot storitve ter od poslovnih modelov parnih turbin k zagotavljanju električne energije. S takšnimi strategijami in implementacijo inovativnih poslovnih modelov so gospodarske družbe uspele uvesti trajnostne poslovne modele, ki ustvarjajo vrednost, hkrati pa upoštevajo ekonomske, okoljske in družbene dimenzije trajnosti. Študije primerov prikazujejo, kako so gospodarske družbe iz različnih sektorjev in različnih velikosti uspešno uvedle inovativne poslovne modele za dosego trajnosti. Na podlagi preteklih raziskav je mogoče ugotoviti, da lahko gospodarska družba na trajnost gleda bodisi kot na prednost bodisi kot na slabost. V preteklosti so gospodarske družbe uspešno vzpostavile poslovne modele, ki so jim z vidika trajnosti prinesli dodatne priložnosti (Yang idr., 2017).

3 Uporabljene raziskovalne metode

V raziskavi je bila uporabljena metoda večkratne študije primera za analizo poročil o trajnosti izbranih gospodarskih družb. Analiza večkratnih študij primerov omogoča opredelitev in proučevanje natančno določenega pojava v realnem kontekstu gospodarske družbe. Ta metoda omogoča proučevanje specifičnih pojavov na določenem področju z uporabo številnih podatkov in analiz. V tej raziskavi so bila letna poročila in poročila o trajnosti ocenjena z uporabo metode analize vsebine. Ta metoda omogoča pridobivanje informacij za analizo vzrokov in

načinov, ki pojasnjujejo razloge in okoliščine za izvajanje določenih dejavnosti preučevanih subjektov (Lina idr., 2023; Voss idr., 2008).

Za pridobitev in oceno informacij je bila uporabljena metoda analize vsebine. To metodo so uporabljali tudi drugi raziskovalci v podobnih raziskavah, kjer so informacije pridobivali iz letnih poročil, povezanih z ekonomskim, družbenim in okoljskim poročanjem. Ta metoda je primerna za tovrstne raziskave, ker so večino preverjanih podatkov v raziskavi poročale gospodarske družbe v kvalitativni obliki. Zato je ta metoda primerna za ocenjevanje takšnih informacij. Metoda analize vsebine vključuje preverjanje zahtevanih informacij iz NFRD, CSRD, SFRD in taksonomije v letnih ali poročilih o trajnosti gospodarske družbe. Za izvedbo raziskave je bila uporabljena binarna kodirna metoda 0,1. Če je gospodarska družba poročala o podatkih, je bilo za to področje dodeljena vrednost 1. V nasprotnem primeru je bila gospodarski družbi dodeljena vrednost 0 (Lajili in Zeghal, 2005).

Cilj raziskave je preveriti naslednje raziskovalno vprašanje: Kako zakonodaja vpliva na spremembo poslovnih modelov gospodarskih družb? Raziskava je bila izvedena na podlagi analize poročanja gospodarskih družb v njihovih letnih ali trajnostnih poročilih glede na zahteve NFRD, CSRD, SFRD in taksonomije. Za zahteve NFRD in CSRD je bilo analizirano, v kolikšni meri gospodarske družbe poročajo v skladu s standardi ESRS. Preverjeno je bilo, ali gospodarske družbe poročajo o:

- okoljskih področjih (v skladu s standardi ESRS E, vključno z informacijami o podnebnih spremembah, onesnaževanju, vodnih in morskih virih, biotski raznovrstnosti in ekosistemih ter krožnem gospodarstvu);
- družbenih področjih (v skladu s standardi ESRS S, vključno z družbenimi informacijami, povezanimi z dejavniki, kot so lastna delovna sila gospodarske družbe, zaposleni v dobavni verigi, druge skupine in lokalne skupnosti ter kupci in končni uporabniki);
- področjih upravljanja (v skladu s standardi ESRS G, vključno z informacijami o poslovnem modelu gospodarske družbe in strategijah, upravljanju ter kakovosti odnosov s poslovnimi partnerji, korporativnem upravljanju in nadzornem svetu, izdelkih in storitvah gospodarske družbe, upravljanju tveganj in notranjem nadzoru ter odgovornimi poslovnimi praksami).

Za zahteve SFRD je bilo analizirano, v kolikšni meri gospodarske družbe poročajo o:

- jasnem poročanju o trajnostnih tveganjih in načinu njihovega upravljanja;
- razkrivanju negativnih vplivov njihovih dejavnosti na dejavnike trajnosti;
- določanju trajnostnih ciljev in vključevanju kazalnikov uspešnosti za spremljanje napredka;
- razkrivanju trajnostnih značilnosti njihovih finančnih izdelkov;
- podrobnostih o politikah skrbnega pregleda.

Za zahteve taksonomije je bilo analizirano, v kolikšni meri gospodarske družbe poročajo o:

- deležu prihodkov, ustvarjenih iz trajnostnih dejavnosti;
- deležu kapitalskih izdatkov, povezanih s trajnostnimi dejavnostmi;
- deležu operativnih izdatkov, povezanih s trajnostnimi dejavnostmi;
- skladnosti z minimalnimi socialnimi standardi, vključno s pravicami delavcev in načeli dobrega upravljanja.

Upoštevan je bil tudi način, kako njihove dejavnosti prispevajo k doseganju okoljskih ciljev, kot so podnebne spremembe, krožno gospodarstvo, trajnostna raba in zaščita voda in morskih virov, prehod v krožno gospodarstvo, preprečevanje in nadzor onesnaževanja ter varovanje biotske raznovrstnosti in ekosistemov.

Za vsako od zgoraj navedenih področij zahtev NFRD, CSRD, SFRD in taksonomije je bilo preverjeno, ali gospodarska družba razkriva informacije, pomembne za prej omenjeno raziskovalno vprašanje. Višje kot je za gospodarsko družbo ocenjeno poročanje, večji je pričakovani vpliv ustrezne zakonodaje o trajnosti na poročanje o trajnostnih informacijah in posledično na sooblikovanje inovativnih trajnostnih poslovnih modelov.

Raziskava je bila izvedena na vzorcu šestih gospodarskih družb izbranih držav: Slovenije, Nemčije in Francije (po dve gospodarski družbi iz vsake države). Gospodarske družbe so bile izbrane na podlagi klasifikacije zavarovalniške industrije. Industrija je bila izbrana, ker so gospodarske družbe določene velikosti v

tej panogi dolžne poročati informacije v skladu z zahtevami NFRD (in v prihodnjih letih tudi CSRD), SFRD in taksonomije. Raziskava je bila izvedena na podlagi informacij, pridobljenih iz javno objavljenih letnih poročil ali ločenih poročil o trajnosti za poslovna leta 2017, 2021 in 2023. Zahteve poročanja po NFRD in CSRD ter poročanje v skladu z MER modelom integralnega managementa in upravljanja so bile preučene za leta 2017, 2021 in 2023. V ta namen so bila pregledana letna poročila ali poročila o trajnosti za ta leta. Zahteve, povezane s taksonomijo in SFRD, so bile preučene za leto 2023, saj gospodarske družbe prej (leta 2017 in 2021) niso bile zavezane poročati teh podatkov.

Raziskava je bila izvedena na naslednjih korakih. Najprej je bila izvedena analiza vsebine letnih ali ločenih poročil o trajnosti izbranih gospodarskih družb. Vsak dokument je bil pregledan in ocenjen. Pridobljene informacije iz analize so služile za oceno, ali gospodarska družba poroča v skladu z zahtevami NFRD, CSRD, SFRD in taksonomije. Analiza informacij je bila izvedena na podlagi javno dostopnih dokumentov, letnih poročil in ločenih poročil o trajnosti, ki jih gospodarske družbe objavljajo na svojih spletnih straneh. Na podlagi teh podatkov je bila izvedena vsebinska analiza informacij, opredeljena so bila omenjena raziskovalna področja in raziskovalna vprašanja. Letna poročila ali ločena poročila o trajnosti so bila temeljito pregledana in ocenjena, da bi se preverilo, ali razkrivajo informacije, povezane z zgoraj navedenimi področji. Za vsako od omenjenih področij in vprašanj je bilo analizirano, ali gospodarska družba poroča o teh informacijah in v kolikšni meri.

Na podlagi izvedene analize so bili zbrani in analizirani rezultati raziskave, nato pa je bil pripravljen sklep v zvezi z zastavljenim raziskovalnim vprašanjem. Iz pridobljenih rezultatov je bil pripravljen končni sklep (Lajili in Zeghal, 2005). Sklep analize temelji na tem, kako zakonodaja o trajnosti vpliva na poslovne modele gospodarskih družb, in na ugotovitvah, ali so te gospodarske družbe dejansko prilagodile svoje upravljanje in poslovne modele za izpolnjevanje zahtev trajnostne zakonodaje. Na podlagi raziskave so bile oblikovane tudi smernice za prihodnje raziskave, saj rezultati kažejo, da obstaja povezava med zakonodajnimi zahtevami in spremembami v poslovnih modelih ter upravljanju gospodarskih družb.

4 Rezutati

Rezultati so podrobno predstavljeni v štirih delih. V prvem delu bo predstavljeno, v kolikšni meri so gospodarske družbe poročale o informacijah, skladnih z zahtevami NFRD in CSRD. Drugi del se bo osredotočil na obseg, v katerem so gospodarske družbe poročale o informacijah v skladu z zahtevami SFRD. Tretji del bo zajemal, v kolikšni meri so gospodarske družbe poročale o informacijah, skladnih z zahtevami taksonomije. Nazadnje bo četrti del predstavil, v kolikšni meri so gospodarske družbe poročale o informacijah v skladu z MER modelom integralnega managementa in upravljanja.

4.1 Direktiva o poročanju podjetij o trajnostnosti (angl. *CSRD regulation*)

Na podlagi rezultatov raziskave je z vidika okoljskih dejavnikov (kot so podnebne spremembe, onesnaževanje, vodni in morski viri, biotska raznovrstnost in ekosistemi ter krožno gospodarstvo) razvidno, da so gospodarske družbe v povprečju v letu 2017 poročale o 22,84 % zahtevanih okoljskih informacij. V letu 2021 so gospodarske družbe v povprečju poročale o 33,41 % zahtevanih okoljskih informacij, leta 2023 pa so poročale o povprečno 38,52 % zahtevanih informacij. Rezultati kažejo, da se je raven poročanja informacij gospodarskih družb na okoljskem področju skladno z zahtevami CSRD v letih povečala.

Na podlagi rezultatov raziskave z vidika družbenih dejavnikov (kot so delovna sila gospodarskih družb, zaposleni v dobavni verigi, druge skupine in lokalne skupnosti, kupci in končni uporabniki) je razvidno, da so gospodarske družbe v povprečju v letu 2017 poročale o 39,63 % zahtevanih družbenih informacij. Leta 2021 so gospodarske družbe poročale o povprečno 46,88 % zahtevanih družbenih informacij, leta 2023 pa so poročale o 51,56 % zahtevanih informacij. Rezultati kažejo, da se je raven poročanja informacij gospodarskih družb na družbenem področju skladno z zahtevami CSRD skozi leta povečala.

Na podlagi rezultatov raziskave, z vidika dejavnikov upravljanja (kot so poslovni model gospodarske družbe in strategije, upravljanje ter kakovost odnosov s poslovnimi partnerji, korporativno upravljanje in nadzorni svet, izdelki in storitve gospodarske družbe, upravljanje tveganj in notranji nadzor ter odgovorne poslovne prakse), je razvidno, da so gospodarske družbe v povprečju v letu 2017 poročale o

27,61 % zahtevanih informacij o upravljanju. Leta 2021 so gospodarske družbe poročale o povprečno 35,99 % zahtevanih informacij o upravljanju, v letu 2023 pa o 34,05 %. Rezultati kažejo, da se je raven poročanja informacij gospodarskih družb na področju upravljanja povečala med letoma 2017 in 2021. V letu 2023 se je raven poročanja v primerjavi z letom 2021 nekoliko znižala, saj so gospodarske družbe poročale o nekoliko nižji ravni informacij na področju upravljanja.

Na podlagi pridobljenih rezultatov je razvidno, da so gospodarske družbe v povprečju v letih 2017 in 2021 dosegle najvišjo raven poročanja na področju družbenih dejavnikov, sledi poročanje o dejavnikih upravljanja in nato informacijah o okoljskih dejavnikih. V letu 2023 so gospodarske družbe najbolj celovito poročale o družbenih dejavnikih, sledili so okoljski dejavniki, nato pa dejavniki upravljanja. Rezultati poročanja so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1: Rezultati poročanja gospodarskih družb glede na zahteve CSRD

ESG dejavniki poročanja	2017	2021	2023
Okoljski dejavniki	22,84 %	33,41 %	38,52 %
Socialni dejavniki	39,63 %	46,88 %	51,56 %
Upravljavski dejavniki	27,61 %	35,99 %	34,05 %

4.2 Uredba o taksonomiji (angl. *Taxonomy regulation*)

Na podlagi rezultatov raziskave glede izpolnjevanja zahtev taksonomije je bilo razvidno, da so gospodarske družbe najpogosteje poročale o podatkih, povezanih z okoljskimi cilji. V tej kategoriji je 5 od 6 opazovanih gospodarskih družb poročalo o celovitih podatkih o tem, kako njihove dejavnosti prispevajo k doseganju okoljskih ciljev, kot so blaženje podnebnih sprememb, krožno gospodarstvo, trajnostna raba in zaščita vodnih in morskih virov, prehod v krožno gospodarstvo, preprečevanje in nadzor onesnaževanja ter varovanje biotske raznovrstnosti in ekosistemov. Gospodarske družbe so dosegle podobne rezultate pri poročanju o deležu kapitalskih izdatkov, povezanih s trajnostnimi dejavnostmi, kjer je 5 od 6 gospodarskih družb poročalo natančne in podrobne informacije. Sledilo je poročanje o deležu prihodkov, ki jih gospodarske družbe ustvarijo na področju trajnostnih dejavnosti. V tej kategoriji so 4 od 6 gospodarskih družb poročale o takih informacijah. Naslednje je bilo poročanje o operativnih izdatkih, kjer so gospodarske družbe poročale o lastnih operativnih izdatkih, povezanih s trajnostnimi

dejavnostmi, pri čemer so 3 od 6 gospodarskih družb poročale o podrobnih informacijah na tem področju. Na področju skladnosti z minimalnimi socialnimi standardi sta 2 od 6 gospodarskih družb poročali o podrobnih informacijah glede skladnosti z minimalnimi socialnimi standardi, vključno s pravicami delavcev in načeli dobrega upravljanja.

Na podlagi zgoraj omenjenih rezultatov je razvidno, da je večina gospodarskih družb poročala celovite informacije na področju poročanja o okoljskih ciljih. Gospodarske družbe so podrobno opisale, kako njihove dejavnosti prispevajo k doseganju okoljskih ciljev, kot so blaženje podnebnih sprememb, krožno gospodarstvo, trajnostna raba in zaščita vodnih in morskih virov, prehod v krožno gospodarstvo, preprečevanje in nadzor onesnaževanja ter zaščita biotske raznovrstnosti in ekosistemov. Poleg tega je bilo zaznano tudi znatno poročanje na področju kapitalskih izdatkov, povezanih s trajnostnimi dejavnostmi.

4.3 Uredba o razkritjih glede trajnostnih financ (angl. *SFRD regulation*)

Na področju zahtev poročanja po SFRD so gospodarske družbe najbolj celovito poročale o politikah skrbnega pregleda, kjer so podrobno predstavile svoje politike in postopke skrbnega pregleda, povezane s trajnostjo. O teh informacijah je natančno poročalo 5 od 6 gospodarskih družb. Gospodarske družbe so dosegale tudi visoko raven poročanja pri razkrivanju negativnih vplivov, kjer so poročale o negativnih vplivih svojih dejavnosti na dejavnike trajnosti. Na tem področju je podrobne informacije zagotovilo 5 od 6 gospodarskih družb. Poleg tega so 4 od 6 gospodarskih družb podrobno poročale o tveganjih na področju trajnosti, jasno opredelile tveganja in sistem njihovega upravljanja. 3 od 6 gospodarskih družb so poročale o trajnostnih ciljih in kazalnikih uspešnosti za spremljanje napredka pri doseganju teh ciljev. Nazadnje, 2 od 6 gospodarskih družb sta zagotovili podrobne informacije o trajnostnih značilnostih svojih finančnih produktov ter o tem, kako vključujejo trajnostna merila v svoje finančne produkte.

Na podlagi zgoraj omenjenih rezultatov je razvidno, da je večina gospodarskih družb celovito poročala o politikah skrbnega pregleda in postopkih, povezanih s trajnostjo, ter o razkritju negativnih vplivov, vključno z informacijami, ali gospodarske družbe razkrivajo negativne vplive svojih dejavnosti na dejavnike trajnosti.

4.4 MER model integralnega managementa in upravljanja

Na podlagi rezultatov raziskave je mogoče ugotoviti, da se je povprečna raven poročanja glede korporativnega upravljanja v skladu z MER modelom integralnega managementa in upravljanja izboljšala. V primerjavi z letom 2017 so gospodarske družbe v letih 2021 in 2023 bolj celovito poročale o informacijah in bolj učinkovito izpolnjevale zahteve trajnostnega poročanja. V letu 2017 so gospodarske družbe poročale o 59 % zahtev po trajnostnem poročanju, določenih z MER modelom integralnega managementa in upravljanja. Leta 2021 in 2023 se je ta raven povečala, gospodarske družbe pa so poročale o 75,78 % zahtev po trajnostnem poročanju, opredeljenih po MER modelu integralnega managementa in upravljanja. Ta izboljšava v poročanju kaže na večjo zavezanost gospodarskih družb trajnostnemu poslovanju in transparentnosti, kar prispeva k boljšemu obveščanju deležnikov ter krepitvi zaupanja javnosti v njihove dejavnosti.

Na podlagi rezultatov raziskave je razvidno, da je bila v letu 2017 najvišja raven poročanja dosežena v instrumentalni razsežnosti z informacijami kot so vrednote, poslovna in vodstvena načela, stili, tehnike in metode upravljanja. Temu je sledilo poročanje o korporativnih upravljalnih institucijah. V primerjavi z leti 2021 in 2023 je razvidno, da so se vrednosti poročanja v vseh razsežnostih povečale. Najvišjo raven poročanja so gospodarske družbe dosegale v instrumentalni razsežnosti raziskovalnega modela, sledilo je poročanje na institucionalni razsežnosti in nato na procesni razsežnosti.

5 Razprava

Rezultati raziskave kažejo, da se je poročanje o korporativni trajnosti skozi leta izboljšalo. Od leta 2017, ko je bila uvedena NFRD, so gospodarske družbe začele poročati bolj celovite podatke o trajnosti, ki so se skozi leta dopolnjevali in postajali bolj izčrpni ter celoviti. Z uvedbo CSRD se pričakuje, da se bo ta raven še povečala, gospodarske družbe pa bodo poročale še bolj celovite informacije, kar bo ključnim deležnikom zagotovilo dodatne vpoglede in potrebne informacije za temeljitejše sprejemanje odločitev. Rezultati raziskave so pokazali, da so gospodarske družbe skozi leta vse bolj nagnjene k poročanju informacij o trajnosti, njihove odločitve glede korporativnega upravljanja pa so vse bolj prepletene z zahtevami trajnosti. Podrobnejši pregled razkriva, da se je raven poročanja o zahtevah NFRD in CSRD

povečala od leta 2017 do leta 2023. To je vodilo gospodarske družbe k zagotavljanju bolj celovitih informacij o njihovih praksah na področju trajnosti. Tudi glede SFRD in taksonomije so gospodarske družbe dosegale visoko raven poročanja o trajnostnih informacijah, kar kaže na vpliv zakonodaje na poslovanje in upravljanje gospodarskih družb. Napredek je bil zaznan tudi pri poročanju podatkov, povezanih s korporativnim upravljanjem. Pri merjenju na podlagi raziskovalnega modela, skladnega z MER modelom integralnega managementa in upravljanja, se je raven poročanja o korporativnem upravljanju na področju trajnosti skozi leta povečala.

Pomembno je poudariti, da poročanje takih informacij predstavlja zunanjo podobo gospodarske družbe, ki lahko vpliva na ključne deležnike in posledično na donosnost gospodarske družbe. Zato bodo gospodarske družbe v prihodnje verjetno usmerjene k doseganju čim višje ravni trajnostnega poročanja. Z uvedbo CSRD in ESRS bo takšno poročanje postalo še bolj standardizirano, kar bo ključnim deležnikom olajšalo analizo, katere gospodarske družbe so bolj trajnostno naravnane in katere manj.

Rezultati poročanja kažejo, da so gospodarske družbe začele poročati bolj celovite informacije na podlagi trajnostne zakonodaje ter da strožja zakonodaja in standardizacija prispevata k boljši primerljivosti in preglednosti poročanih podatkov. V skladu z MER modelom integralnega managementa in upravljanja je raziskovalni model (Čufar idr., 2024) prav tako ocenil razlike v poročanju o korporativnem upravljanju. Razvidno je bilo, da so gospodarske družbe tudi na področju trajnostnega korporativnega upravljanja poročale bolj celovite podatke. Na podlagi tega je mogoče sklepati, da se gospodarske družbe osredotočajo na dopolnjevanje in izvajanje sistemov korporativnega upravljanja ter poslovnih modelov, da bi dolgoročno izpolnile zahteve trajnosti, s čimer postajajo bolj konkurenčne na trgu ter prispevajo k bolj celovitim in trajnostnim dejavnostim na okoljskem in družbenem področju, kar podpira trajnost na teh področjih.

Z vidika implikacij za gospodarske družbe je pričakovati, da bosta trajnostno poročanje in zakonodaja spodbujala gospodarske družbe k preoblikovanju njihovih poslovnih modelov in upravljanja v smeri trajnostnih ciljev. To prispeva k trajnostnemu poslovanju in celovitemu upravljanju gospodarskih subjektov, kar dolgoročno spodbuja trajnost. Gospodarske družbe lahko dosežejo visoko konkurenčno prednost na podlagi trajnostnih strategij in uvedejo strategije ter

rešitve, ki presegajo trenutne rešitve obstoječih gospodarskih družb. Ena od slabosti tega gibanja pa vključuje preoblikovanje obstoječih gospodarskih družb v smeri trajnosti. Take spremembe so pogosto povezane z visokimi stroški in časom, kar zahteva znatne vire za izvedbo. Obstaja tudi tveganje zmanjšanja konkurenčne prednosti v primerjavi z gospodarskimi družbami, ki niso zavezane takim zahtevam poročanja. Gospodarske družbe iz tretjih držav bi tako lahko imele rahlo konkurenčno prednost, ki bi jo gospodarske družbe v EU težje presegla.

Prihodnje raziskave bi lahko vključevale standardizacijo posameznega poročanja in preizkušanje modelov na večjem vzorcu gospodarskih družb skozi daljše časovno obdobje. To bi zagotovilo podrobnejši pregled poročanja v praksi. Med možnimi priložnostmi za prihodnje raziskave je tudi primerjava rezultatov poročanja gospodarskih družb v EU z gospodarskimi družbami iz tretjih držav. To bi razkrilo, v kolikšni meri gospodarske družbe iz tretjih držav spoštujejo zakonodajo o trajnosti, ki velja v EU.

6 Zaključek

Na podlagi rezultatov raziskave in ugotovitev iz preteklih študij lahko zaključimo, da je zakonodaja o trajnosti eden od dejavnikov, ki vplivajo na spremembo poslovnih modelov gospodarskih družb. Pri izvajanju poslovnih modelov je treba upoštevati številne dejavnike in okoliščine, ki se razlikujejo od primera do primera (upoštevajoč okolje gospodarske družbe, zakonodajo itd.). Kljub temu pa zakonodaja igra ključno vlogo pri zagotavljanju ustrezne standardizacije in usklajenega poročanja trajnostnih informacij s strani gospodarskih družb. To ključnim deležnikom zagotavlja bolj celovit nabor informacij in zmanjšuje negotovost v gospodarstvu. Po drugi strani pa zakonodaja zagotavlja zadostno preglednost in ustvarjanje novih priložnosti, kar omogoča gospodarskim družbam, ki ustvarjajo dodano vrednost s trajnostnimi načeli, da ohranijo in izboljšajo svojo konkurenčno prednost ter imajo možnosti za nadaljnjo rast.

Zakonodaja o trajnosti je tudi ključni dejavnik za zagotavljanje dolgoročnega uspeha, pri čemer upošteva okoljske, ekonomske in družbene dejavnike. Zato mora gospodarskim družbam omogočiti zadostno svobodo in fleksibilnost, da ohranijo svojo konkurenčno prednost in rastejo. Gospodarske družbe so odvisne od zakonodaje, ki jim zagotavlja ugodne pogoje za rast in razvoj, zakonodaja pa je

odvisna od uspešnih gospodarskih družb, usmerjenih v trajnost, da oblikujejo regulativni okvir na podlagi njihovih najboljših praks in inovativnih trajnostnih poslovnih modelov, kar omogoča gospodarsko rast in razvoj ob upoštevanju ciljev trajnosti.

Literatura in viri

Argandoña, A. (1998). The stakeholder theory and the common good. Journal of Business Ethics, 17(9), 1093–1102.

Ashrafi, M., Adams, M., Walker, T. R., & Magnan, G. (2018). How corporate social responsibility can be integrated into corporate sustainability: A theoretical review of their relationships. International Journal of Sustainable Development & World Ecology, 25(8), 672-682.

Belak, J., & Duh, M. (2015). Renewed MER model of integral management. LogForum, 11(4), 315–327.

Belak, J., Thommen, J. P., Belak, J., Mulej, M., & Duh, M. (2014). Integralni management in upravljanje: kultura, etika in verodostojnost podjetja. Maribor: MER.

Boons, F.; Lüdeke-Freund, F. Business models for sustainable innovation: State of the art and steps towards a research agenda. J. Clean. Prod. 2013, 45, 9-19. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.08.013.

Boons, F.; Wagner, M. Assessing the relationship between economic and ecological performance: Distinguishing system levels and the role of innovation. Ecol. Econ. 2009, 68, 1908-1914. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2009.02.012.

Christensen, H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting: Economic analysis and literature review. Review of accounting studies, 26(3), 1176-1248.

Čufar, M., & Primec, A. (2022). Key stakeholder identification and channels of dialogue used for their engagement. V I. Perko (ured.), The 17th IRDO International Scientific Conference Social Responsibility and current challenges: Green, Digital and Inclusive Transition: How to Make it Happen?: 2-3 June 2022, Slovenia: Maribor, European Union, online performance (str. 1–8). Ljubljana: Institute for the Development of Social Responsibility (IRDO).

Čufar, M., Belak, J., & Primec, A. (2024). Beyond Compliance: Leveraging NFRD and CSRD for Transformative CSR Reporting and Stakeholder Empowerment in Corporate Governance. In Corporate Governance and CSR Strategies for Sustainability (pp. 233-261). IGI Global.

Čufar, M. (2024). *Vpliv nefinančnega poročanja na trajnostno korporativno upravljanje* (Doctoral dissertation, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta).

Dalling, I., & Holt, B. (2012). Management integration: Benefits, challenges and solutions. International Institute of Risk and Safety Management, 27.

Dhaliwal, D. S., Li, O. Z., Tsang, A., & Yang, Y. G. (2011). Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting. The Accounting Review, 86(1), 59–100.

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. Business strategy and the environment, 11(2), 130-141.

Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). One report: Integrated reporting for a sustainable strategy. Hoboken: John Wiley & Sons.

European Commission. (2021). Proposal for a directive of the European parliament and of the council amending directive 2013/34/EU, directive 2004/109/EC, directive 2006/43/EC and regulation (EU) no 537/2014, as regards corporate sustainability reporting.

Evropska komisija. (2017). Sporočilo Komisije: Smernice za nefinančno poročanje (metodologija za poročanje o nefinančnih informacijah) (2017/C 215/01).

Evropski parlament in Svet EU. (2014). 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. *Uradni list EU, L 330/2014*.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge: Cambridge University Press.

Freeman, R. E. (2010). Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge university press.

Geels, F.W. Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: A multi-level perspective and a case-study. Res. Policy 2002, 31, 1257-1274. DOI: 10.1016/S0048-7333(02)00062-8.

Hart, S.L.; Milstein, M.B. Global sustainability and the creative destruction of industries. MIT Sloan Manag. Rev. 1999, 41, 23-33.

Hawken, P.; Lovins, A.; Lovins, L.H. Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution; Little, Brown and Company: Boston, MA, USA, 1999.

IFAC. (2012). Integrating governance for sustainable success. New York: International Federation of Accountants.

Jamali, D., Safieddine, A. M., & Rabbath, M. (2008). Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. Corporate Governance: An International Review, 16(5), 443–459.

Jo, H., & Harjoto, M. A. (2011). Corporate governance and firm value: The impact of corporate social responsibility. Journal of Business Ethics, 103, 351–383.

Lajili, K., & Zéghal, D. (2005). A content analysis of risk management disclosures in Canadian annual reports. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 22(2), 125-142.

Lina, M., Hao, M., Yang, Z., & Iqbal, N. (2023). Study on the spatial spillover effects of capital enrichment on industrial green technology innovation in China. Journal of Intelligent & Fuzzy Systems, 44(2), 2715-2727.

Lopez-Nicolás, C., Ruiz-Nicolás, J., & Mateo-Ortuño, E. (2021). Towards sustainable innovative business models. Sustainability, 13(11), 5804.

López-Nicolás, R., López-López, J. A., Rubio-Aparicio, M., & Sánchez-Meca, J. (2022). A meta-review of transparency and reproducibility-related reporting practices in published meta-analyses on clinical psychological interventions (2000–2020). Behavior research methods, 54(1), 334-349.

Meseguer-Sánchez, V., Gálvez-Sánchez, F. J., López-Martínez, G., & Molina-Moreno, V. (2021). Corporate social responsibility and sustainability. A bibliometric analysis of their interrelations. Sustainability, 13(4), 1636.

Montalvo, C.; Diaz-Lopez, F.; Brandes, F. Eco-innovation opportunities in nine sectors of the European economy. European Sector Innovation Watch, 2011, European Commission, Directorate General Enterprise and Industry.

Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. Organization & environment, 21(3), 245-269.

O'Connell, M., & Ward, A. M. (2020). Shareholder theory/shareholder value. V S. Idowu, R. Schmidpeter, N. Capaldi, L. Zu, M. Del Baldo, & R. Abreu (ured.), Encyclopedia of Sustainable Management (str. 1–7). Cham: Springer.

Pacces, A. M. (2021). Sustainable corporate governance: the role of the law. V D. Busch, G. Ferrarini, & S. Grünewald (ured.), Sustainable finance in Europe (str. 151–174). Cham: Palgrave Macmillan.

Primec, A. (2017). Nefinančno poročanje po ZGD-1. Sirius, 4, 60–72.

Primec, A. (2024). Catalyzing Sustainable Corporate Governance: A Legal Examination of the CSR Reporting. In Corporate Governance and CSR Strategies for Sustainability (pp. 100-130). IGI Global.

Primec, A., & Belak, J. (2022). Sustainable CSR: Legal and managerial demands of the new EU legislation (CSRD) for the future corporate governance practices. Sustainability, 14(24), 16648.

Rotmans, J.; Kemp, R.; van Asselt, M. More evolution than revolution: Transition management in public policy. Foresight 2001, 3, 15-31. DOI: 10.1108/14636680110803003.

Tse, T. (2011). Shareholder and stakeholder theory: After the financial crisis. Qualitative Research in Financial Markets, 3(1), 51–63.

UNEP. (2014). Integrated governance: A new model of governance for sustainability. United Nations Environment Programme: https://www.unepfi.org/industries/investment/integrated-governance-a-new-model-of-governance-for-sustainability-2/.

Voss, P., Gougoux, F., Zatorre, R. J., Lassonde, M., & Lepore, F. (2008). Differential occipital responses in early-and late-blind individuals during a sound-source discrimination task. Neuroimage, 40(2), 746-758.

Yang, Miying, Stephen Evans, Doroteya Vladimirova, and P. Rana. "Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation." Journal of Cleaner Production 140 (2017): 1794-1804.

Naslov v angleškem jeziku

Innovative Business Models and the Impact of Sustainable Legislation on the Successful Sustainable Business of Companies

O avtorjih

Matic Čufar je doktorski študent na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Njegove raziskave so osredotočene na trajnost, nefinančno poročanje in trajnostno korporativno upravljanje, s posebnim poudarkom na vplivu nefinančnega poročanja na korporativno upravljanje. S svojim delom želi prispevati k razvoju tako teoretičnega kot praktičnega znanja na tem področju, s čimer pomaga izboljšati razumevanje učinkovitih praks korporativnega upravljanja, relevantne zakonodaje in njihovih vplivov na trajnost.

Dr. **Andreja Primec** je svojo poklicno pot začela v pravosodju, na Višjem sodišču v Mariboru. Po opravljenem pravosodnem izpitu se je pridružila Katedri za gospodarsko pravo Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru, kjer je kot izredna profesorica za področje prava zaposlena še danes. Področja njenega znanstvenoraziskovalnega in strokovnega dela so predvsem gospodarsko pravo, pravo Evropske unije in pravo intelektualne lastnine. Je avtorica in soavtorica številnih znanstvenih in strokovnih del, ki jih objavlja v domačih in tujih revijah ter predstavlja na znanstvenih in svetovnih konferencah doma in v tujini. Njena dela izražajo sposobnost interdisciplinarnega povezovanja in kompleksnejše obravnave aktualnih pravnih in družbenih problemov.

Dr. **Jernej Belak** je redni profesor na Ekonomsko-poslovni fakulteti, Univerze v Mariboru. Njegovo raziskovalno delo se osredotoča na sodobne koncepte upravljanja, strateški management ter etiko in kulturo v podjetjih. Kot avtor ali soavtor je objavil številne znanstvene članke in monografije. Aktivno sodeluje pri mednarodnih projektih ter konferencah. Na Ekonomsko-poslovni fakulteti je prof. Belak tudi predstojnik podiplomske študijske usmeritve Strateški in projektni management ter predstojnik Inštituta za upravljanje podjetij in strateški management. Na Ekonomsko-poslovni fakulteti trenutno opravlja funkcijo prodekana za mednarodno sodelovanje. Študentom je predan mentor, znan po spodbujanju inovativnosti in trajnostnega razmišljanja.

UPRAVLJALNO-VODSTVENI OKVIR ZA TRAJNOSTNO (PRE)USMERITEV DRUŽINSKIH PODJETIJ

MOJCA DUH
Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Slovenija
mojca.duh@um.si

V prispevku se ukvarjamo s potrebno trajnostno (pre)usmeritvijo družinskih podjetij. Družinska podjetja so po številu pomemben del nacionalnih gospodarstev in zato njihov prispevek k trajnostnemu razvoju ni zanemarljiv. Njihova specifična narava, ki je posledica močne vpetosti družine v upravljanje in vodenje družinskega podjetja, vpliva tudi na njihovo trajnostno usmeritev. V prispevku raziskujemo kako zunanji dejavniki ter dejavniki na ravni posameznika in podjetja vplivajo na odločitve družinskih lastnikov in managerjev o uvedbi trajnostnih praks v podjetje. Predstavljamo tudi teoretični koncept socialno-čustvenega bogastva (koncept SEW), ki se pogosto uporablja pri raziskovanju specifičnega ravnanja in obnašanja družinskih podjetij ter tudi pri pojasnjevanju vpliva družinskega lastništva in vodenja na odločitve o trajnostni (pre)usmeritvi podjetja. Prispevek zaključujemo s predstavitvijo modela trajnostnega upravljanja in vodenja družinskega podjetja.

DOI
https://doi.org/10.18690/um.epf.6.2025.3

ISBN
978-961-286-987-8

Ključne besede:
trajnostni razvoj,
družinsko podjetje,
socialno-čustveno bogastvo,
institucionalno okolje,
interesni udeleženci

Univerzitetna založba Univerze v Mariboru

1 Uvod

Podjetja po vsem svetu so izpostavljena različnim pritiskom in pobudam, da v svojih strateških odločitvah upoštevajo izzive in vprašanja trajnostnega razvoja ter spremenijo svoje strateške usmeritve in zmogljivosti na način, ki bo prispeval k trajnostnemu razvoju gospodarstva in družbe (Bansal, 2005; Baumgartner in Rauter, 2017; Delgado-Ceballos idr., 2023; Roxas in Coetzer, 2012). Poudarjena vloga podjetij pri reševanju izzivov trajnostnega razvoja je odziv na zaskrbljenost družbe glede podnebnih sprememb, ogroženosti čistega zraka in vode, segrevanja oceanov in dvigovanja morske gladine, uničevanja naravnega bogastva ter dohodkovne neenakosti in revščine (Sharma in Sharma, 2019). Svetovna komisija za okolje in razvoj (angl. *World Commission on Environment and Development*; krajše: WCED) je leta 1987 v svojem poročilu *Naša skupna prihodnost* uvedla izraz trajnostni razvoj. Trajnostni razvoj je opredelila kot razvoj, ki zadovoljuje potrebe sedanjih generacij, ne da bi pri tem ogrožal sposobnost prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje potrebe (WCED, 1987), s poudarkom na pomenu zagotavljanja medgeneracijske pravičnosti. Trajnostni razvoj zahteva hkratno upoštevanje treh načel, to je okoljske celovitosti, gospodarske blaginje in socialne pravičnosti (Bansal, 2005; WCED, 1987) in zadeva vse posameznike (Nakamura idr., 2019) ter seveda podjetja. Trajnostna vprašanja in izzivi so v zadnjih treh desetletjih postali vedno bolj pomembni, akademiki in strokovnjaki pa si prizadevajo za vključevanje ideje o trajnosti v poslovne prakse (npr. Bansal, 2005; Baumgartner in Rauter, 2017; Montiel in Delgado-Ceballos, 2014). Zaradi naraščajoče zaskrbljenosti glede degradacije vitalnih ekosistemov je velik del raziskav usmerjen predvsem v vprašanja okoljske trajnosti in vloge podjetij pri njihovem reševanju (Dou idr., 2019; Hahn in Tampe, 2021; Roxas in Coetzer, 2012; Walls idr., 2021).

Nacionalne vlade imajo ključno vlogo pri spodbujanju trajnostne (pre)usmeritve podjetij z oblikovanjem političnih ukrepov in zakonodaje. Obstajajo tudi predpisi na mednarodni ravni, namenjeni ozaveščanju o okoljskih in družbenih izzivih ter prizadevanjem za vključevanje trajnostnih načel v podjetja. Kljub naraščajoči ozaveščenosti o trajnostnih vprašanjih in izzivih, številnih nacionalnih in mednarodnih predpisih in priporočilih koncepta trajnosti še vedno niso sprejela vsa podjetja (Sharma in Sharma, 2019). Podjetja se različno odzivajo na izzive trajnostega razvoja. Njihova odzivnost in reševanje trajnostnih problemov je odvisna od tega, kdo nadzira in obvladuje podjetje ter kako le-ta ceni doseganje družbenih koristi v primerjavi z ekonomskimi; odzivnost podjetij na trajnostne izzive je torej močno

pogojena s prevladujočimi interesi ključnih udeležencev podjetja (Berrone idr., 2010). Po mnenju več avtorjev (npr. Bansal, 2005; Dyllick in Muff, 2016; Miller in Serafeim, 2014) se trajnostna naravnanost in zavezanost podjetja razvijata postopoma skozi čas. V zgodnjih fazah se podjetja osredotočajo predvsem na prilagajanje trajnostnim predpisom, z nadaljnjim razvojem pa postanejo bolj strateško osredotočena na trajnost. Raziskave kažejo, da se nekatera podjetja ukvarjajo le s simboličnim sporočanjem svojih skrbi glede vprašanj trajnosti brez dejanskega ravnanja in obnašanja. Takšno ločevanje je pogosto opaziti v podjetjih, ki so veliki onesnaževalci in so zato pod precejšnjim pritiskom zunanjih udeležencev, na primer vlagateljev, regulatorjev ali strank (Kim idr., 2017).

Čeprav večina nacionalnih in mednarodnih predpisov velja za velika podjetja, so tudi mala in srednje velika podjetja (MSP), ki so pogosto dobavitelji ali partnerji velikih podjetij, pod pritiskom, da spremenijo svoje delovanje v bolj trajnostno naravnano (Dyllick in Muff, 2016). V prispevku se osredotočamo na družinska podjetja, ki so močno zastopana prav v velikostni skupini MSP (Dekker in Hasso, 2016) v številnih nacionalnih gospodarstvih (Barometer, 2018; Report EU, 2015; Sharma & Sharma, 2019). Zaradi dejstva, da so družinska podjetja pomemben del svetovnega gospodarstva, njihova vloga in prispevek k trajnostnemu razvoju gospodarstva in družbe nista zanemarljiva.

Raziskave o družinskih podjetjih kažejo, da imajo v družinskih podjetjih pomembno vlogo nefinančni in čustveni cilji (npr. širša odgovornost do zaposlenih in drugih udeležencev, akumuliranje socialno-čustvenega bogastva, dolgoročna usmerjenost), kar jih pomembno loči od nedružinskih podjetij (Doluca idr., 2018; Kim idr., 2017). Številne raziskovalne študije tako ugotavljajo, kako ti posebni cilji vplivajo na strateške odločitve in uspešnost, kot sta okoljska in družbena uspešnost (npr. Berrone idr., 2010; Canavati, 2018), družbena odgovornost podjetij (npr. Dyer in Whetten, 2006) in trajnost (npr. Le Breton-Miller in Miller, 2016). Raziskave obravnavajo tudi potencial družinskih podjetij za razvoj trajnostnih zavez in praks ter svetle in temne strani družinskega lastništva in vodenja glede trajnosti (npr. Cruz idr., 2014; Le Breton-Miller in Miller, 2016; Samara idr., 2018). Pogosto uporabljeni teoretični koncept v tovrstnih raziskavah je koncept SEW (angl. *socioemotional wealth*), to je koncept socialno-čustvenega bogastva, ki kaže, da je prizadevanje družinskih lastnikov in managerjev za ohranitev SEW lahko močan motiv za spodbujanje družinskih podjetij k uvajanju okoljsko in trajnostno odgovornih praks (Berrone idr., 2012; Graafland, 2020). Koncept SEW kot glavni teoretični pristop k raziskavam

družinskih podjetij je bil uporabljen v raziskavah o temah, povezanih s trajnostjo, kot je okoljska (družbena) uspešnost (npr. Berrone idr., 2010; Canavati, 2018; Dekker in Hasso, 2016; Samara idr., 2018), okoljska zavezanost in lažno zeleno oglaševanje (npr. Kim idr., 2017) ter trajnost (npr. Le Breton-Miller in Miller, 2016).

Številne raziskave o trajnostni usmeritvi podjetij, tudi družinskih, temeljijo na institucionalnih teorijah in teoriji interesnih udeležencev. Raziskujejo vlogo vladnih predpisov in pritiskov interesnih udeležencev na oblikovanje trajnostnih rešitev v podjetjih (Darnall idr., 2010; Dou idr., 2019; Roxas in Coetzer, 2012).

Pregled raziskovalnih študij o odločitvah in vedenju družinskih podjetij v smislu trajnosti in okolju prijaznega delovanja kaže na nedoslednosti in včasih celo nasprotujoče si rezultate raziskav, na kar opozarjajo tudi številni avtorji (npr. Dal Maso idr., 2020; Dou idr., 2019; Van Gils idr., 2014). Eden od razlogov za takšno stanje je v vzorcu raziskovanih družinskih podjetij; mnoge od teh raziskovalnih študij so temeljile na podatkih o velikih javnih družinskih podjetjih (npr. Kim idr., 2017; Samara idr., 2018), manj pozornosti se namenja zasebnim družinskim podjetjem, ki so večinoma MSP. Javna družinska podjetja, ki predstavljajo manjšino vseh družinskih podjetij, imajo drugačno lastniško, upravljavsko in managersko strukturo kot manjša zasebna družinska podjetja (Dekker in Hasso, 2016). Namen naše raziskave je zato razširiti naše razumevanje, kako specifična narava družinskega podjetja vpliva na trajnostno (pre)usmeritev podjetja, in oblikovati model trajnostnega upravljanja in vodenja družinskega podjetja. Trajnostna (pre)usmeritev podjetja mora temeljiti na zavestni in dovolj celoviti vključitvi izzivov trajnostnega razvoja v procese odločanja v celotni hierarhiji upravljalno-vodstvenega procesa. Trajnostno upravljanje in vodenje ter uvajanje trajnostnih praks je naloga vseh podjetij, pri čemer pa so družinska podjetja specifična zaradi močne vpetosti družine v podjetje.

Prispevek je strukturiran sledeče: uvodnemu poglavju sledi poglavje, v katerem opisujemo posebno naravo družinskih podjetij, problematiko njihovega definiranja ter pojasnjujemo njihovo vlogo in pomen za razvoj gospodarstva in družbe. V tretjem poglavju se ukvarjamo z uporabnostjo koncepta SEW pri razlagi trajnostne (pre)usmeritve družinskih podjetij ter pojasnjujemo izbrane notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na odločitev družinskih podjetij, da se proaktivno odzovejo na izzive in probleme trajnostnega razvoja. Predzadnje, četrto poglavje začenjamo z utemeljitvijo potrebe po trajnostno usmerjenem upravljanju in vodenju družinskega

podjetja, nadaljujemo s predstavitvijo osnovnih značilnosti MER modela integralnega managementa, ki je osnova za zasnovo modela trajnostnega upravljanja in vodenja družinskega podjetja, kjer smo dali poudarek procesnim razsežnostim. Omejitev obsega prispevka nam ne dopušča vključitve ostalih, prav tako pomembnih razsežnosti integralnega pristopa k upravljanju in vodenju. Prispevek zaključuje peto poglavje s predstavitvijo glavnih ugotovitev.

2 Opredelitev in pomen družinskih podjetij

Mnoge raziskave pripisujejo družinskim podjetjem velik pomen v gospodarskem in družbenem razvoju tako v nacionalnih okoljih kot na mednarodni ravni (npr., Antončič idr., 2015; Mandl, 2008). Številna družinska podjetja so znana ter mednarodno uveljavljena in nekatera se ponašajo z večstoletno družinsko tradicijo (Oldest Companies, 2008), kar pomeni, da so preživela vojna obdobja, pa tudi gospodarske in politične krize. Družinska podjetja so imela pomembno gospodarsko in družbeno vlogo že v zgodnjih obdobjih industrializacije, čeprav se na vpetost družine v podjetje pogosto ni gledalo z naklonjenostjo. Nepriznavanje pomembne vloge družine v lastništvu in vodenje podjetja se je nadaljevalo vse do konca osemdesetih in začetka devetdesetih let prejšnjega stoletja, ko so družinska podjetja pritegnila več pozornosti raziskovalcev (Neubauer in Lank, 1998). Raziskovanje pozitivne vloge družine za obstoj in razvoj družinskega podjetja se nadaljuje še danes.

Kljub večstoletni tradiciji, gospodarskem in družbenem pomenu ter številnim raziskavam pa tudi še danes ne razpolagamo z enotno in splošno sprejeto definicijo družinskega podjetja (Mandl, 2008; Report EU, 2015; Sharma, 2004; Stanley idr., 2019). Poskusi definiranja družinskega podjetja izhajajo bodisi iz potrebe raziskovalcev, da natančno opredelijo vzorec podjetij za raziskavo, bodisi iz potreb različnih institucij (npr. vladnih, podpornih, finančnih), da bi pridobile natančnejše podatke o številu družinskih podjetij ali opredelile skupino podjetij, ki ji je namenjena določena oblika podpore (npr., svetovalne storitve, finančna podpora). Tako so nastale številne t.i. operativne definicije družinskega podjetja. V evropski raziskavi *Overview of Family Business Relevant Issues* (Mandl, 2008), v okviru katere so proučevali pomen in značilnosti družinskih podjetij v 33 evropskih državah, so analizirali 90 različnih definicij družinskega podjetja, ki so bile oblikovane z različnimi nameni v sodelujočih državah. Analiza je pokazala, da se večina definicij osredotoča na odločilni vpliv družine v lastništvu in vodstvu podjetja. Podobno tudi

drugi raziskovalci (npr. Neubaum, 2018; Steier in Ward, 2006) poudarjajo, da je prav vpetost družine v lastništvo in vodenje podjetja tista značilnost, ki loči družinska podjetja od nedružinskih. Družina kot ključni nosilec odločanja, to je kot upravljalec in manager, namreč pomembno vpliva na razvojno usmerjanje in vsakodnevno delovanje podjetja. Zato ni čudno, da večina definicij uporablja predvsem kriterij družinskega lastništva in kriterij družinskega vodenja podjetja kot tisti značilnosti, po katerih se družinsko podjetje razlikuje od nedružinskega podjetja (De Massis idr., 2012; Ramadani in Hoy, 2015). Gómez-Mejía et al. (2011) celo pišejo, da obstaja neke vrste dogovor v teoriji o družinskem podjetju, da so "družinska podjetja tista podjetja, pri katerih ima družinski lastnik velik vpliv na poslovanje podjetja" (str. 658). Kot pogosto uporabljeni kriterij v definicijah se pojavlja tudi kriterij namena prenosa podjetja na naslednjo družinsko generacijo, kar ne preseneča, saj je prav nasledstvo tisto, ki je bilo in še vedno je problematika, ki pritegne veliko pozornost raziskovalcev. Nasledstvo namreč predstavlja eno od najbolj zahtevnih obdobij v življenjskem ciklu družinskega podjetja, ki se vedno ne zaključi v obliki uspešnega prenosa lastništva in vodenja na člane naslednje generacije družine (Cabrera-Suárez idr., 2018; Daspit idr., 2016; De Massis idr., 2016; De Massis in Foss, 2018; Filser idr., 2013).

Številni poskusi definiranja in uporabljene definicije družinskega podjetja pa so tudi pokazali, da družinska podjetja niso homogena skupina, ampak se med seboj razlikujejo glede na obseg in vrsto udeležbe družine v podjetju (Chua idr., 2012; Sharma, 2004; Stanley idr., 2019). Podjetja, torej tudi družinska podjetja, so dinamična tvorba (Neubauer in Lank, 1998), ki tekom življenja doživljajo številne spremembe. Zato se podjetja, ki se nahajajo v različnih razvojnih obdobjih, med seboj razlikujejo in to vodi v že omenjeno heterogenost družinskih podjetij. Tovrstno raznolikost družinskih podjetij poskušajo pojasniti različni modeli razvoja družinskega podjetja (npr. Duh, 2003; Gersick idr., 1997; Kenyon-Rouvinez in Ward, 2005; Ward, 1991).

Prav visoka stopnja heterogenosti družinskih podjetij pa kaže na velik pomen izoblikovanja jasne definicije družinskega podjetja. Pri tem ni toliko pomembno, da bi se dogovorili o eni splošno veljavni definiciji, ker je to prav zaradi heterogenosti družinskih podjetij praktično nemogoče. Bolj pomembno je, da vsi tisti, ki se z družinskimi podjetji ukvarjajo (npr. raziskovalno, za oblikovanje političnih ukrepov, gospodarskih in drugih vzpodbud ter podpore), jasno opredelijo skupino družinskih

podjetij, ki je predmet njihove takšne ali drugačne obravnave (Handler, 1994). Payne (2018) celo poudarja, da je številčnost prizadevanj za opredelitev raziskovanega pojava značilnost mladih področij raziskovanja (kar raziskovanje družinskih podjetij je), ko se postavljajo osnove takšnega področja.

V prispevku se bomo ukvarjali z malimi in srednje velikimi družinskimi podjetji (dalje: družinsko MSP), ki so tudi najštevilčnejša. Kot družinsko podjetje bom razumeli vsako tako malo ali srednje veliko podjetja, ki je v večinski lasti družine, člani družine pa tudi zasedajo najodgovornejša vodstvena mesta v podjetju.

Večina raziskovalcev (npr. Botero idr., 2015; Holt idr., 2018; Ramadani in Hoy, 2015) si je enotna v oceni, da so družinska podjetja pomembna za razvoj gospodarstva in družbe ne le na nacionalnem nivoju, ampak tudi mednarodno. Pomembno prispevajo k ustvarjanju delovnih mest in so zaradi svoje stabilnosti pomembna za razvoj gospodarstva. Zaradi odsotnosti enotne definicije so podatki o številu in pomenu družinskih podjetij v različnih nacionalnih gospodarstvih le omejeno primerljivi; pogosto najdemo tudi različne podatke o številu ali deležu družinskih podjetij za isto državo (Mandl, 2008). Ker v večini držav tudi ne obstajajo nacionalne baze podatkov o družinskih podjetij (pogosto gre le za zbrane podatke določenega raziskovalca ali institucije), razpolagamo le z ocenami o njihovem deležu in pomembnosti. Ocene o deležu družinskih podjetij v evropskih državah se gibljejo v razponu od 55 pa vse do 90 % vseh podjetij (Barometer, 2018), ob tem pa naj bi družinska podjetja prispevala 60 % vseh zaposlitev (Report EU, 2015). Glede prisotnosti in pomena družinskih podjetij v svetovnem gospodarstvu se ocena giblje od 60 % do 98 % vseh podjetij (Sharma in Sharma, 2019). Prevladuje ocena, da so močno prisotna med malimi in srednje velikimi podjetji (Dekker in Hasso, 2016; Mandl, 2008), čeprav so družinska podjetja tudi številna velika, mednarodno uveljavljena in uspešna podjetja. Tako je npr. v Belgiji družinskih podjetij kar 52 % od 100.000 največjih podjetij, na Švedskem je 26,4 % velikih podjetij družinskih in v Franciji je družinskih 49,2 % od 500 največjih proizvodnih podjetij (Mandl, 2008).

Tudi za Slovenijo velja ocena, da so družinska podjetja pomemben dejavnik gospodarskega razvoja kljub relativno kratki tradiciji. V obdobju socializma je bilo zasebno lastništvo podjetja omejeno le na obrt, zato začetki velikega števila družinskih podjetij segajo v zgodnja devetdeseta leta prejšnjega stoletja, ko so bili vzpostavljeni družbeno-politični in zakonski pogoji za zasebne podjetniške pobude (Duh, 2003). Tovrstno zgodovinsko ozadje ima za posledico, da so številna

družinska podjetja v Sloveniji še vedno v lastništvu in vodenju prve generacije družine in da beležimo večje število podjetij, ki so na prehodu iz prve v drugo generacijo (FBS 2019, 2020, 2021). Ena od zadnjih ocen je 83-% delež družinskih podjetij med vsemi podjetji v Sloveniji, pri čemer prevladujejo mikro in mala družinska podjetja (Antončič idr., 2015).

3 Družinska podjetja in njihova prizadevanja za trajnostni razvoj

3.1 Teorije in dejavniki trajnostne (pre)usmeritve družinskih podjetij

Številčnost in pomembnost družinskih podjetij v nacionalnih, evropskem in svetovnem gospodarstvu nas vodi do logičnega zaključka, da lahko družinska podjetja s svojo trajnostno (pre)usmeritvijo pomembno prispevajo k trajnostnemu razvoju gospodarstva in družbe. Zato ne preseneča naraščanje števila raziskav, ki se ukvarjajo z vprašanjem, ali in kako vplivata družinsko lastništvo (in s tem upravljanje) in družinsko vodenje na zavezanost trajnostnemu razvoju in trajnosti kot temeljni usmeritvi družinskega podjetja. Povečevanje prizadevanj za ohranjanje naravnega okolja in trajnostni razvoj sta tako vodila do številnih raziskav o okoljski in družbeni uspešnosti družinskih podjetij (npr. Berrone idr., 2010; Canavati, 2018; Dyer & Whetten, 2006) in njihovi trajnostni usmeritvi (npr. Cruz idr., 2014; Le Breton-Miller in Miller, 2016; Samara idr., 2018). Gre za obravnavanje potenciala družinskih podjetij, da se "obnašajo gospodarsko, družbeno in okoljsko odgovorno na način, ki koristi vsem udeležencem in širši skupnosti" (Le Breton-Miller in; Miller, 2016, str. 26). Raziskave poskušajo pojasniti dejavnike, ki vplivajo pozitivno na zavezanost družinskih podjetij trajnostnemu razvoju, raziskovalci pa za poskuse pojasnjevanja razlik glede trajnostne usmeritve med družinskimi in nedružinskimi podjetji uporabljajo različne teorije in koncepte. Med dejavniki najdemo pogosto delitev na notranje dejavnike (npr. močno družinsko lastništvo in vodenje, odnos lastnikov-managerjev do trajnostnih izzivov, nasledstvo in dolgoročna usmeritve podjetja idr.) in zunanje dejavnike (npr. pritiski s strani zunanjih interesnih udeležencev, značilnosti institucionalnega okolja). Med koncepti je pogosto v uporabi koncept socialno-čustvenega bogastva (angl. *Socioemotional wealth perspective*, krajše SEW), med teorijami pa agentska teorija, teorija interesnih udeležencev in institucionalna teorija. Raziskave poudarjajo tako svetlo kot temno stran te oblike podjetij pri soočanju z izzivi trajnostnega razvoja (Le Breton-Miller in Miller, 2016; Samara idr., 2018).

V nadaljevanju se podrobneje ukvarjamo s konceptom SEW ter notranjimi in zunanjimi dejavniki trajnostne (pre)usmeritve družinskih MSP. Koncept SEW, ki velja za enega od najbolj obetavnih teoretičnih pristopov pri pojasnjevanju specifičnega ravnanja in vedenja družinskih podjetij, je samostojno ali v kombinaciji z drugimi teoretičnimi koncepti pogosto uporabljen pri raziskovanju problematike trajnostne usmeritve družinskih podjetij. Med dejavniki obravnavamo tiste, ki imajo močno podporo v obsežnih raziskavah, pri čemer je ločena obravnava notranjih in zunanjih dejavnikov namenjena boljšemu razumevanju vpliva teh dejavnikov na trajnostno (pre)usmeritev družinskih podjetij. Kot bo vidno iz razlage dejavnikov, gre v številnih primerih za prekrivanje in/ali povezano učinkovanje tako notranjih kot zunanji dejavnikov in je zato na njihov vplivnost potrebno gledati dovolj celovito, torej v smislu njihovega součinkovanja. Predvsem velja to za koncept SEW, ki ga obravnavamo ločeno, se pa pogosto uporablja pri razlagi vpliva posameznega dejavnika.

3.2 Uporaba koncepta SEW v razlagi trajnostne (pre)usmeritve družinskega podjetja

Raziskave na področju družinskih podjetij kažejo edinstvene značilnosti teh podjetij, ki so v veliki meri "posledica" družinskega lastništva in vodenja. Veliko raziskav poudarja pomembno vlogo neekonomskih dejavnikov (npr. čustev, ohranjanja družinskih vrednot, altruističnega vedenja) pri vodenju družinskega podjetja in poudarjajo, da moramo te dejavnike razumeti kot ključne značilnosti, po katerih se družinska podjetja razlikujejo od nedružinskih (za reference glej: Berrone idr., 2012; Gómez-Mejía idr., 2011). Lastniki družinskih podjetij, veliko bolj kot drugi lastniki kapitala, se ne ukvarjajo le z ekonomskimi (finančnimi) donosi, temveč dajejo prednost tako imenovanim neekonomskim koristim (Berrone idr., 2010), ki izhajajo iz nefinančnih vidikov podjetja (npr. podoba in ugled družine, izražanje hvaležnosti za podporo skupnosti, ugledni osebni položaj idr.). Te negospodarske koristi so označene kot socialno-čustveno bogastvo (Berrone idr., 2010; Gómez-Mejía idr., 2007). Socialno-čustveno bogastvo (SEW) družinskih podjetij obstaja v različnih, a hkrati povezanih oblikah, kot so »sposobnost izvajanja avtoritete ..., zadovoljevanje potreb po pripadnosti, afektu in intimnosti ..., ohranjanje družinskih vrednot skozi podjetje ..., ohranjanje družinske dinastije ..., ohranjanje socialnega kapitala družinskega podjetja ..., izpolnjevanje družinskih obveznosti, ki temeljijo na

sorodstvenih vezeh in ne na strogih kriterijih usposobljenosti ..., in priložnost, da smo nesebični do družinskih članov« (Gómez-Mejía idr., 2007, str. 108).

Koncept SEW temelji na vedenjski agentski teoriji, katere temeljna ideja je, da so izbire v podjetju odvisne od "referenčne točke ključnih udeležencev podjetja" (Berrone idr., 2012, str. 259). Ti ključni udeleženci (predvsem lastniki in najvišji management) bodo pri odločanju upoštevali, da se mora ohraniti pridobljeno premoženja. Po mnenju več avtorjev (Gómez-Mejía idr., 2007; Dekker in Hasso, 2016; Berrone idr., 2012), je ohranitev SEW osrednjega pomena v primeru družinskih lastnikov in managerjev. Le-ti so običajno motivirani, da ohranijo SEW, zato "dobički ali izgube pri SEW predstavljajo ključni referenčni okvir, ki ga družinsko nadzorovana podjetja uporabljajo za sprejemanje pomembnih strateških izbir in političnih odločitev" (Berrone idr., 2012, str. 259). To velja tudi za odločitve o vključevanju trajnosti v strategije in delovanje. Družinski lastniki ocenjujejo, kako bo rešitev določenega problema, torej tudi problema trajnosti in varovanja naravnega okolja, vplivala na socialno-čustveno bogastvo. Če bi taka rešitev lahko pomenila grožnjo za to bogastvo, se bo družina odločila, da se izogne tej grožnji, tudi če taka odločitev ni nujno pogojena z ekonomsko logiko. Pravzaprav bi družina lahko celo ogrozila družinsko podjetje, če bi takšna rešitev pomenila ohranitev SEW (Berrone idr., 2012; Dekker in Hasso, 2016). Kajti za lastnike družinskih podjetij izguba tega socialno-čustvenega bogastva pomeni "izgubo intimnosti, zmanjšan status in neizpolnjevanje pričakovanj družine" (Gómez-Mejía idr., 2007, str. 108).

Po mnenju več avtorjev (npr. Berrone idr., 2012; Gómez-Mejía idr., 2007; Gómez-Mejía idr., 2011) ima koncept SEW potencial, da postane prevladujoči koncept na področju raziskav družinskih podjetij, saj obravnava nefinančne vidike družinskega podjetja, pozitivne in negativne posledice teh vidikov in je široko predstavljen v literaturi o družinskih podjetjih. Koncept SEW je treba razumeti kot "streho, pod katero je mogoče združiti vse obstoječe teorije in dokaze, povezane z razlago, zakaj se družinska podjetja obnašajo na poseben način" (Berrone idr., 2012, str. 274). V tem kontekstu je SEW lahko ključni dejavnik razlikovanja družinskega podjetja kot edinstvenega subjekta in nam pomaga razširiti razumevanje specifičnega vedenja družinskih podjetij (Berrone idr., 2010; Gómez-Mejía idr., 2007), pa tudi odnos družinskih podjetij do vprašanj trajnosti (npr. Berrone idr., 2010; Dekker in Hasso, 2016; Samara idr., 2018). Po mnenju Berrone idr. (2012) je SEW "najpomembnejša

značilnost bistva družinskega podjetja, ki ga ločuje od drugih organizacijskih oblik" (str. 260).

SEW je širok pojem, ki vključuje "čustveno bogastvo" družinskih lastnikov (npr. želja po izvajanju avtoritete in družinskega vpliva, ohranjanje družinske dinastije, ohranjanje močne družinske identitete itd.) in ga je zato treba razumeti kot večdimenzionalni koncept. Berrone idr. (2012) so predlagali niz dimenzij SEW in jih poimenovali FIBER, ki je okrajšava za : (F) družinski nadzor in vpliv (angl. *family control and influence*), (I) identifikacija družinskih članov s podjetjem (angl. *identification of family members with the firm*), (B) povezujoče družbene vezi (angl. *binding social ties*), (E) čustvena navezanost družinskih članov (angl. *emotional attachment of family members*) in (R) obnova družinskih vezi s podjetjem z nasledstvom (angl. *renewal of family bonds to the firm through dynastic succession*). V nadaljevanju bomo na kratko predstavili te razsežnosti, saj njihovo razumevanje pomembno prispeva k raziskovanju odzivov družinskih podjetij na trajnostna vprašanja in izzive.

Prva dimenzija (F), ki je označuje družinski nadzor in vpliv, je ena od ključnih značilnosti, ki razlikuje družinska podjetja od nedružinskih, in s tem pomemben sestavni del SEW. Družinski člani si zelo želijo, da bi lahko izvajali avtoriteto in nadzor nad odločitvami. Sposobnost izvajanja oblasti lahko "izhaja iz močnega lastniškega položaja, pripisanega statusa ali osebne karizme" (Berrone idr., 2012, str. 262). Družinski člani morajo izvajati nenehen posredni in neposredni nadzor nad podjetjem ne glede na finančne razloge, če želijo ohraniti SEW (Gómez-Mejía idr., 2007).

Druga razsežnost (I) se nanaša na identifikacijo družinskih članov z družinskim podjetjem. Več raziskovalnih študij kaže, da prepletanje družine in podjetja ustvarja edinstveno identiteto v družinskem podjetju (npr. Berrone idr., 2010; Dyer in Whetten, 2006). Identiteta lastnika družine je tesno povezana s podjetjem, ki pogosto nosi ime družine. Zato notranji in zunanji udeleženci na družinsko podjetje gledajo kot na podaljšek lastniške družine. Zaradi tega so družinski člani občutljivi na podobo svojega družinskega podjetja v javnosti. Ta močna identifikacija z imenom družine in ker bi negativna javna podoba lahko predstavljala veliko čustveno breme, sta razlog, da družinska podjetja izkazujejo višjo stopnjo družbene odgovornosti (Berrone idr., 2010; Craig in Dibrell, 2006; Dyer in Whetten, 2006) in vlagajo veliko truda v ohranjanje pozitivne podobe in ugleda (Berrone idr., 2012).

Tretja razsežnost (B) se nanaša na socialne vezi družinskih podjetij, ki ne obstajajo le med družinskimi člani, ampak tudi z drugimi zainteresiranimi udeleženci (Berrone idr., 2012). Družinska podjetja imajo pogosto dobre odnose s svojimi dobavitelji in strankami, na katere se gleda kot na člane družine (Uhlaner, 2006). Občutki pripadnosti in identitete so v mnogih primerih prisotni pri nedružinskih zaposlenih in pozitivno vplivajo na njihovo zavezanost družinskemu podjetju. Družinski člani imajo pogosto močne povezave s skupnostjo in so bolj pripravljeni skrbeti za blaginjo skupnosti, tudi če to ne prinaša nobenih pozitivnih finančnih koristi (Berrone idr., 2012). Zaradi te globoke vpetosti v lokalno skupnost bodo družinska podjetja bolj verjetno sponzorirala organizacije in akcije v tej skupnosti (Berrone idr., 2010).

Četrta dimenzija (E), čustvena navezanost, se ukvarja z vlogo čustev v družinskih podjetjih. Družine imajo širok spekter čustev, tako pozitivnih (npr. toplina, nežnost, ljubezen, sreča) kot negativnih (npr. jeza, strah, osamljenost, tesnoba, žalost, razočaranje), ki izhajajo iz vsakodnevnih situacij. Ta čustva so dinamična, saj se spreminjajo skozi različne faze življenjskega cikla družinskega podjetja, v katerih družinski člani doživljajo potencialno kritične dogodke, kot so prenos družinskega podjetja na naslednjo generacijo, ločitev, bolezen, smrt družinskega lastnika ali managerja itd. (Gersick idr., 1997). Berrone idr. (2012) poudarjajo, da lahko v podjetjih, kjer so družinski odnosi močno prisotni, opazujemo "daljšo zgodovino in poznavanje skupnih izkušenj in preteklih dogodkov, ki z zbliževanjem vplivajo in oblikujejo trenutne dejavnosti, dogodke in odnose" (str. 263). Zaradi tankih mej med družino in podjetjem se družinska čustva prenašajo v podjetje, kjer pomembno vplivajo na procese odločanja. Čustveno navezanost družine lahko razumemo kot "psihološko prisvojitev podjetja s strani družine, da bi ohranili pozitivno samopodobo" (Berrone idr., 2012, str. 263) in spodbuja družinski občutek zapuščine.

Peta dimenzija (R) se nanaša na namen prenosa lastništva in vodenja na naslednjo družinsko generacijo. Ohranjanje podjetja skozi generacije pomembno vpliva na časovna obzorja v procesih odločanja. Družinski lastniki ne vidijo svojega družinskega podjetja le kot prednost, temveč tudi kot simbol družinske dediščine in tradicije. Svoje podjetje razumejo kot dolgoročno naložbo, ki se bo prenesla na naslednje generacije (Berrone idr., 2010). Zato je ohranjanje podjetja za naslednjo družinsko generacijo pogosto razumljeno kot glavni cilj družinskih podjetij

(Zellweger idr., 2012), kar vodi do daljših obzorij planiranja (Berrone idr., 2012). V nadaljevanju predstavljamo nekaj raziskovalnih študij, ki uporabljajo koncept SEW pri razlagi trajnosti, in s trajnostjo povezanih vprašanj v družinskih podjetjih.

Berrone idr. (2010) so raziskovali odnose med SEW in okoljsko uspešnostjo v ameriških družinskih in nedružinskih javnih korporacijah. Avtorji so uporabili institucionalno teorijo kot temeljno teorijo v svoji raziskavi o učinkih institucionalnih pritiskov in želje lastnikov družinskih podjetij, da ohranijo SEW. Rezultati njihove raziskave kažejo, da družinsko nadzorovana javna podjetja ščitijo svoje socialno-čustveno bogastvo z boljšo okoljsko uspešnostjo kot nedružinska podjetja. Da bi ohranili SEW, so se družinski lastniki bolj pripravljeni odločiti za okolju prijazne strategije, s katerimi bi se "izognili stigmatizaciji kot neodgovorni korporativni državljani" (str. 87).

Dekker in Hasso (2016) sta raziskovala avstralska zasebna MSP in njuni izsledki raziskav kažejo, da so družinska podjetja manj osredotočena na okoljsko uspešnost kot nedružinska podjetja. Njuni rezultati raziskave kažejo močne negativne povezave med zasebnimi družinskimi MSP in osredotočenostjo na okoljsko uspešnost, kar je v nasprotju z ugotovitvami raziskave Berrone idr. (2010). Vendar rezultati raziskav za družinska MSP, ki so močno vpeta v lokalno skupnost, kažejo večjo osredotočenost na okoljsko uspešnost kot za nedružinska podjetja. Njihovi rezultati kažejo, da lahko opazimo v primeru močne družbene vključenosti naraščajoče spremljanje družinskih podjetij v družbi (angl. *social monitoring*), kar ima za posledico povečanje potenciala "socialno-čustvenih dobičkov ali izgub, povezanih z okoljsko uspešnostjo" (Dekker & Hasso, 2016, str. 306). Te ugotovitve raziskav so v skladu z ugotovitvami Berrone idr. (2010).

Nekateri avtorji (npr. Cruz idr., 2014; Kim idr., 2017; Samara idr., 2018) opozarjajo na izsledke raziskav, ki ne kažejo le pozitivne plati SEW, temveč tudi negativne plati SEW. Pozitivna plat je, da sta tako lažno oglaševanje prijaznosti do okolja (angl. *greenwashing*), to je »simbolično sporočanje skrbi za naravno okolje brez vsebinskih ukrepov za njihovo reševanje« (Kim idr., 2017, str. 305) kot tudi ločevanje (angl. *decoupling*), to je »neusklajenost med retoriko in delovanjem« (Kim idr., 2107, str. 305) manj verjetna v družinskih podjetjih, saj je bolj verjetno, da bodo ta podjetja dala prednost dolgoročnemu obstoju pred kratkoročnimi ekonomskimi cilji in bodo uresničila svoje okoljske zaveze z namenom ohranitve dobre podobe družine.

Negativna plat pa se nanaša na prizadevanje družinskih podjetij, da ohranijo finančno stabilnost in družinsko premoženje skozi generacije, zaradi česar so družinska podjetja manj nagnjena k odločanju o okolju prijaznih naložbah.

3.3 Notranji dejavniki trajnostne (pre)usmeritve družinskega podjetja na ravni podjetja in posameznika

3.3.1 Družinsko lastništvo in management

Družina v položaju lastnika in v družinskih MSP pogosto tudi na vodstvenem položaju postavlja družino v položaj ključnega nosilca strateškega odločanja, ki v veliki meri določa vedenje in ravnanje družinskega podjetja (Dou idr., 2019). Dinamika personaliziranega nadzora, ki razlikuje družinska podjetja od nedružinskih, vpliva na strateško usmeritev, organiziranost in procese družinskega podjetja (Dekker in Hasso, 2016; Roxas in Coetzer, 2012; Sharma in Sharma, 2011). Družinsko lastništvo spreminja cilje podjetja in s tem »spreminja referenčno točko za sprejemanje strateških odločitev« (Dal Maso idr., 2020, str. 1550), tudi odločitve o trajnostnih rešitvah in uvajanju trajnostnih praks.

Pomembnost tako večinskega lastništva družine kot tudi družinskega vodenja za trajnostno usmerjenost družinskega podjetja je proučeval Canvati (2018), katerega rezultati raziskave so pokazali pozitiven odnos med družinskimi podjetji in družbeno odgovornostjo v primeru zasebnih družinskih podjetij z družinskim lastništvom in vodenjem. Povezava pa je bila negativna v primeru javnih družinskih podjetij (tj. podjetij, ki so uvrščena na borzo). To negativno povezavo je mogoče razložiti s prisotnostjo konfliktov ne le med družinskimi in nedružinskimi lastniki (tj. drugimi delničarji), ampak tudi med člani lastniške družine. Na podlagi rezultatov raziskave je avtor zaključil, da zasebna družinska podjetja bolj skrbijo kot javna družinska podjetja za skupnost, okolje in zaposlene ter bolj kot zasebna in javna nedružinska podjetja. Avtor je poudaril, da je odnos med družinskimi podjetji in družbeno odgovornostjo močnejši v tistih institucionalnih okoljih, za katera je značilen nerazvit regulativni okvir za delovanje in vodenje podjetij.

Rezultati raziskave Berrone idr. (2010), izvedene na vzorcu javnih družinskih podjetij, kažejo, da je vpliv družinskega lastništva na okoljsko uspešnost močnejši pri večji stopnji družinskega lastništva, saj ima družina v takih podjetjih močan motiv in večjo diskrecijsko moč za sprejemanje okolju prijaznih politik in praks. Vendar pa

lahko prisotnost zunanjih udeležencev v lastništvu družinskega podjetja "zmanjša" vlogo družinskih vrednot in preferenc v podjetju, kar bi lahko negativno vplivalo na odnos med ugledom družine in ugledom podjetja, okrepilo kratkoročno usmeritev in željo po kratkoročnih dobičkih (Le Breton-Miller in Miller, 2016; Samara idr., 2018); lahko vodi tudi do sebičnega vedenja zunanjih lastnikov, ustvari konflikte med družinskimi in nedružinskimi lastniki ter posledično ogrozi učinkovitost procesov odločanja in omeji naložbe v okoljske in trajnostne prakse (Samara idr., 2018).

3.3.2 Vrednote, prepričanja in motivi družinskih lastnikov in managerjev ter njihov odnos do izzivov trajnostnega razvoja

Roxas in Coetzer (2012) poudarjata, da je zaradi prevladujoče in strateške vloge lastnikov-managerjev v manjših (tudi družinskih) podjetjih "obseg, v katerem podjetje sprejme ali ohranja okoljsko odgovorno strateško držo in prakse, v veliki meri odvisen od osebnih prepričanj, stališč in vedenja lastnika-managerja" (str. 465). Odnos lastnika-managerja do naravnega okolja se nanaša na "prepričanja, vplive in vedenjske namene, ki jih ima lastnik-manager glede dejavnosti ali vprašanj, povezanih z okoljem" in "predstavlja splošno stališče posameznika, da ignorira ali se odziva s prookoljskim namenom na pomembna vprašanja in probleme v zvezi z neposrednim naravnim okoljem" (Roxas in Coetzer, 2012, str. 463). Pozitiven odnos lastnikov-managerjev do naravnega okolja bo bolj verjetno privedel do strateške odločitve za vključitev trajnostnih praks v poslovanje podjetja (Roxas in Coetzer, 2012). Podobno več drugih avtorjev (npr. Berrone idr., 2010; Le Breton-Miller in Miller, 2016; Samara idr., 2018; Sharma in Sharma, 2011) poudarja, da so motivacija in nameni družinskih lastnikov in managerjev za pripravo in izvajanje trajnostnih strategij, njihove želje, pripravljenost (tj. čustvene spodbude in spodbude za ugled) in sposobnosti (tj. moč) ključni dejavnik pri oblikovanju strategije podjetja, ki učinkovito obravnava izzive in vprašanja trajnostnega razvoja. Če družinski lastniki in managerji visoko cenijo skladnost podjetja s povečano ozaveščenostjo o okolju in trajnosti, je zelo verjetno, da se bo družinsko podjetje obnašalo enako (Dekker in Hasso, 2010) in prostovoljno sprejelo okoljske in trajnostne prakse (Berrone idr., 2010).

Številni avtorji (npr. Dekker in Hasso, 2016; Dyer in Whetten, 2006; Van Gils idr., 2014; Samara idr., 2018) opozarjajo na pomen neekonomskih motivov, kot so ugled in podoba družine in podjetja ter zaščita socialno-čustvenega bogastva za trajnost

usmerjanje podjetja, pri čemer so ti motivi še posebej močno izraženi v družinskih podjetjih in vodijo do oblikovanja nefinančnih ciljev. Rezultati raziskave avtorja Canavati (2018) so pokazali na pomembno vlogo nefinančnih ciljev v procesu sprejemanja strateških odločitev v družinskih podjetjih in so le-ti tako v ospredju argumentov, ki podpirajo pozitivne odnose med družinskimi podjetji in njihovo družbeno odgovornostjo. Predvsem zaščita SEW igra ključno vlogo pri odločanju o ciljih, ki niso usmerjeni v maksimiranje dobička. Nekateri avtorji (npr. Dou idr., 2019; Kim idr., 2017; Samara idr., 2018) opozarjajo na negativne učinke uresničevanja neekonomskih ciljev, osredotočenih na družino. Zlasti v primeru absolutnega lastništva družine lahko cilji, osredotočeni na družino, vodijo k ohranjanju finančnih sredstev v družini na račun vlaganj v varovanje naravnega okolja in v družbi naklonjene dejavnosti.

3.3.3 Značilnosti faze življenjskega cikla in nasledstvo

Vizija trajnosti in (pre)usmeritve družinskega podjetja v trajnost se lahko pojavi v kateri koli fazi življenjskega cikla družinskega podjetja. Pojavi se lahko v fazi ustanovitelja ali v obdobju nasledstva v vodstvu, "ko prevzame vlogo družinski član naslednje generacije z močno vizijo trajnostnega poslovanja" (Sharma in Sharma, 2019, str. 12). (Pre)usmeritev k trajnosti se lahko pojavi tudi v zrelem družinskem podjetju, ki se sooča z nasičenimi trgi. V zreli fazi je bolj verjetno, da bo družina ponovno razmislila o strateški usmeritvi podjetja, raziskala nove poslovne priložnosti (npr. nastajajoči trgi) in uporabila nove poslovne modele, ki naslavljajo vprašanja trajnosti (Sharma in; Sharma, 2019). V nasprotju z mlajšimi podjetji se zrela družinska podjetja pogosteje obnašajo etično, da bi zaščitila svoj ugled, izboljšala svojo podobo in se bolj ukvarjajo z ohranjanjem svojega SEW (Campopiano in De Masis, 2015).

Po mnenju več avtorjev (npr. Dyer in Whetten, 2006; Samara idr., 2018; Sharma in Sharma, 2011) bo želja družine, da prenese svoje podjetje na naslednjo družinsko generacijo, zelo verjetno povečala okoljsko družbeno uspešnost podjetja in ugled družine, s čimer se bodo povečale "možnosti družine, da prenese ugledno in dolgoročno usmerjeno podjetje na prihodnje generacije" (Samara idr., 2018, str. 35). Rezultati raziskave Delmasa in Gergauda (2014) kažejo, da lastniki družin, "ki nameravajo svoje podjetje prenesti na otroke, uporabljajo daljši časovni okvir in so bolj dovzetni za potrebe prihodnjih generacij in trajnost poslovanja njihovega

podjetja" (str. 238). Po mnenju avtorjev se sposobnost lastnikov družinskih podjetij, da podaljšajo časovni okvir preko svoje pričakovane življenjske dobe, aktivira šele, ko lastniki nameravajo svoje podjetje prenesti na naslednjo generacijo. Ta dolgoročna perspektiva je potrebna, da lahko lastniki in managerji družinskih podjetij ustrezno naslovijo (pre)usmeritev svojega podjetja k trajnosti. Delmas in Gergaud (2014) sta ugotovila, da so tista družinska podjetja, v katerih je bil prisoten transgeneracijski namen, bolj inovativna in so sprejela naprednejše trajnostne prakse kot podjetja brez takšnega namena. V svoji raziskavi sta uporabila teorijo udeležencev, da bi ugotovila, kako lahko družinske vezi s prihodnjimi generacijami, izražene s prisotnostjo namena transgeneracijskega nasledstva, povežemo z uvajanjem trajnostnih praks. Rezultati njune raziskave kažejo, da je bilo "predvidevanje transgeneracijske namere pomembno gonilo sprejetja ekološkega certificiranja" (str. 238). Lastniki družinskih podjetij, ki nameravajo podjetje prenesti na naslednjo družinsko generacijo, bodo bolj verjetno uvedli trajnostni certifikat kot lastniki družinskih podjetij brez takšnega namena. Tako lahko na lastnike družinskih podjetij vpliva prihodnja generacija s "pričakovanjem medgeneracijskega nasledstva" (Delmas in Gergaud, 2014, str. 231). Zaradi tega je prihodnja generacija pomemben udeleženec v družinskem podjetju, ko gre za uvajanje trajnostnih praks. Zaradi osredotočenosti na transgeneracijsko kontinuiteto in daljša časovna obzorja kot nedružinska podjetja so družinski lastniki in managerji pripravljeni vlagati postopoma in potrpežljivo v zmanjševanje okoljskega odtisa podjetja v korist prihodnjih družinskih generacij (Delmas in Gergaud, 2014; Sharma in Sharma, 2019).

3.3.4 Znanje o izzivih in rešitvah trajnostnega razvoja

Poznavanje in razumevanje izzivov in problemov trajnostnega razvoja je ključnega pomena za trajnostno (pre)usmeritev družinskih podjetij, posedovanje takšnega znanja pa je osnovni in pomemben element odločanja o strateški (pre)usmeritvi podjetja ter hkrati predpogoj za identificiranje, sprejetje ali izvajanje ukrepov kot odgovor na trajnostne izzive (Roxas in Coetzer, 2012). Formalno izobraževanje družinskih lastnikov in managerjev (ne samo sedanjih, ampak tudi potencialnih naslednikov) ne opremlja zgolj s kognitivnimi spretnostmi, temveč tudi izboljšuje njihovo razumevanje in občutljivost za okoljske, družbene in trajnostne izzive (Le Breton-Miller in Miler, 2016). Pridobivanje novih znanj o trajnosti, soustvarjanje znanja in razvoj trajnostnih rešitev se izboljša, v kolikor so nosilci odločanja

vključeni v tržna, panožna ali strokovna združenja. Prav tako lahko pričakujemo, da bodo lastniške družine, katerih člani so aktivno vključeni v lokalne ali poklicne skupnosti, v boljšem položaju za vodenje in širjenje pobud za trajnostni razvoj (Sharma in Sharma, 2019), ker ostajajo tesno povezani z nastajajočim znanjem o trajnostnih vprašanjih in praksah (Le Breton-Miller in Miler, 2016; Sharma in Sharma, 2019).

Le Breton-Miller in Miller (2016) pa opozarjata na potencialni problem ozkoglednosti v primeru, ko so ključni vodstveni položaji zasedeni le z družinskimi člani. Po mnenju avtorjev lahko zaposlovanje nedružinskih managerjev prinese nove poglede na trajnost, saj imajo le-ti različne izkušnje, znanje in poglede na nastajajoče okoljske in družbene trende. Raziskava avtorja Graafland (2020) je pokazala, da lahko zato kombinacija družinskih in nedružinskih članov v vodstvu družinskega podjetja zagotavlja boljšo okoljsko uspešnost kot pri podjetju, ki ga vodijo samo družinski člani, ali v podjetju, ki je v družinski lasti, vendar ga ne vodi družina.

3.4 Zunanji dejavniki trajnostne (pre)usmeritve družinskega podjetja

3.4.1 Vloga in pritiski zunanjih udeležencev

Poleg dejavnikov trajnostne (pre)usmeritve družinskih podjetij, ki imajo izvor v podjetju (in smo jih obravnavali v predhodnem podpoglavju), vse več raziskav preučuje vlogo zunanjih pritiskov tržnih in netržnih udeležencev na oblikovanje trajnostnih strategij podjetij. Te raziskovalne študije večinoma temeljijo na institucionalni teoriji in teoriji interesnih udeležencev, ki pa poleg zunanjih obravnava tudi notranje udeležence. Čeprav v nadaljevanju pozornost namenjamo predvsem vlogi in pritiskom zunanjih udeležencev, bomo zaradi boljšega razumevanja njihove vloge na nekaterih mestih pojasnili tudi vlogo notranjih udeležencev.

Teorija interesnih udeležencev pravi, da narava odnosov podjetja z različnimi skupinami udeležencev in način, kako podjetje obvladuje te odnose, vplivata na finančno uspešnost podjetja. Zato se podjetja ne bi smela osredotočati le na ustvarjanje vrednosti za delničarje, temveč bi morala v svojih strateških odločitvah upoštevati tudi interese drugih skupin udeležencev, kot so zaposleni, stranke, dobavitelji, skupnosti, vladni uradniki, regulativne institucije in okolje (Darnall idr., 2010; Delmas in Gergaud, 2014; Gómez-Mejía idr., 2007).

Raziskave kažejo (npr. Darnall idr., 2010; Delmas & Gergaud, 2014; Roxas in Coetzer, 2012), da lahko pritisk udeležencev na podjetja, da uvedejo proaktivne okoljske prakse, privede do izboljšanja okoljske uspešnosti in kot tak lahko izboljša konkurenčno prednost in ustvarjanje vrednosti. Proaktivne okoljske prakse razumemo kot tiste prakse, ki jih podjetja sprejmejo prostovoljno in so rezultat zavezanosti podjetja k varovanju naravnega okolja in niso določene z zakonom. Ugotovljeno je bilo, da so večja podjetja okoljsko bolj proaktivna kot manjša podjetja zaradi večje družbene prepoznavnosti in posledično intenzivnejšega pritiska zainteresiranih udeležencev. Vendar pa ugotovitve raziskav Darnall idr. (2010) kažejo, da so manjša podjetja močneje prizadeta zaradi zaznanih pritiskov udeležencev v vrednostni verigi, notranjih in regulativnih udeležencev. Čeprav so manjša podjetja redkeje izpostavljena nekaterim pritiskom udeležencev, se ti pritiski (čeprav skromni) zdijo precej nevarni in zato spodbujevalno vplivajo na manjša podjetja, da se odzovejo z večjo zavzetostjo. Ugotovljeno je bilo, da se manjša podjetja bolj odzivajo kot večja podjetja na pritiske udeležencev iz vrednostne verige (npr. komercialni kupci, gospodinjski odjemalci, dobavitelji) in notranjih udeležencev (tj. vodstvo in drugi zaposleni) ter na regulativne pritiske, saj so številni tovrstni udeleženci pogosto iz lokalne okolja; dober ugled, legitimnost in sprejetje s strani lokalnih udeležencev pa so ključnega pomena za obstoj in uspeh malega podjetja. Okoljski regulatorji določajo okoljske zahteve in nadzorujejo, ali podjetje izpolnjuje zahteve. V primeru neizpolnjevanja zahtev morajo podjetja plačati kazni za neizpolnjevanje zahtev ali so celo v nevarnosti, da bo njihovo delovanje prepovedano. Da bi ustvarili pozitivno prihodnost za družinsko podjetje, se družinski lastniki in managerji izogibajo oportunistični obravnavi udeležencev in vprašljivemu vedenju, ki bi lahko negativno vplivala na odnose s skupnostjo (Berrone idr., 2010; Cruz idr., 2014; Le Breton-Miller in Miller, 2016).

Po mnenju Darnall idr. (2010, str. 1088) je "sposobnost manjših podjetij, da se odzovejo odločneje, povezana z njihovim pomanjkanjem virov, poenostavljenim postopkom odločanja in večjo nagnjenostjo k inovacijam." Manjša podjetja zaradi omejenih virov vlagajo manj sredstev v politični odpor in raje vlagajo v potrebne okoljske prakse. Nasprotno, velika podjetja pogosteje uporabljajo svoje vire "za dejavnosti okoljskega lobiranja in druge dejavnosti upiranja okoljskim spremembam" (Darnall idr., 2010, str. 1077). Bolj dinamično odzivnost na pritisk udeležencev v manjših podjetjih je mogoče pojasniti tudi z njihovim poenostavljeno strukturo in procesom odločanja (npr. manj birokracije, preprosta organizacijska

struktura, krajše komunikacijske linije). Manjša podjetja so zato prožnejša pri obvladovanju zunanjih odnosov in se hitreje odzivajo na zunanje zahteve po uvajanju okoljskih praks. Ker so manjša podjetja lahko učinkovitejša v inovativnosti, so bolj nagnjena k naložbam v okoljske inovacije (Darnall idr., 2010). Spoznanja avtorjev Darnall idr. (2010) so dragocen prispevek k izboljšanju našega razumevanja razvoja trajnostne usmerjenosti družinskih podjetij, saj je večina manjših podjetij. Z raziskovanjem, zakaj in kako se lastniki in managerji družinskih podjetij odzivajo na pritisk različnih udeležencev, lahko razširimo naše razumevanje razlik v trajnostnih praksah v družinskih podjetjih. Proaktivni odziv na pritisk udeležencev glede trajnosti lahko koristi družinskim podjetjem, saj lahko takšna proaktivnost poveča njihovo notranjo učinkovitost, zunanjo legitimnost in konkurenčni položaj.

3.4.2 Institucionalno okolje in vpetost v lokalno skupnost

V raziskavi o neposrednem vplivu regulativnih, normativnih in kognitivnih elementov institucionalnega okolja na odnos managerjev do naravnega okolja in njihovem neposrednem vplivu na okoljsko trajnost malih podjetij sta Roxas in Coetzer (2012) uporabila institucionalno teorijo. Ker je poudarek tega prispevka na družinskih podjetjih, od katerih je večina manjših podjetij, se nam zdijo spoznanja Roxasa in Coetzerja (2012) zelo pomembna za izboljšanje našega razumevanja trajnostne (pre)usmeritve družinskih podjetij.

Sprejeti in uveljavljeni zakoni, ki spodbujajo ravnanje določenih vrst podjetij in omejujejo druge, ter zahteve vlad in regulativnih organov, da podjetja ravnajo v skladu s temi zakoni, predstavljajo regulativne elemente institucionalnega okolja. Normativna dimenzija institucionalnega okolja je sestavljena iz družbenih norm, vrednot, prepričanj in predpostavk, ki so skupne družbi ter kjer družbene obveznosti in pričakovanja vplivajo na ravnanje podjetij. Kognitivno dimenzijo institucionalnega okolja predstavlja »družbeno posredovana konstrukcija skupnega okvira pomena ali aksiomatskih prepričanj, ki zagotavljajo predloge in scenarije za ukrepanje« (Roxas in Coetzer, 2012, str. 462). Ta dimenzija oblikuje aksiomatska prepričanja lastnikov in managerjev o pričakovanih družbenih standardih vedenja, ki se jih učijo v skupnosti ali družbi v procesu socialnega učenja. Tako pozitivni odnos do naravnega okolja s strani lastnikov in managerjev močno vpliva na proaktivno usmeritev podjetja k okoljski trajnosti ter na obseg uvajanja in izvajanja okoljskih praks v njihovih podjetjih.

Rezultati raziskave (Roxas in Coetzer, 2012) potrjujejo začetni argument avtorjev, da institucionalno okolje pomembno vpliva na odnos lastnika in managerja do naravnega okolja. Ko lastniki-managerji spoznajo, da institucionalno okolje zahteva, spodbuja in podpira razvoj dobrih managerskih praks ravnanja z naravnim okoljem, je bolj verjetno, da bodo razvili pozitiven odnos do izzivov in problemov ohranjanja naravnega okolja. Regulativne, normativne in kognitivne razsežnosti institucionalnega okolja vplivajo na odnos lastnikov-managerjev zaradi njihove "potrebe po prilagajanju in pridobivanju legitimnosti" (Roxas in Coetzer, 2012, str. 464) iz vseh razsežnosti institucionalnega okolja.

Ugotovitve raziskave kažejo, da imajo norme in vrednote skupnosti, ki so del normativne dimenzije institucionalnega okolja, močnejši vpliv na odnos lastnika-managerja do ohranjanja naravnega okolja kot drugi dve dimenziji institucionalnega okolja. Ker so manjša podjetja močno vpeta v svoje lokalne skupnosti, lastniki-managerji poskušajo doseči legitimnost bodisi z upoštevanjem omejitev bodisi z izpolnjevanjem pričakovanj lokalne skupnosti. Izsledki raziskav Roxas in Coetzer (2012) prav tako kažejo, da ima regulativna dimenzija institucionalnega okolja najmočnejši vpliv na odnos lastnika-managerja do ohranjanja naravnega okolja v mladih in zelo majhnih podjetjih. Ta podjetja se "borijo za preživetje" in zato poskušajo izpolniti osnovne regulativne zahteve, saj potrebujejo omejena sredstva za podjetja in ne za plačilo kazni zaradi neupoštevanje okoljskih predpisov.

Umeščanje v lokalno skupnost in njen vpliv na razvoj trajnostne (pre)usmeritve družinskih podjetij je raziskovalo tudi več drugih avtorjev (npr. Berrone idr., 2010; Bingham idr., 2010; Dekker in Hasso, 2016; Sharma in Sharma, 2019), ki poročajo o pozitivnem vplivu korenin v lokalni skupnosti na (okoljsko) trajnostno usmeritev in uspešnost družinskih podjetij. Po mnenju Dekkerja in Hassa (2016) je verjetnost izgube SEW zaradi neustreznega reševanja vprašanj problemov trajnosti večja za družinska podjetja, ki delujejo v lokalni skupnosti, kot za družinska podjetja, ki delujejo zunaj države.

V nadaljevanju pa pojasnjujemo glavne razloge, zakaj so učinki vpetosti v lokalne skupnosti na trajnostno usmerjenost močnejši v družinskih podjetjih kot v nedružinskih. Socialni nadzor lastnikov družinskih podjetij, ki so vpeta v lokalne skupnosti, je močnejši, saj je manj razlikovanja med družino, podjetjem in lokalno ravnijo družbe. Če želijo družinski lastniki pridobiti družbeno legitimnost, morajo

upoštevati trajnostne norme in vrednote, ki jih ima lokalna skupnost (Dekker in Hasso, 2016; Roxas in Coetzer, 2012). Zato je manj verjetno, da bodo lastniki družinskih podjetij sprejeli ukrepe, ki veljajo za družbeno neodgovorne in bi lahko negativno vplivali na SEW (Berrone idr., 2010) in ogrozili blaginjo družine, saj je družinsko podjetje glavni vir družinskih financ (Dekker in Hasso, 2016). Družinski lastniki niso anonimni, temveč dobro poznani v svoji lokalni skupnosti in zato ranljivi za javno mnenje o strateških odločitvah in delovanju svojih podjetij. Ker so družinski lastniki bolj občutljivi glede tega, kako drugi okoli njih ocenjujejo njihovo podjetje, je dober družbeni status družinskega podjetja – ki se razlaga kot ugled družinskega podjetja – ključnega pomena tako za podjetje kot za družino (Dekker in Hasso, 2016). Dober ugled družinskega podjetja in pozitivna podoba, ki sta posledica dobre okoljske uspešnosti, pozitivno vplivata na družino in SEW (Berrone idr., 2010). Ker so tudi drugi člani družine pogosto del lokalne socialne mreže, se lastniki družinskih podjetij (in managerji) bolj verjetno pozitivno odzovejo na izzive trajnostnega razvoja, ki jih zaznavajo udeleženci iz lokalne skupnosti (Le Breton-Miller in Miller, 2016; Dekker in Hasso, 2016).

Motivacija družinskih lastnikov, da pri svojih strateških odločitvah upoštevajo izzive trajnostnega razvoja, se lahko poveča v primerih, ko je ime družine vključeno v ime podjetja ali njegovo blagovno znamko (Le Breton-Miller in Miller, 2016; Uhlaner idr., 2004). V takem primeru sta »ravnanje družinskega podjetja in družinski ugled tesneje povezana« (Le Breton-Miller in Miller, 2016, str. 30). Ker udeleženci povezujejo ime družine z izdelki družinskega podjetja, je bolj verjetno, da bo družinsko podjetje prodajalo visokokakovostne izdelke, zmanjšalo negativne učinke svojega poslovanja na naravno okolje in se izognilo škodovati drugim (Bingham idr., 2010). Številni avtorji (npr. Craig in Dibrell, 2006; Dekker in Hasso, 2016; Dyer in Whetten 2006; Le Breton-Miller in Miller, 2016) poudarjajo, da se družinsko podjetje obnaša bolj odgovorno in trajnostno, če nosi ime družine, saj to ne vpliva le na ugled in podobo družinskega podjetja, temveč tudi na ugled in podobo družine. To še posebej velja, če sta družina in družinsko podjetje močno vpeta v lokalno skupnost. Ime družine postane pomembnejše v družinskem podjetju druge in naslednjih družinskih generacij, saj je živi simbol večgeneracijskih dosežkov (Berrone idr., 2012). Sharma in Sharma (2019) poudarjata, da zlasti dolgoživeča družinska podjetja zaradi svoje globoke vpetosti v lokalne skupnosti bolje sodelujejo z zunanjimi in notranjimi udeleženci, kar jim posledično prinaša prednost boljšega razumevanja izzivov in vprašanj trajnosti.

4 Uresničevanje trajnostne (pre)usmeritve družinskih podjetij

4.1 Potreba po trajnostno usmerjenem upravljanju in vodenju

Trajnostni razvoj predstavlja resen izziv za lastnike, upravljalce in managerje tako v družinskih kot nedružinskih podjetjih vseh velikosti in dejavnosti. V predhodnih poglavjih smo pozornost posvetili notranjim in zunanjim dejavnikom, ki vplivajo na trajnostno (pre)usmeritev družinskih podjetij in so specifični za to skupino podjetij. Osredotočili smo se predvsem na mala in srednje velika družinska podjetja, ki po številu prevladujejo. Odgovor podjetij na izzive in probleme trajnostnega razvoja pa je in bi moral biti rezultat temeljite presoje in celovitega pristopa k iskanju rešitev. Ključno vlogo pri tem imajo ključni udeleženci podjetja, to je lastniki v vlogi upravljalcev in managerji. Le-ti sprejemajo strateške, za obstoj podjetja usodne odločitve, kamor uvrščamo tudi odločitve o trajnostni (pre)usmeritvi podjetja.

Odločitve o trajnostnih usmeritvah in aktivnostih zahtevajo od lastnikov v vlogi upravljalcev in managerjev, da se ukvarjajo z različnimi, a hkrati soodvisnimi prizadevanji za naravno okolje, družbeno enakost in pravičnost ter gospodarsko blaginjo (Hahn idr., 2014). Le-ti pa izzivov in problemov ohranjanja naravnega okolja in prizadevanj za trajnostno gospodarstva ne smejo obravnavati kot nevarnosti, ki ogrožajo obstoj in razvoj podjetja, ampak kot priložnosti za razvojno uspešnost podjetja in izboljšanje položaja podjetja napram konkurenci. Učinki podjetja (tako proizvodi kot storitve), proizvodni postopki in uporabljeni vhodni resursi (npr. materiali, energija), ki so okolju prijazni, so zaželeni s strani tako notranji kot zunanjih udeležencev.

Seveda morajo odločitvam slediti konkretni ukrepi in aktivnosti za realizacijo trajnostni rešitev v delovanju in razvoju podjetja. K uresničevanju trajnostne (pre)usmeritve podjetja je zato potrebno pristopiti celovito – torej v celotnem poslovnem procesu, ki ga razumemo kot celoto temeljno-izvedbenih, informacijskih in upravljalno-vodstvenih aktivnosti (Belak, 2010; Carcano, 2013; Duh, 2018). V nadaljevanju bomo več pozornosti posvetili upravljalno-vodstvenim aktivnostim (t.i., upravljalno-vodstvenem (pod)procesu), temeljno-izvedbeni (pod)proces in informacijski (pod)proces pa bomo vključili v našo obravnavo, kjer bo to z vidika razumevanja potrebno.

V prispevku se bomo v nadaljevanju ukvarjali s potrebno celovitostjo upravljanja in vodenja družinskega podjetja, na katero vplivajo predhodno obravnavani zunanji in notranji dejavniki. Kot izhodišče za v nadaljevanju prikazanih rešitev celovitega pristopa k upravljanju in vodenju trajnostne (pre)usmeritve družinskega podjetja, smo izbrali MER model integralnega managementa (Belak in Duh, 2012; Belak idr., 2014; Duh, 2018), ki je predvsem v razsežnosti strateškega managementa že ponudil zadostne podlage za obravnavo trajnostnih izzivov in iskanje trajnostnih rešitev (Duh, 2022; Duh in Štrukelj, 2023).

4.2 MER model integralnega managementa

MER modela integralnega managementa, katerega začetki segajo v leti 1992 in 1993, nam predstavlja konceptualni okvir in osnovo za zasnovo modela trajnostnega upravljanja in vodenja družinskega podjetja. Model je bil predstavljeni ne samo domači, temveč tudi mednarodni znanstveni in strokovni javnosti v številnih prispevkih, bodisi člankih, poglavjih ali knjigah (Belak, 2010, Belak in Duh, 2012; Belak idr., 2014). Po teh literarnih virih v nadaljevanju povzemamo tista spoznanja, ki so nam služila kot osnova za oblikovanje modela trajnostnega upravljanja in vodenja družinskega podjetja. Kot je razvidno s slike 3, model v svojem osrednjem delu ponazarja management v treh razsežnostih, to je procesni, institucionalni in inštrumentalni.

Model opozarja na nujnost poznavanja okolja podjetja ter vpliv le-tega na podjetje in obratno. Pri delitvi okolja model upošteva pogosto delitev okolja na umetno in naravno ter s tem opozarja na nujnost varovanja in ohranjanja naravnega okolja. Razumevanje in poznavanje značilnosti posameznih življenjskih obdobij (življenjski in razvojni cikli ter cikli rasti) je za odločevalce izrednega pomena, saj je potrebno prilagoditi upravljanje in vodenje podjetja posebnostim teh različnih razvojnih stanj, npr. bolj intuitivno vodenje v podjetjih na začetku razvojne poti. Z vključitvijo dejavnikov uspešnosti pa model opozarja med drugim na nujnost upoštevanja etičnih vrednot, razvoja ustrezne kulture in filozofije, verodostojnosti, ekologije, skladnosti, sinergije, učinkovitosti, konkurenčnosti in podjetnosti pri sprejemanju poslovnih odločitev.

Slika 1: MER model integralnega managementa – ustrezen tudi za družinska podjetja
Vir: Belak 2010, str. 10.

Zaradi omejitve obsega prispevka se bomo v nadaljevanju omejili predvsem na procesno razsežnost upravljanja in vodenja, ker je naš cilj, da oblikujemo modela trajnostnega upravljanja in vodenja družinskega podjetja s poudarkom na procesni razsežnosti. Institucionalno in instrumentalno razsežnost bomo pojasnili le v obsegu, ki je nujno potreben za razumevanje integralnosti vseh treh razsežnosti upravljanja in vodenja. Vse troje ponazarja notranji krog v prikazu modela (slika 1).

Procesna razsežnost managementa je izredno kompleksna, zato jo zaradi boljšega razumevanja obravnavamo kot celoto hierarhičnih ravni, temeljnih in procesnih funkcij. Hierarhične ravni ponazarjajo hierarhijo procesa upravljanja in vodenja, ki poteka od temeljnih opredelitev (tj. vizije, poslanstva, smotrov in temeljni ciljev) na ravni politike, do opredeljevanja načinov uresničevanja teh temeljnih opredelitev na ravni strateškega managementa (v ospredju so strateške možnosti in strategije) ter

izvedbenih odločitev na ravni izvedbenega managementa, ki združuje taktično in operativno raven (opredeljevanje zagotovitve in razporeditve resursov in izvedbenih nalog).

Planiranje, organiziranje, neposredno vodenje in kontroliranje označujemo kot temeljne funkcije upravljalno-vodstvenega procesa, pri čemer je planiranje začetna aktivnost v procesih upravljanja in vodenja podjetja. Planiranju sledi organiziranje in temu neposredno vodenje izvedbe. Čeprav je kontroliranje navedeno kot zadnja funkcija, pa to ne pomeni, da je tudi zadnja aktivnost v upravljalno-vodstvenem procesu. Nasprotno, kontroliranje moramo izvesti večkrat tekom procesa upravljanja in vodenja in se torej odvija hkrati s planiranjem, organiziranjem in neposrednim vodenjem izvedbe ter tudi med izvedbo samo. Vse štiri temeljne funkcije so prisotne na vseh ravneh upravljalno-vodstvenega procesa.

V upravljalno-vodstvenem procesu so potrebne tudi procesne funkcije, katerih osrednja je odločanje. Za odločitve pa potrebujemo primerne informacije, kar je namen procesne funkcije, ki jo označujemo kot pripravljalne informacijske aktivnosti. Po sprejetju odločitve se začne proces izvajanja oz. uresničevanja odločitve, kar označujemo kot ukrepanje, ki je prav tako procesna funkcija. Z ukrepi namreč podjetje uresničuje sprejete odločitve. Vse tri procesne funkcije, torej pripravljalne informacijske aktivnosti, odločanje in ukrepanje, so prisotne na vseh stopnjah in na vseh ravneh tega upravljalno-vodstvenega procesa.

Z institucionalno razsežnostjo ponazarjamo v MER modelu nosilce odločanja, katerih struktura izhaja iz hierarhičnosti upravljalno-vodstvenega procesa. V modelu zasnovano strukturo nosilcev odločanja je vedno potrebno prilagoditi posebnostim podjetja, ker je le-ta med drugim pogojena s pravno obliko, pa tudi velikostjo podjetja. V strukturi nosilcev odločanja tako razlikujemo med lastniki, ki odločajo o politiki podjetja, hierarhično sledijo predstavniki najvišjega managementa, ki odločajo o strategijah in strateškem alociranju resursov. Taktične odločitve o pridobitvi in razporeditvi resursov so v domeni srednjega managementa, odločitve o operativni razporeditvi nalog pa so naloga najnižjega managementa. V modelu je posebna pozornost namenjena osebnostnim značilnostim, kompetencam, motivaciji in avtoriteti tistih, ki so vključeni v procese odločanja v podjetju.

Instrumentalno razsežnost predstavlja instrumentalni sistem, ki ga sestavljajo vrednote, podjetniška in upravljalno-vodstvena načela, stili in tehnike vodenja ter metode vodenja. Vrednote ter podjetniška in upravljalno-vodstvena načela so izhodišče instrumentalne razsežnost managementa, ker vplivajo na izbiro stilov, tehnik in metod vodenja.

4.3 Model trajnostnega upravljanja in vodenja družinskega podjetja s poudarkom na procesni razsežnosti

Pri snovanju modela trajnostnega upravljanja in vodenja družinskega podjetja s poudarkom na procesni razsežnosti smo izhajali iz hierarhičnosti procesa upravljanja in vodenja ter prisotnosti temeljnih in procesnih funkcijah na vseh ravneh upravljalno-vodstvenega procesa. Prav hierarhičnost upravljalno-vodstvenega procesa poudarja nujnost celovite preusmeritve družinskega podjetja v trajnost, torej od oblikovanja trajnostne vizije, trajnostne politike, trajnostni strategij, zagotovitve in razdelitve resursov in nalog za realizacijo trajnostnih rešitev ter vpeljavo trajnostnih praks v družinsko podjetje. Ključni nosilci odločanja v družinskem MSP so lastniki in managerji, ki so pogosto tudi člani družine. Na odločitve o trajnostni (pre)usmeritvi družinskega podjetja vplivajo številni dejavniki, ki smo jih v našem prispevku razdelili v skupino notranjih in zunanjih dejavnikov, posebej pa smo izpostavili SEW koncept, ki se pogosto uporablja v razlagah vpliva posameznih dejavnikov.

Trajnostna vizija in trajnostna politika (t.j. poslanstvo, smotri in temeljni cilji) morata biti odraz prepoznanih priložnosti in nevarnosti v okolju ter podjetju lastnih prednosti in slabosti. Na tem mestu ponovno poudarjamo, da družinski lastniki in managerji ne bi smeli razumeti trajnostne izzive kot nevarnosti, temveč kot priložnosti za bolj trajnostno usmerjeno delovanje podjetja, ki ne prinaša koristi le družini, ampak tudi drugim tako notranjim kot zunanjim udeležencem. To med drugim pomeni pravično plačilo zaposlenim, ki bodo zato bolj motivirani, prodaja okolju in uporabnikom prijaznih kakovostnih izdelkov, skrb za okolje z ustreznim ravnanjem z odpadki idr. Zato mora biti proces planiranja politike tudi proces interesnega usklajevanja med notranjimi in zunanjimi udeleženci ter mora voditi k oblikovanju takšnega trajnostnega poslanstva, trajnostnih smotrov in trajnostnih ciljev, ki bodo prinašali koristi čim širšemu krogu interesnih udeležencev.

Uresničevanje trajnostne politike naj temelji na oblikovanju trajnostnih temeljnih, poslovnih in splošnih strategij, ki morajo izhajati iz proučenih možnostih za trajnostni razvoj ob sočasnem zavedanju in izogibanju nevarnostim ter ob upoštevanju lastnih razvojnih zmožnostih podjetja. Njihova "pretvorba" v konkretne aktivnosti pa bo trajnostno usmerjenost podjetja, izraženo skozi vizijo in politiko, vodila do trajnostnih učinkov podjetja, legitimnosti in ugleda podjetja ter ustvarjanja koristi ne le za družino, ampak kot smo že poudarili tudi za druge skupine interesnih udeležencev.

Slika 2: Model trajnostnega upravljanja in vodenja družinskega podjetja s poudarkom na procesni razsežnosti

Kot sta poudarila Roxas in Coetzer (2012), se mora trajnostna usmeritev podjetja kot "strateška drža manifestirati z dejanskim ravnanjem ali ravnanjem v podjetju" (str. 473). Samo družinska podjetja, ki izvajajo trajnostne ukrepe, se lahko štejejo za podjetja z visoko stopnjo usmerjenosti in zavezanosti trajnosti. So podjetja z ugledom in podobo dobre družine in podjetja ter legitimnostjo v panogi in potencialom za izboljšanje notranje učinkovitosti in konkurenčne prednosti. Model trajnostnega upravljanja in vodenja družinskega podjetja s poudarkom na procesni razsežnosti prikazuje slika 2.

5 Zaključek

Družinsko podjetje razvija in dokazuje svojo (pre)usmerjenost v trajnost z vključevanjem odgovorov na trajnostne izzive v svojo vizijo, poslanstvo, smotre, cilje, strategije in ukrepe ter prek interakcij z različnimi udeleženci. V modelu trajnostnega upravljanja in vodenja poudarjamo nujnost celovite upravljalno-vodstvene obravnave trajnosti v družinskem podjetju tako, da izhajamo iz hierarhičnosti upravljalno-vodstvenega procesa ter prikazujemo pretvorbo trajnostne zamisli v konkretne aktivnosti in učinke. Obseg prispevka nam je omogočal obravnavo (pa še to le delno) zgolj ene razsežnosti upravljalno-vodstvenega procesa, to je procesne razsežnosti.

Kljub večkrat poudarjeni odgovornosti družinskih lastnikov in managerje za trajnostno (pre)usmeritev njihovih podjetij, si institucionalna razsežnost "zasluži" podrobnejšo obravnavo in nadaljnje raziskovanje vpliva vrednot, motivacije, prepričanj in kompetenc ključnih odločevalcev pri odločanju o trajnostnih rešitvah. Tudi instrumentalna razsežnost si v prihodnosti zasluži obravnavo in vključitev v model.

Model trajnostnega upravljanja in vodenja je namenjen družinskim lastnikom in managerjem, da v procesih trajnostnega (pre)usmerjanja dovolj celovito pristopijo k iskanju trajnostnih rešitev. Model je uporaben tudi za vse tiste, ki v obliki svetovanj ali druge podpore družinskim podjetjem le-tem pomagajo pri prizadevanji za bolj trajnostno delovanje in razvoj. Ker za sprejemanje "pravih" odločitev pri reševanju trajnostnih vprašanj in izzivov ključni strateški odločevalci potrebujejo sodobno znanje o trajnosti, ki je tudi osnova za inovativne trajnostne rešitve, lahko model tudi

ponazarja vsebine, ki bi jih bilo potrebno vključiti v izobraževalne programe in programe usposabljanj.

Poleg izobrazbe lahko vrednote in izkušnje, pridobljene v zgodnjem življenju, pomembno vplivajo na družinske člane, da se obnašajo kot odgovorni člani družbe. Vrednote, ki so sprejete v zgodnjem otroštvu, oblikujejo vedenje družinskih članov kot odraslih ter kot lastnikov in upravljavcev. Ko so del družinskega podjetja, lahko vrednote odgovornosti do družbe, pridobljene med vzgojo, vodijo do ugodnega odnosa do naravnega okolja in trajnosti. Tako je lahko pomembna smer raziskovanja, ali in kako razvijati trajnostni sistem vrednot že v najzgodnejših letih razvoja otrok. Hkrati je lahko model osnova za proučevanje, kako družinska podjetja svojo trajnostno naravnanost izkazujejo skozi temeljne in strateške usmeritve, kje imajo probleme in bi potrebovala pomoč.

Literatura in viri

Antončič, B., Auer Antončič, J., & Juričič, D. (2015). *Družinsko podjetništvo: značilnosti v Sloveniji*. Ljubljana: EY.

Bansal, P. (2005). Evolving sustainability: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218.

Barometer (2018). European Family Business Barometer, EFB and KPMG Enterprise. Pridobljeno 10. novembra 2023 na: http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/european-family-business-barometer7ed.pdf.

Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140(Part 1, 2017), 81–92.

Belak, J. (2010). *Integralni management: MER model*. Založba MER.

Belak, J., Belak, Jer., & Duh, M. (2014). *Integral management and governance: basic features of MER model*. Lambert Academic Publishing.

Belak, J., & Duh, M. (2012). Integral management: key success factors in the MER model. *Acta polytechnica Hungarica*, 9(3), 5–26.

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.

Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113.

Bingham, J. B., Dyer Jr., W. G., Smith, I., & Adams, G. L. (2010). A Stakeholder Identity Orientation Approach to Corporate Social Performance in Family Firms. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 565–585.

Botero, I. C., Cruz, C., De Massis, A., & Nordquist, M. (2015). Family Business Research in the European Context. *European Journal of International Management*, 9(2), 139–159.

Cabrera-Suárez, M. K., García-Almeida, D. J., & De Saá-Pérez, P. (2018). A Dynamic Network Model of the Successor's Knowledge Construction From the Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 31(2), 178–197.

Canavati, S. (2018). Corporate social performance in family firms: a meta-analysis. *Journal of Family Business Management*, 8(3), 235–273.

Campopiano, G., & De Massis, A. (2015). Corporate Social Responsibility Reporting: A Content Analysis in Family and Nonfamily. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 511–534.

Carcano, L. (2013). Strategic Management and Sustainability in Luxury Companies. *Journal of Corporate Citizenship*, December 2013(52), 36–54.

Chua, S. W., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103–1113.

Craig, J., & Dibrell, C. (2006). The Natural Environment, Innovation, and Firm Performance: A Comparative Study. *Family Business Review*, 19(4), 275–288.

Cruz, C., Larraza-Kintana, M., Garcés-Galdeano, L., & Berrone, P. (2014). Are family firms really more socially responsible? *Entrepreneurship Theory and Practice,* 38(6), 1295–1316.

Dal Maso, L., Basco, R., Bassetti, T., & Lattanzi, N. (2020). Family ownership and environmental performance: The mediation effect of human resource practices. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1548–1562.

Darnall, N., Henriques, I., & Sadorsky, P. (2010). Adopting Proactive Environmental Strategy: The Influence of Stakeholders and Firm Size. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1072–1094.

Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2016). Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review. *Family Business Review,* 29(1), 44–64.

De Masis, A., Sharma, P., Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Kotlar, J. (2012). *Family business studies*. An annotated bibliography. Edward Elgar.

De Massis, A., Sieger, P., Chua, J. H., & Vismara, S. (2016). Incumbents' attitude toward intrafamily succession: An investigation of its antecedents. *Family Business Review*, 29(3), 278–300.

De Massis, A., & Foss, N. J. (2018). Advancing Family Business Research: The Promise of Microfoundations. *Family Business Review*, 31(4), 386–396.

Dekker, J., & Hasso, T. (2016). Environmental Performance Focus in Private Family Firms: The Role of Social Embeddedness. *Journal of Business Ethics*, 136(2), 293–309.

Delgado-Ceballos, J., Ortiz-De-Mandojana, N., Antolín-López, R., & Montiel, I. (2023). Connecting the Sustainable Development Goals to firm-level sustainability and ESG factors: The need for double materiality. *Business Research Quarterly,* 26(1), 2–10.

Delmas, M. A., & Gergaud, O. (2014). Sustainable Certification for Future Generations: The Case of Family Business. *Family Business Review*, 27(3), 228–243.

Doluca, H., Wagner, M., & Block, J. (2018). Sustainability and Environmental Behaviour in Family Firms: A Longitudinal Analysis of Environment- Related Activities, Innovation and Performance. *Business Strategy and the Environment*, 27, 152–172.

Dou, J., Su, E., & Wang, S. (2019). When Does Family Ownership Promote Proactive Environmental Strategy? The Role of the Firm's Long-Term Orientation. *Journal of Business Ethics*, 158(1), 81–95.

Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P500. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 30(6), 785–802.

Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology from Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment,* 29(2), 156–174.

Duh, M. (2003a). *Družinsko podjetje. Razvoj in razvojni management družinskega podjetja.* Založba MER v Mariboru.

Duh, M. (2018). *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: GV Založba.

Duh, M. (2022). Strateški management za trajnostni razvoj podjetij. V M. Duh, & T. Štrukelj (ur.), *Izzivi trajnostnega razvoja organizacij* (str. 58–81). Pearson Education.

Duh, M., & Štrukelj, T. (2023). Incorporating Sustainability into strategic management for maintaining competitive advantage: the requisite holism of process, institutional, and instrumental dimensions. V A. J. De Moraes (ur.), *Strategic management and international business policies for maintaining competitive advantage* (str. 189–218). IGI Global.

FBS (2019). *Family Business Slovenia 2019*. Ljubljana: EY. Pridobljeno 10. novembra 2023: https://www.ey.com/en_si/family-enterprise/familiy-business-book-slovenia-2019.

FBS (2020). *Family Business Slovenia 2020*. Ljubljana: EY. Pridobljeno 10. novembra 2023: https://www.ey.com/en_si/family-enterprise/family-business-book-slovenia-2020.

FBS (2021). *Family Business Slovenia 2021*. Ljubljana: EY. Pridobljeno 10. novembra 2023: https://www.ey.com/en_si/family-enterprise/family-business-book-slovenia-2021.

Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256–277.

Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.

Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707.

Gómez-Mejía, L. R., K. Haynes, M. Núñez-Nickel, K. J. L. Jacobson, & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly,* 52(1), 106–137.

Graafland, J. (2020). Family business ownership and cleaner production: Moderation by company size and family management. *Journal of Cleaner Production*, 255(2), 1–10.

Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., & Figge, F. (2014). Cognitive frames in corporate sustainability: managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. *Academy of Management Review*, 39(4), 463-487.

Hahn, T., & Tampe, M. (2021). Strategies for regenerative business. *Strategic Organization, 19*(3), 456–477.

Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.

Holt, D., Pearson, A. W., Tyge Payne, G., & Sharma, P. (2018). Family Business Research as a Boundary-Spanning Platform. *Family Business Review,* 31(1) 14–31.

Kenyon-Rouvinez, D., & Ward, J. L. 2005. *Family Business. Key Issues*. Palgrave Macmillan.

Kim, J., Fairclough, S., & Dibrell, C. (2017). Attention, Action, and Greenwash in Family-Influenced Firms? Evidence From Polluting Industries. *Organization & Environment,* 30(4), 304–323.

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 26–33.

Mandl, I. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report, Austrian Institute for SME Research, Vienna. Pridobljeno 10. oktobra 2023: http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family_business/family_business_en.htm.

Miller, K. P., & Serafeim, G. (2014). Chief sustainability officers: who are they and what do they do? Working paper, Harvard Business School. Pridobljeno 10. marca 2022: https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/13350441/15-011.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet? *Organization & Environment,* 27(2), 113–139.

Nakamura, M., Pendlebury, D., Schnell, J., & Szomszor, M. (2019). Navigating the structure of research on sustainable development goals. Global Research Report, Institute for Scientific Information. Pridobljeno 5. decembra 2023: https://clarivate.com/webofsciencegroup/wp-content/uploads/sites/2/dlm_uploads/2019/07/Navigating-the-Structure-of-Research-on-Sustainable-Development-Goals.pdf.

Neubauer, F., & Lank, A.G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Macmillan Press.

Neubaum, D. O. (2018). Family Business Research: Roads Travelled and the Seaqrch for Unworn Paths. *Family Business Review*, 31(3), 259–270.

Oldest Companies. (2008). The 100 Oldest Companies in the World. Pridobljeno 7. junija 2020: http://all-classic-ads.com/100-oldest-companies-world.html.

Payne, T. (2018). Reflection on Family Business Research: Considering Domains and Theory. *Family Business Review,* 31(2), 167–175.

Ramadani, V., & Hoy, F. (2015). Context and Uniqueness of Family Businesses. V L.-P. Dana, & V. Ramadani (ur.), Family Businesses in Transition Economies. Management, Succession and Internationalization (str. 9–39). Springer.

Report EU (2015). Report on family businesses in Europe. Brussel: Committee on Industry, Research and Energy. Pridobljeno 6. julija 2023: http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223_EN.pdf.

Roxas, B., & Coetzer, A. (2012). Institutional Environment, Managerial Attitudes and Environmental Sustainability Orientation of Small Firms. *Journal of Business Ethics*, 111(4), 461–476.

Samara, G., Jamalia, D., Sierrac, V., & Paradab M. J. (2018). Who are the best performers? The environmental social performance of family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 33–43.

Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review,* 17(1), 1–36.

Sharma, P., & Sharma, S. (2011). Drivers of Proactive Environmental Strategy in Family Firms. *Business Ethics Quarterly,* 21(2), 309–334.

Sharma, P., & Sharma, S. (2019). The Role of Family Firms in Corporate Sustainability. V A. Sturdy, S. Hueskinveld, T. Reay, & D. Strang (ur.), *The Oxford Handbook of Management Ideas*. Oxford Handbooks Online. Pridobljeno 5. novembra 2023: https://www.academia.edu/44598484/The_Role_of_Family_Firms_in_Corporate_Sustainability.

Stanley, L. J., Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., & Kellermanns, F. W. (2019). A Typology of Family Firms: An Investigation of Entrepreneurial Orientation and Performance. *Family Business Review,* 32(2), 174–194.

Steier, L. P., & Ward, J. L. (2006). If Theories of Family Enterprise Really Do Matter, So Does Change in Management Education. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 30(6), 887–895.

Uhlaner, L. M. (2006). Business family as a team: Underlying force for sustained competitive advantage. V P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrnios, & S. B. Klein (ur.), *Handbook of research on family business* (str. 125–144). Edward Elgar.

Uhlaner, L. M., van Goor-Balk, H. J. M., & Masurel, E. (2004). Family business and corporate social responsibility in a sample of Dutch firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2), 186–194.

Van Gils, A., Dibrell, C., Neubaum, D. O., & Craig, J. B. (2014). Social Issues in the Family Enterprise. *Family Business Review*, 27(3), 193–205.

Walls, J. L., Salaiz, A., & Chiu, S.-C. (Sana) (2021). Wanted: Heroic leaders to drive the transition to "business beyond usual". *Strategic Organization,* 19(3), 494–512.

Ward, J. L. 1991. *Creating Effective Boards for Private Enterprises: Meeting the Challenges of Continuity and Competition*. Jossey-Bass Inc., Publishers.

WCED. (1987). *Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development*. Pridobljeno 1. oktobra 2021: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf.

Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J., & Chua, J. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851–868.

Naslov v angleškem jeziku

Governance and Management Framework for Sustainability (Re)Orientation of Family Businesses

O avtorici

Dr. **Mojca Duh** je redna profesorica za upravljanje in strateški management na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, kjer poučuje predmete na dodiplomskih in podiplomskih študijskih programih. Znanstvenoraziskovalno in strokovno deluje na področju strateškega managementa, upravljanja in dinamičnosti

podjetij, kjer se še posebej posveča razvojnim in upravljalno-vodstvenim posebnostim družinskih podjetij. Kot sodelavka in nosilka je sodelovala oz. sodeluje v številnih domačih in mednarodnih znanstvenoraziskovalnih in strokovnih projektih ter v raziskovalnem programu Podjetništvo za inovativno družbo. S prispevki je sodelovala na številnih domačih in mednarodnih strokovnih in znanstvenih konferencah, je avtorica oz. soavtorica znanstvenih in strokovnih monografij ter znanstvenih in strokovnih člankov.

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA, UPRAVLJANJE IN VODENJE: PRIMER IZBRANE NEPROFITNE ORGANIZACIJE

TJAŠA ŠTRUKELJ, NOMI HRAST, VIDA SRUK
Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Slovenija
tjasa.strukelj@um.si, nomi.hrast@student.um.si, vida.sruk@um.si

DOI
https://doi.org/10.18690/um.epf.6.2025.4

ISBN
978-961-286-987-8

Trajnost, trajnostni razvoj, trajnostno upravljanje in trajnostno vodenje za trajnostno poslovanje v sodobnih družbenih razmerah niso več izbor, temveč nuja vsake organizacije. Poglavje zato namenjamo preučevanju trajnosti, ciljev trajnostnega razvoja, trajnostnim organizacijam, trajnostnemu upravljanju in vodenju, v raziskavi pa prikazujemo vse raziskovano na primeru izbrane neprofitne organizacije – akademske institucije. Ker je delovanje akademskih institucij vse bolj globalno, je vse bolj globalen tudi doseg njihovega vpliva, ki ključno sooblikuje prihodnost naše širše družbe. Z inovacijami, raziskovanjem in izobraževanjem prenašajo ključne vrednote na svojo okolico, vplivajo na podjetnost, uspešno nacionalno in svetovno gospodarstvo ter ključno sooblikujejo pravičnost in demokratičnost sodobnega sveta za našo skupno, trajnostno prihodnost. To poglavje zato namenjamo preučevanju izbrane akademske institucije, neprofitne organizacije, in pojasnjujemo njen doprinos k doseganju ciljev trajnostnega razvoje ter njeno soočanje s trajnostnim upravljanjem, vodenjem in delovanjem na vseh strateških poslovnih področjih njenega delovanja. Raziskali bomo vključevanje Univerze v Mariboru v nadnacionalne družbene izzive doseganja trajnosti skozi predstavitev rezultatov njenih strateških odločitev o trajnostnem upravljanju in vodenju te institucije, ki so rezultat razumevanja nujnosti trajnosti njenih upravljalcev in managerjev, ki zahtevo po trajnosti vključujejo v svoje strateške razvojne usmeritve in skrbijo za njihovo realizacijo.

Ključne besede:
cilji trajnostnega razvoja,
trajnostno upravljanje,
trajnostno vodenje,
strateški management,
neprofitna organizacija,
univerza,
akademska institucija

Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

1 Uvod

Sodobna civilizacija si nenehno prizadeva izboljšati pogoje za življenje in razvoj družbe, pri čemer pa je pomembno poudariti, da so pretekle generacije pogosto zanemarjale dejstvo, da lahko hiter in eksponenten razvoj povzroči dolgoročno škodo, ki jo bodo morale prenašati prihodnje generacije. Naši predhodniki so družbeni napredek pogosto gradili na izkoriščanju naravnih virov, kot da so ti neizčrpni, ne da bi pri tem posvečali posebno pozornost njihovi premišljeni rabi. Trajnostni razvoj je nastal kot odziv na hitre spremembe, ki so naravi, družbi in gospodarstvu na dolgi rok povzročale škodo (Adams, 1990; Duh in Štrukelj, 2023; Potočan idr., 2021). Da bi se tem negativnim posledicam izognili, so države začele vključevati trajnostni razvoj in spodbujati doseganje ciljev trajnostnega razvoja ter družbene odgovornosti v svoje razvojne strategije. Podjetja so spoznala, da lahko trajnostno delovanje dolgoročno prinese boljše rezultate in večjo stroškovno učinkovitost, če pri svojih razvojnih prizadevanjih upoštevajo interese različnih deležnikov. Podjetja so hitro ugotovila, da brez vključevanja trajnosti in družbene odgovornosti v svoje strateške načrte ne bodo tako uspešna na trgu. Poleg tega so trajnostne usmeritve in družbeno odgovornost, ki jih uveljavljajo lastniki in vrhnji managerji podjetij, začeli opažati tudi financerji in potrošniki (Barbosa idr., 2020; Wheelen idr., 2017; Zdolšek idr., 2022).

V tem poglavju poročamo o raziskavi, kakšen je pomen trajnosti in trajnostnih organizacij, zakaj bi organizacije morale pozornost namenjati tudi trajnostnemu upravljanju in managementu, kaj so akademske institucije in kakšen je njihov namen, kako lahko akademske institucije delujejo trajnostno in družbeno odgovorno, zakaj sta pomembna trajnostno upravljanje in management tudi v akademskih organizacijah, kakšne so bile aktivnosti na področju trajnostnega razvoja na primeru akademske institucije Univerze v Mariboru, Slovenija, Evropska unija, preučili smo, kako je trajnostni razvoj vključen v Strategijo Univerze v Mariboru 2021–2030, kako Univerza v Mariboru v svoj razvoj vključuje trajnostni strateški management in kako s svojim delovanjem, skladnim s trajnostnim upravljanjem in managementom, dosega svojo strategijo trajnostnega razvoja. Akademske institucije se namreč zaradi svoje togosti, velikosti in strukture pogosto počasi odzivajo na spremembe. Posledično je trajnostni strateški management v akademskih institucijah postal aktualen šele v 70. letih prejšnjega stoletja (Hanieh idr., 2015). Kljub temu da je področje trajnostnega strateškega managementa še vedno razmeroma neraziskano,

je izredno pomembno in relevantno tudi za akademske institucije, ki so predmet te raziskave (Hanieh idr., 2015; Hayter in Cahoy, 2017). Zaradi navedenega želimo v tem poglavju zapolniti raziskovalno vrzel in po preučenih teoretičnih izhodiščih vsebino prikazati na primeru avtoricam poznane akademske institucije Univerze v Mariboru.

V prispevku zato nameravamo v teoretičnih izhodiščih prikazati koncept trajnosti in cilje trajnostnega razvoja, predstaviti izbrane neprofitne organizacije – akademske institucije ter pojasniti trajnostno upravljanje in vodenje (v izbranih neprofitnih organizacijah). V empiričnem delu nameravamo predstaviti raziskavo na primeru trajnostnega upravljanja in vodenja izbrane neprofitne organizacije – Univerze v Mariboru – na način, da bomo najprej to izbrano univerzo predstavili, pojasnili njen trajnostni razvoj in raziskali, kako sta trajnostno upravljanje in vodenje vključena v njeno strategijo. Iz orisanih izhodišč izhaja pomembna omejitev na študijo primera izbrane slovenske univerze. Da bomo lahko zastavljeni namen dosegli, smo si zadali naslednje raziskovalno vprašanje:

Ali in kako lahko neprofitne organizacije, specifično akademske institucije, pripomorejo k doseganju zastavljenih ciljev trajnostnega razvoja?

2 Teoretična izhodišča

2.1 Koncept trajnosti in cilji trajnostnega razvoja

Teoretična izhodišča te raziskave zajemajo opredelitev koncepta trajnosti, vsebine ciljev trajnostnega razvoja in pojasnitev trajnosti v (neprofitnih) organizacijah. Med izbranimi neprofitnimi organizacijami v naslednjem podpoglavju predstavimo akademske institucije. Kasneje se osredotočamo še na trajnostno upravljanje in vodenje v izbranih neprofitnih organizacijah (v akademskih institucijah).

Koncepti trajnostnega razvoja so vedno bolj v zavesti in vrednotah ljudi (Dabić idr., 2023) ter se vključujejo v razvoj in poslovanje organizacij ter posegajo v vse dele delovanja organizacij, prav tako so večje organizacije zavezane k poročanju o svojem trajnostnem delovanju (Barbosa idr., 2020; Zdolšek idr., 2022). Trajnostni razvoj, ki naj sodobno civilizacijo popelje v trajnost, zato v današnjem času ni več le želja,

ampak ga posamezniki, organizacije in države aktivno uresničujejo (Stead in Stead, 2014).

Predsednica Svetovne komisije za okolje in razvoj (angl. *World Commission on Environment and Development*), Gro Harlem Brundtland, je leta 1987 v poročilu Naša skupna prihodnost (angl. *Our Common Future*) opisala bistvo trajnostnega razvoja (Adams, 1990) kot zmožnost narediti razvoj trajnosten, torej da se zagotovi, da razvoj izpolnjuje potrebe sedanjosti, ne da bi pri tem ogrozil zmožnost prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje lastne potrebe. V tem konceptu se povezujejo tri med seboj povezane razsežnosti: družbeno-politična, okoljska in gospodarska (World Commission on Environment and Development, 1987).

Za uspešno doseganje trajnostnega razvoja bi morale organizacije dosegati trojni izid; koncept trojnega izida, imenujemo ga tudi koncept trajnostnega razvoja (Bamford idr., 2024; Wheelen idr., 2017, dopolnjeno z lastnimi spoznanji), zajema:

- doseganje dobrobiti za ljudi (zaposlene, širšo družbo) (angl. *People)*, kar imenujemo tudi družbeno-politična pravičnost;
- doseganje dobrobiti za planet (okolje, živo in neživo naravo) *(*angl. *Planet)*, kar imenujemo tudi okoljska celovitost; in
- doseganje dobrobiti za lastnike, ki se izraža skozi dobiček (angl. *Profit)*, kar imenujemo tudi gospodarska blaginja.

Razvojno gledano je koncept trojnega izida bil najprej vpeljan na področju dokazovanja vpliva organizacije na tri prej omenjena področja (tj. doseganje dobrobiti za ljudi, doseganje dobrobiti za planet in doseganje dobrobiti za lastnike) v svojih letnih poročilih. Namen takšnega koncepta in delovanja organizacije je, da lahko organizacije izmerijo svojo finančno in nefinančno (družbeno in okoljsko) uspešnost v nekem časovnem obdobju (The Economist, 2009). Organizacije sledijo temu konceptu pri svojem (dolgoročnem, srednjeročnem) razvoju in delovanju ter ga uporabljajo kot orodje, s katerim lahko preverjajo svoje delovanje na vseh treh v koncept vključenih področjih (slika 1).

Slika 1: Koncept trojnega izida trajnosti
Vir podatkov: Bansal, 2005; Wheelen idr., 2017; World Commission on Environment and Development, 1987.

Ne glede na mnoge načine, ki jih je človeštvo v preteklosti razvilo, se v sodobnem svetu še vedno soočamo z neenakostjo in negotovostjo, tako v družbi kot gospodarstvu. Naša civilizacija v svoji zgodovini kaže na mnoge poskuse ustvarjanja pravičnosti do okolja in doseganja družbene ter gospodarske enakosti, s tem pa tudi gotovosti pripadnikov gospodarstva in družbe ter ohranjanja našega okolja. V najširše sprejeti dogovor uvrščamo model ciljev trajnostnega razvoja Združenih narodov (angl. *SDGs*) (UN, 2015a).

Spoznanje, da svet ne more napredovati, če ima še vedno netrajnostno rast, je bilo povod, da je človeštvo po Organizaciji združenih narodov (OZN) leta 2015 izbralo idejo razvoja, ki temelji na trajnostnih ciljih, da bi s tem pomagalo usmerjati vedenje vlad, organizacij in civilne družbe v skupno smer trajnostne prihodnosti (tabela 1).

Omenjeni cilji so del Agende 2030 pri Združenih narodih, katere cilj je odpraviti revščino, zaščititi planet Zemlja in zagotoviti blaginjo do leta 2030. Sporazum o njihovem doseganju je podpisalo 193 držav. Sprejeli so 17 ciljev trajnostnega razvoja, ti cilji pa odražajo družbeno odgovornost, ekonomske potrebe človeštva in temelje

za preživetje človeštva v sodobnih razmerah. Razdelili so jih na 169 podciljev, njihovo doseganje pa merijo z 232 kazalniki.

Tabela 1: Cilji trajnostnega razvoja

Številka cilja	Ime cilja
1	odprava revščine
2	odprava lakote
3	zdravje in dobro počutje
4	kakovostno izobraževanje
5	enakost spolov
6	čista voda in sanitarna ureditev
7	cenovno dostopna in čista energija
8	dostojno delo in gospodarska rast
9	industrija, inovacije in infrastruktura
10	zmanjšanje neenakosti
11	trajnostna mesta in skupnosti
12	odgovorna poraba in proizvodnja
13	podnebni ukrepi
14	življenje v vodi
15	življenje na kopnem
16	mir, pravičnost in močne institucije
17	partnerstva za doseganje ciljev

Vir podatkov: UN, 2015a.

Iz raziskane in v tem podpoglavju predstavljene literature ter teoretičnih izhodišč izhaja naslednja teza (T1): Cilji trajnostnega razvoja so zastavljeni dovolj široko, da lahko k njihovemu uresničevanju pripomorejo tudi neprofitne organizacije.

2.2 Izbrane neprofitne organizacije

Menimo, da organizacije igrajo ključno vlogo pri doseganje trajnosti. Poseben pomen pri doseganju ciljev trajnostnega razvoja imajo organizacije, ki tvorijo partnerstva za doseganje ciljev trajnostnega razvoja (cilj 17). Med slednje pogosto uvrščamo neprofitne organizacije, med katerimi se v tem poglavju omejujemo na akademske institucije, natančneje univerze, ki jim posvečamo tudi empirični del te raziskave. Evropske in druge visokošolske ustanove v današnjem času delujejo v izjemno konkurenčnem mednarodnem okolju (Abreu in Grinevich, 2024), ko na znanju temelječa družba postavlja sodobne univerze pred velike izzive z različnih vidikov: akademskega, upravljalno-vodstvenega, ekonomskega, tehnološkega (Stukalina, 2010).

Akademske institucije opredeljujemo kot univerze in različne druge vrste izobraževalnih organizacij, ki se ukvarjajo z razvojem (upravljanje in vodenje) ter izvedbo visokošolskega izobraževanja in s tem povezanega raziskovanja (Adhikar, 2010). Današnja civilizacija od njih pričakuje, da so gonilna sila inovacij, zaposlovanja, gospodarske konkurenčnosti in preživetja. Akademske skupnosti morajo zato biti dovolj celovite, spremeniti morajo strategije in za to nujno preoblikovati svoje upravljanje, management in delovno silo, torej mora akademska skupnost biti seznanjena z novimi cilji za množičnost poučevanja, širjenje kritičnega razmišljanja in znanja ter ustvarjanje družbenih sprememb (Adhikar, 2010; Štrukelj idr., 2019; 2021) in jih sprejeti za svoje bistvo. Akademske institucije zato lahko razumemo kot socialni instrument, kajti njihov namen je z uporabo sodobnih metod poučevanja izboljšati intelektualne in na spretnostih temelječe sposobnosti študentov, jim zagotoviti znanje, sposobnosti in kompetence, ki so pomembni za reševanje največjih družbenih izzivov, ter skupnosti ponuditi rešitve za težave (Hoekema in Erlich, 2000; Štrukelj idr., 2019). Lahko rečemo, da morajo akademske institucije za dobro delovanje biti družbeno odgovorne. McWilliams in Siegel (2001) opredeljujeta družbeno odgovornost organizacije kot delovanje, za katerega se zdi, da spodbuja neko družbeno dobro, ki presega interese organizacije in tisto, kar zahteva zakonodaja. Pomembna je povezava osnovnih funkcij delovanja organizacije z njihovim potencialom za pozitiven družbeni vpliv, pri čemer imata koristi družba in tudi organizacija (Husted, 2000). Kezar idr. (2005) pravijo, da družbena odgovornost v akademskih skupnostih predstavlja uravnoteženje javnih interesov in nasprotujočih si gospodarskih interesov za zagotovitev izpolnjevanja družbenih zavez pri opravljanju temeljnih poslanstev univerz in njihovih članic – fakultet, inštitutov, knjižnic. študentskih domov in sodelavcev, kar lahko imenujemo tudi javno dobro. Glede na naravo akademskih institucij morata biti družbena odgovornost in ustvarjanje družbenega učinka temelj njihovega obstoja. Iskanje zasebnih tržnih priložnosti namreč ne dosega enakega pomena kot družbeni vpliv. V vse bolj globalnem kontekstu družba od visokih šol in univerz pričakuje nove in vse bolj zapletene rešitve za družbo in družbeno odgovorno delovanje. Posledično akademske institucije širijo tradicionalna poslanstva visokega šolstva in hkrati poudarjajo nove naloge, kot sta gospodarski razvoj in trajnost (Hayter in Cahoy, 2017).

Akademske institucije morajo slediti toku časa in s svojim delovanjem naslavljati družbene probleme. Poslanstvo univerz tako vključuje poučevanje, raziskovanje in družbeno korist. To diplomantom zagotavlja sodobno znanje, omogoča izvajanje uporabnih in temeljnih raziskav v korist države in sveta ter služi lokalni in globalni skupnosti (Hanieh idr., 2015). Willmott (1995) ugotavlja, da smo priča pojavu, da akademsko znanje postaja blago, saj se vedno bolj ocenjuje glede na njegovo materialno vrednost, ki je predstavljena v financiranju raziskav in položaju raziskovalcev na kvantitativni lestvici, ne pa toliko glede na njegovo notranjo vrednost, ki je predstavljena kot izvirni prispevek k znanju. Ugotavljamo tudi, da se akademske skupnosti pogosto ne uspejo odzivati na družbene spremembe pravočasno, predvsem zaradi svoje rigidnosti in kompleksne organizacije. Zato "neodzivnosti" na družbene spremembe ne smemo pripisovati nepopustljivosti ali pohlepu, ampak togim organizacijam in pomanjkanju razumevanja, kako lahko akademske institucije v družbi spodbudijo spremembe ter hkrati uspešno upravljajo organizacijo na poti do sprememb (Kezar in Eckel, 2002; Tierney, 1999).

Na podlagi raziskanih in predstavljenih vsebin ugotavljamo, da akademske institucije ustvarjajo izvirni prispevek k sodobnemu znanju, sposobnostim in kompetencam, širijo kritično, ustvarjalno in sodelovalno razmišljanje in ravnanje ter zboljšujejo intelektualne in na sodobnih spretnostih temelječe sposobnosti ljudi. S svojim delovanjem skrbijo za ustvarjanje na znanju, ustvarjalnosti in čim večji celovitosti, zato interdisciplinarnosti temelječe družbe in so usmerjene v obravnavanje družbenih izzivov. Še več, so generator rešitev za reševanje družbenih problemov in zagotavljajo izpolnjevanje družbenih zavez. Akademske institucije tako predstavljajo socialni instrument, ki pripomore k ustvarjanju družbenih koristi. So gonilna sila inovacij in spodbujanja sprememb (ustvarjalnih, ne rušilnih!), tudi generator zaposlovanja. Služijo lokalni in globalni skupnosti, skrbijo za uravnoteženje javnih interesov in nasprotujočih si gospodarskih interesov ter konkurenčnost gospodarstva. Z opisanim omogočajo multiplikacijski učinek napredka v nacionalnem in globalnem pomenu. Zato je kritično pomembno, da se akademske institucije usmerjajo k družbeni odgovornosti in trajnostnemu razvoju, kar morajo vključevati v svoje upravljanje, management in delovanje (natančneje pojasnjeno v nadaljevanju). Iz predstavljenega lahko razumemo, da imajo akademske institucije veliko odgovornost, da spodbujajo in vzgajajo družbeno odgovornost, ki jo bodo potem študentje prenesli na trg dela in v družbo, s tem pa spodbudili multiplikacijski

učinek v nacionalnem in globalnem gospodarstvu. Izpostavljene ključne vloge akademskih institucij prikazuje tabela 2.

Tabela 2: Izpostavljene ključne vloge akademskih institucij

Vrsta dobrobiti	Ključna vloga akademskih institucij*
Dobrobit za ljudi	– na znanju temelječa družba (izvirni prispevek k znanju) – širjenje kritičnega razmišljanja – ustvarjanje pozitivnih družbenih sprememb – reševanje največjih družbenih izzivov – skupnosti ponudijo rešitve za težave – uravnoteženje javnih interesov in nasprotujočih si gospodarskih interesov za zagotovitev izpolnjevanja družbenih zavez – javno dobro – rešitve za družbo – obravnava družbenih problemov – družbena korist – izvajanje uporabnih in temeljnih raziskav v korist države in sveta – služi lokalni in globalni skupnosti
Dobrobit za okolje	– tehnološki napredek – gonilna sila inovacij – rešitve za okolje – usmeritev v trajnost – izvajanje uporabnih in temeljnih raziskav v korist okolja (okoljska korist)
Dobrobit za lastnike	– partnerstva za doseganje ciljev trajnostnega razvoja – upravljalno-vodstveni razvoj – gonilna sila zaposlovanja – izboljšanje intelektualnih in na spretnostih temelječih sposobnosti ter kompetenc, ki so pomembne za gospodarski napredek – gospodarski razvoj – gonilna sila gospodarske konkurenčnosti in preživetja – ekonomski napredek – rešitve za gospodarstvo – ekonomska korist

Legenda: * Ključno vlogo akademskih institucij smo vedno pripisali le pri eni vrsti dobrobiti, kjer smo jo prepoznali kot najpomembnejšo, čeprav le-ta pogosto pripomore k dvema ali celo vsem trem oblikam dobrobiti.

Iz raziskane in v tem podpoglavju predstavljene literature ter teoretičnih izhodišč izhaja naslednja teza (T2): Ključne vloge akademskih institucij, kot obravnavanih neprofitnih organizacij, pripomorejo k smiselnemu zastavljanju in uresničevanju ciljev trajnostnega razvoja (o ciljih glejte npr. Mulej idr., 2013 in prej; nevarno je, če so samo želeni, namesto kar se da celovito utemeljeni; zato sta potrebni politika in strategija, ne samo taktika in operativa).

2.3 Trajnostno upravljanje in vodenje (v izbranih neprofitnih organizacijah)

Glede na spoznanja avtorjev Savitz in Weber (2006) mora trajnostna organizacija imeti sposobnost ustvarjati dobiček za svoje delničarje, hkrati pa mora varovati okolje in izboljševati življenja vseh deležnikov. Bansal (2005) navaja, da trije stebri podpirajo koncept trajnosti, to so okoljska celovitost, gospodarska blaginja in socialna pravičnost. Trajnost lahko dosežemo le na presečišču vseh treh stebrov, saj le uravnotežen razvoj treh razsežnosti zagotavlja stalen steber razvoja gospodarstva in družbe.

Trajnostno upravljanje in vodenje lahko razumemo kot upravljalske odločitve (odločitve lastnikov) in vodstvene odločitve (odločitve managerjev) ter dejanja, ki bodo organizaciji pomagala doseči dolgoročno uspešnost na trajnostni način. Med to Bamford idr. (2024), Duh in Štrukelj (2023) ter Wheelen in drugi (2017) vključujejo poznavanje vrednot, kulture, etike, verodostojnosti in drugih nefinančnih dejavnikov uspešnosti podjetja, preučevanje okolja in podjetja (zunanje in notranje), oblikovanje vizije in politike podjetja (izraz upravljalskih odločitev), določitev strategij (strateško dolgoročno in srednjeročno planiranje), vrednotenje strategij, izvajanje strategij ter nadzor. Strateško upravljanje je po mnenju citiranih avtorjev razumljeno pod pojmom poslovna politika, v zadnjem času pa je zelo napredovalo s prizadevanji raziskovalcev in praktikov.

Po MER modelu integralnega managementa (Belak, 2011; Duh in Štrukelj, 2023) strateški management izhaja iz strateškega upravljanja in poudarja dolgoročno uspešnost, ki jo lahko organizacija neposredno doseže s pomočjo strateškega managementa. Organizacije lahko dosegajo visoko uspešnost v kratkoročnih obdobjih, vendar jih le malo lahko ohranja to uspešnost na dolgi rok. Pri tem ima ključno vlogo uspešno strateško upravljanje in vodenje. Po MER modelu integralnega managementa izraz strateško pomeni pomembno za dolgoročen uspeh organizacije. Ta model zagovarja vizijo ustanovitve in razvoja, ki mora biti predhodnica odgovorno opredeljene politike podjetja. Politika podjetja po tem modelu z jasno opredeljenimi poslanstvom, smotri in temeljnimi cilji določa dolgoročno usmeritev organizacije. Vizijo in politiko podjetja določajo lastniki organizacije. Politika podjetja se realizira na ravni strateškega managementa skozi različne strategije. Proces načrtovanja razvoja na ravni strateškega managementa

vključuje iskanje strateških možnosti razvoja, ekonomsko in drugo vrednotenje možnih strategij za izbiro najbolj ustreznih strategij ter programiranje razvoja organizacije, ki omogoča kasnejšo realizacijo strategij. Strategije organizacije po tem modelu določajo njen razvoj na srednji rok in jih definirajo vrhnji managerji organizacije. Ugotavljamo, da če so izhodišča upravljanja trajnostna, je tudi strateški management, ki izhaja iz teh izhodišč, trajnosten.

Strateško upravljanje in vodenje se osredotočata na dolgoročno preživetje in razvoj organizacije (Stoner, 1978), zato je zanj potrebno dobro poznati organizacijo samo (t. i. notranje okolje, vključno z vrednotami vsaj ključnih posameznikov in organizacije kot inštitucije) in okolje, v katerem le-ta deluje (t. i. zunanje okolje) (Belak, 2011). Namen strategij je, da povezujejo organizacijo in njeno okolje, s čimer organizacija dosega zadane strateške cilje (Griffin in Knight, 1990), torej svojo vizijo in politiko podjetja (Belak, 2011). Po mnenju avtorjev Belak (2011), Duh in Štrukelj (2023) in Henry (2008) učinkovite strategije omogočajo managerjem, da uporabijo razpoložljive vire in zmogljivosti organizacije, da lahko izkoristijo priložnosti in omejijo nevarnosti (zunanjega) okolja in izkoristijo prednosti ter omejijo slabosti organizacije (notranjega okolja). Belak (2011) in Dabić idr. (2023) v okviru značilnosti organizacije (t. i. notranjega okolja) še posebej izpostavljajo vrednote (ključnih) deležnikov organizacije.

Tabatoni, Barblan in Davies (2002) pravijo, da je glavni cilj strateškega upravljanja in vodenja usmerjati ljudi, ki sodelujejo pri razvoju organizacije, in jim pomagati, da se s svojim delovanjem osredotočijo na rast organizacije. Opredeljeno s spoznanji MER modela integralnega managementa to pomeni, da morajo lastniki ali od njih pooblaščeni drugi upravljalci z (odgovorno) opredeljenima vizijo in politiko podjetja postaviti takšne dolgoročne usmeritve, da bodo lahko vrhnji in ostali (srednji ter nižji) managerji, ki opredeljujejo razvoj na srednji in kratki rok, te razvojne opredelitve realizirali (Belak, 2011; Duh in Štrukelj, 2023). Strateško upravljanje zagotavlja za organizacije okvir za odločanje o kupcih, izdelkih, različnih virih, vključno s finančnimi sredstvi, organizacijskih sistemih in tehnologijah, ki so pomembni za uspešen razvoj in poslovanje organizacije (Morden, 2007).

Teorije strateškega upravljanja in managementa so podlaga za nove pristope k razvoju strategij v akademskih ustanovah (Abreu in Grinevich, 2024). Christensen idr. (2011) med ključne elemente dolgoročnega preživetja akademskih skupnosti

štejejo uspeh pri privabljanju virov, visokokvalificiranega osebja, kakovostnih študentov in aktivnosti v smeri temeljite spremembe poslovnega modela akademskih skupnosti. Pri inovaciji poslovnega procesa priporočamo uporabo spoznanj MER modela integralnega managementa (Belak, 2011; Duh in Štrukelj, 2023), pri čemer akademske skupnosti ne smejo zapostaviti dejstva, da njihovo osnovno poslanstvo izhaja iz nepridobitne dejavnosti in družbenega smotra delovanja njihove organizacije ter ne iz profitne usmerjenosti. Cyert (1983) pojasnjuje, da koncepti strateškega upravljanja in managementa, kot so konkurenčna prednost, organizacijske zmožnosti in trajnostna uspešnost, lahko upravljalcem in managerjem akademskih skupnosti pomagajo pri prepoznavanju problemov, oblikovanju strategij ter določanju zmožnosti, ki jih akademske skupnosti potrebujejo pri odzivanju na izzive in doseganje strateških ciljev.

Zaradi vse bolj negotovega okolja morajo univerze danes okrepiti svoje dinamične zmogljivosti. Te naj bodo usmerjene v prihodnost in se osredotočajo na prepoznavanje groženj (nevarnosti) in priložnosti, še preden dobijo krizne razsežnosti. Če so vgrajene v celotno institucijo in se pametno izvajajo, omogočajo univerzi, da preoblikuje svoje človeške, fizične in nematerialne vire za večjo odpornost. Teece (2012) meni, da lahko akademske institucije z močnimi dinamičnimi zmogljivostmi svojim ključnim deležnikom zagotavljajo večje koristi in hkrati varujejo svoje tradicionalno akademsko poslanstvo.

Hayter in Cahoy (2017) sta povezala koncept družbene odgovornosti in strateškega managementa, pri čemer sta v konceptu družbene odgovornosti jemala sinergije odgovornosti univerz do družbe in gospodarstva, kot tudi vidik managementa, ki sinergije razume kot dobro sprejet pristop za vodenje organizacijske evolucije v spreminjajočem se okolju. Menita, da se morajo akademske institucije osredotočati na vse tri vidike odgovornosti, ki vodi v trajnost, torej že omenjeno družbeno odgovornost in odgovornost do gospodarstva, pa tudi odgovornost do okolja, v katerem bivamo. Siegel (2009) trdi, da je strateška perspektiva ključna ne le za uresničevanje družbenega učinka, temveč tudi za usklajevanje družbene odgovornosti z dejavnostmi, ki ustvarjajo prihodke, tudi v akademskih institucijah. Ponovno izpostavljamo, da menimo, da mora biti tudi tržna dejavnost akademskih institucij podrejena njihovemu osnovnemu poslanstvu in ne profitabilnosti delovanja, zato je pomembno, da sta njihovo upravljanje in (strateški) management usmerjena v trajnost. To razmišljanje avtoric je zagotovo po eni strani povezano z

modelom univerzitetnega izobraževanja, ki se uporablja v Sloveniji – državi, iz katere avtorice izhajajo, po drugi strani pa izhaja iz (pol)pretekle zgodovine, tj. socialistične družbene usmeritve, kjer je večina ljudi živela dobro in med njimi ni bilo velikih razlik – kot smo jim priča v sodobnem svetu.

Teece (2012) ugotavlja, da so strategija in zmogljivosti simbiotične: osredotočenost organizacije temelji na tem, kaj je sposobna doseči oziroma kakšne zmogljivosti je sposobna za to zgraditi. Čeprav so visoke šole in univerze morda postale spretne pri oblikovanju organizacijskih prednostnih nalog s strateškim načrtovanjem, se morajo učinkoviti okviri upravljanja in vodenja po njegovem mnenju osredotočiti tudi na njegovo izvajanje in nenehno obnavljanje. Pridružujemo se njegovemu mnenju, saj zagovarjamo, da morajo akademske institucije v vseh svojih dejavnostih v ospredje postavljati svojo osnovno dejavnost – izobraževanje, ki naj bo nadrejena drugemu delovanju, a naj temelji na nenehnem raziskovanju; slednje naj bo podrejeno pridobivanju informacij za kakovost izobraževanja in ustvarjanje družbeno odgovorne, v trajnost usmerjene pravične družbe. To razmišljanje zagotovo izhaja iz osebne nagnjenosti k sistemskemu razmišljanju, ki po dialektični teoriji sistemov (Mulej, 1974; Mulej idr., 2013) opozarja, da je potreben dovolj holističen (celovit) pogled na vsako vsebino in da pri tem ne smemo pozabiti, da smo soodvisni in ne neodvisni, torej kar in kot dela eden, vpliva na vse. Enake poudarke zasledimo tudi v neobveznem standardu ISO 26.000 o družbeni odgovornosti (ISO, 2010).

Po mnenju avtorjev Glavič idr. (2005) (v Knez Riedl idr., 2006) je trajnostna univerza tista, ki udejanja koncepcijo trajnostnega razvoja v univerzitetnem izobraževalnem sistemu in raziskovalnih, dodajamo tudi projektnih aktivnostih. Pri tem je poudarek na vseh treh razsežnostih trajnostnega razvoja; to pomeni na ekonomski, okoljski in družbeni celovitosti. Skladno delovanje na področju vseh treh celovitosti doprinaša univerzam konkurenčno prednost in odličnost, ne le na izobraževalnem, ampak tudi na raziskovalnem in gospodarskem področju. Po navedbah avtorice Lorber (2011) so trajnostne akademske skupnosti takšne, da koncepte ekologije in družbene pravičnosti poudarjajo v svojem kurikulumu in raziskavah ter pripravljajo študente na to, da bodo delovni državljani, ki bodo prispevali k okoljsko zdravi in pravični družbi. Glavič in drugi (2012) pa navajajo, da v kriznih časih družba potrebuje akademske skupnosti, ki so sposobne ponuditi inovativne rešitve in odpirati nova obzorja.

Nedavno je Evropska komisija (2022) predstavila Evropsko strategijo za univerze, v kateri je opredelila štiri ključne smernice, ki so: okrepiti evropsko (tj. ne le lokalno) dimenzijo v visokem šolstvu in raziskavah; utrditi univerze kot distributorje evropskega načina življenja (spodbujanje pridobivanja kompetenc, raznolikosti, inkluzivnosti, enakosti spolov in promocija evropskih demokratičnih vrednot, torej brez kolonialnih in medsebojnih vojn, običajnih v prejšnjih stoletjih); opolnomočiti univerze kot ključne akterje sprememb v zelenem in digitalnem prehodu in okrepiti univerze kot orodja za evropsko globalno vlogo in vodenje.

Evropska komisija (2022) je v svojih smernicah predlagala vpeljavo skupnih študijskih programov med različnimi evropskimi univerzami z namenom, da bi študentje lahko pridobili najboljše možno znanje iz različnih institucij. Skozi takšne programe želi Evropska komisija širiti zavest o Evropski unijo (EU) in uveljavljati interese na področju izobraževanja za zeleno in digitalno prihodnost. Evropska strategija za univerze je del visokošolskega svežnja, skupaj s predlogom priporočila Sveta o vzpostavitvi povezav za učinkovito evropsko sodelovanje na področju visokega šolstva. Cilj obeh pobud je izkoristiti vse možnosti visokošolskega sektorja kot spodbujevalca spretnosti in znanja ter motorja inovacij in reševanja družbenih izzivov.

Iz raziskane in v tem podpoglavju predstavljene literature ter teoretičnih izhodišč izhaja naslednja teza (T3): Tudi neprofitne organizacije morajo biti za doseganje zastavljenih ciljev trajnostnega razvoja usmerjeno upravljane in vodene.

3 Metodologija

V tem poglavju znanstvene monografije se po uvodu, kjer smo si zastavili raziskovalno vprašanje, osredotočamo najprej na teoretična izhodišča, kjer smo razvili raziskovalne teze. Po predstavitvi raziskovalne metodologije se v raziskavi osredotočamo na primer Univerze v Mariboru kot druge največje akademske skupnosti v Sloveniji. Sledita razprava in pojasnitev sklepnih spoznanj.

Uporabili smo metode deskriptivnega pristopa raziskovanja, kjer smo s pomočjo deskripcije, kompilacije in komparacije opisali koncept trajnosti in cilje trajnostnega razvoja, izbrane neprofitne organizacije – akademske skupnosti ter trajnostno upravljanje in vodenje v neprofitnih organizacijah, na primeru akademskih

skupnosti. Opisana področja smo z metodo analize najprej analizirali (na osnovi izbranih izhodišč) ter nato z metodo sinteze smiselno povezali in pojasnili, nato pa z deduktivno metodo sklepali o opisanih teoretičnih področjih na primeru izbrane akademske institucije, ki jo bomo v naslednjem poglavju preučili z uporabo metode študije primera.

Študija primera poskuša po eni strani zagotoviti celovito razumevanje preučevanega dogodka, a z omejitvijo na izbrane vidike in sinergije, hkrati pa razviti splošnejše teoretične izjave o zakonitostih v opazovanih pojavih. Študije primerov so široko uporabljana raziskovalna metoda, glede na spoznanja avtorja Fidel (1984) pa so primerne za raziskovanje pojavov, kadar je vključenih veliko različnih dejavnikov in odnosov, kadar ne obstajajo osnovni zakoni za določitev, kateri dejavniki in odnosi so pomembni, ter kadar je dejavnike in odnose mogoče neposredno opazovati. Prav tako so rezultati študij primerov namenjeni razumevanju kompleksnih povezav, opisu realnega konteksta, kjer se je nek pojav zgodil, opisovanju pojava ter raziskovanju situacij, kjer obravnavan pojav nima jasnih posledic (Becker, 1970). Becker (1970) pojasnjuje, da se študija primera nanaša na podrobno analizo pojava na podlagi intenzivnega raziskovanja posameznega primera. Yin (1994) navaja, da ima študija primera štiri ključne korake, ki so oblikovanje študije primera, izvedba študije primera, analiza rezultatov in priprava ugotovitev, priporočil in posledic. Stake (1995) poleg treh ključnih načinov izvedbe študije primera (Yin, 1994: raziskovalni, pojasnjevalni in opisni) dodaja še tri – notranji, kadar je raziskovalec zainteresiran za specifičen primer, instrumentalni, ko se primer uporablja za razumevanje več kot le tistega, kar je za raziskovalca očitno, in kolektivni, ko se preučuje skupina primerov. V naši raziskavi bomo uporabili instrumentalni način študije primera, saj bomo na primeru Univerze v Mariboru razumevali širši pomen vpeljevanja trajnosti in doseganja ciljev trajnostnega razvoja. Omejili se bomo na en primer institucije, ki v svojem delovanju javno izpostavlja vključevanje konceptov trajnostnega razvoja med svoje strateške cilje, in preučili aktivnosti, ki so bile izvedene v preteklosti in so načrtovane za prihodnost. Temeljna naloga tega poglavja je tako prikazati, kako lahko na študijskem primeru ene institucije pregledamo in analiziramo ter sinergijsko povežemo vključevanje trajnosti in družbene odgovornosti v akademskih skupnostih.

4 Raziskava na primeru trajnostnega upravljanja in vodenja izbrane neprofitne organizacije

4.1 Izhodiščne informacije o Univerzi v Mariboru

V nadaljevanju kot primer akademske institucije opisujemo Univerzo v Mariboru in njene aktivnosti na področju trajnostnega strateškega managementa. Predstavitev v tem poglavju smo povzeli po Statutu Univerze v Mariboru (2021), dopolnjeno z lastnimi spoznanji. Univerza v Mariboru je druga največja in druga najstarejša univerza v Sloveniji. Ima 17 fakultet, ki ponujajo dodiplomske in podiplomske študijske programe vseh stopenj in večine znanstvenih disciplin. Glavna dejavnost Univerze v Mariboru je izobraževalna dejavnost, med stranske dejavnosti pa kot najpomembnejšo štejemo raziskovanje, prav tako pa univerza izvaja (tržne) projekte, svetovanja, izvaja različna vseživljenjska in druga občasna izobraževanja in podobno. Univerza v Mariboru združuje fakultete, ki imajo v svojem okviru različne inštitute, ki delujejo na raziskovalnem področju in področju povezovanje z gospodarstvom. Inštituti se oblikujejo na določenem raziskovalnem vsebinskem področju za izvajanje temeljnih, aplikativnih, razvojnih in drugih projektov ter za opravljanje strokovnih, svetovalnih in drugih storitev, ki se financirajo iz javnih sredstev ali pa iz sredstev naročnikov raziskovalnih del. Raziskovalno, strokovno in svetovalno delo v inštitutih opravljajo visokošolski učitelji, znanstveni delavci in visokošolski sodelavci ter študenti, lahko pa tudi drugi strokovnjaki. Glavna dejavnost Univerze v Mariboru je visokošolsko izobraževanje, pri čemer pa univerza med svojimi primarnimi dejavnostmi izvaja izobraževanje in raziskovanje. Med svoje stranske dejavnosti univerza šteje povezovanje z gospodarstvom, tako na področju prenosa znanja in tehnologije v prakso kot na področju povezovanja in mreženja študentov ter diplomantov z delodajalci v smislu prehoda na trg dela. Ustanovitev Univerze v Mariboru in razmah raziskovanja sta pospešila razvoj novih fakultet, tako ima univerza danes že 17 članic, na katerih študira približno 14.000 študentov, za njih pa skrbi okoli 1.800 zaposlenih.

Univerza v Mariboru je regionalni razvijalec in njene fakultete se ne nahajajo le v mestu Maribor, temveč tudi v drugih delih Slovenije. Univerza spodbuja mobilnost študentov in zaposlenih ter aktivno sodelovanje v mednarodnih združenjih, mrežah in projektih, hkrati pa promovira in varuje slovenski jezik, nacionalno identiteto, dediščino in kulturo. Univerza si prizadeva spodbujati partnerstva s podjetji,

vladnimi in nevladnimi ter drugimi institucijami v družbi, da bi obogatila univerzitetni pouk, raziskovalno in ustvarjalno dejavnost, opolnomočila izobražene, angažirane državljane, okrepila demokratične in etične vrednote ter državljansko odgovornost, obravnavala kritična družbena vprašanja, spoštovala ekološka in okoljska vprašanja, spodbujala trajnost v razvoju in prispevala k javnemu dobremu (Statut Univerze v Mariboru, 2021, dopolnjeno z lastnimi spoznanji).

Univerzo v Mariboru je takratno Združenje visokošolskih zavodov Maribor ustanovilo leta 1975. Slednje je bilo ustanovljeno leta 1961 in je združevalo prve višje strokovne šole, ki so bile ustanovljene med leti 1959 in 1961. Prva je bila med njimi Višja komercialna šola, sledila ji je Višja tehniška šola s strojnim, elektro, tekstilnim, gradbenim in kemijskim oddelkom. Leta 1960 so bile ustanovljene še Višja agronomska, Višja pravna in Višja stomatološka šola, slednja je delovala le do leta 1970. Leta 1961 je bila ustanovljena Pedagoška akademija kot prva visoka šola v Mariboru, ki se je leta 1986 preimenovala v Pedagoško fakulteto. V tem obdobju je bila ustanovljena tudi Višja šola za organizacijo dela v Kranju, ki je leta 1972 postala članica Združenja visokošolskih zavodov Maribor. Ob ustanovitvi je univerza združevala šest visokošolskih zavodov. Univerzo v Mariboru je pravno ustanovila Republika Slovenija, pravna oblika pa je javni zavod (Statut Univerze v Mariboru, 2021, dopolnjeno z lastnimi spoznanji).

Kot lastnike javne univerze razumemo državo, upravlja pa jo hkrati tudi vodstvo univerze. Univerze imajo namreč avtonomijo pri zastavljanju svojih smernic, vizije, poslanstva, smotrov, strateških ciljev, aktivnosti ipd. Vseeno pa jim nacionalni programi in strategije predstavljajo okvir oziroma obvezno smer razvoja. Top management univerze predstavlja vodstvo univerze, ki pripravlja ključne akte in strateške usmeritve razvoja univerze. Srednji in nižji management, ki izvaja tako zastavljene strategije, pa so organi univerze, dekani in organi fakultet, strokovne službe, študentski svet ipd.

4.2 Trajnostni razvoj Univerze v Mariboru

Rebolj in drugi (2013) navajajo, da ima Univerza v Mariboru (UM) pomembno vlogo pri ustvarjanju, prenosu in uporabi znanja. Univerza namreč lahko s svojim sistemom visokošolske dejavnosti, izobraževalnimi in raziskovalnimi aktivnostmi ter spremljevalnimi dejavnostmi spodbuja spreminjanje vrednot, kulture, etike in norm

ljudi ter organizacij. Tako mora v negotovih in kriznih časih univerza ponujati nove in inovativne rešitve, ki prispevajo k trajnostnemu razvoju in družbeni odgovornosti vseh deležnikov na lokalni, nacionalni in globalni ravni. Prav zaradi tega potenciala je odgovornost univerze tako velika.

Na Univerzi v Mariboru je leta 2005 bil pripravljen projekt pod vodstvom prof. dr. Petra Glaviča, ki je spodbujal trajnostni razvoj pri vseh aktivnostih univerze in njenih oddelkih. Imenoval se je Trajnostna univerza in je predvideval pristop od zgoraj navzdol (*t.i. top-down)*, saj je glede na literaturo bila to najbolj učinkovita strategija vključevanja trajnostnega razvoja univerze. Glavič idr. (2012) so si zastavili preučiti delovanje Sveta za trajnostni razvoj Univerze v Mariboru in uporabiti izkušnje pri vzpostavitvi delovanja Sveta in komisije za trajnostni razvoj in družbeno odgovornost Univerze v Mariboru. V načrtu so imeli organizacijsko nadgraditi svet in ga preusmeriti v izvajanje aktivnosti, kot so priprava, javna razprava, izpolnitev in potrjevanje strateških usmeritev trajnostne in družbeno odgovorne univerze ter koordinacija trajnostnih in družbeno odgovornih rešitev na univerzi. Svet za trajnostno in družbeno odgovorno univerzo bi naj deloval pod okriljem Univerze v Mariboru in njenega rektorata. Pomembna aktivnost Sveta bi naj bila tudi krepitev povezav med fakultetami, med univerzo in občino, gospodarsko zbornico, strokovnimi društvi, organizacijami študentov, sindikati itd., da bi tako univerza zagotavljala vsesplošno sprejetje koncepta trajnostne in družbeno odgovorne univerze. Aprila 2012 (Glavič idr., 2012) je začela delovati še Komisija za trajnostno in družbeno odgovorno univerzo.

Knez Riedl (2006) opisuje, da je Univerza v Mariboru kot sodobna univerza že leta 2006 zasledovala doseganje družbene odgovornosti. Univerza koncepta družbene odgovornosti in trajnosti ne more udejanjiti v kratkem času, saj to spada med dolgoročne cilje, to pa zahteva zavzetost, odločenost in celovitost (Knez Riedl, Mulej in Dyck, 2006).

V okviru pojasnitve naporov za doseganje trajnostnega razvoja je smiselno izpostaviti tudi uvrstitev Univerze v Mariboru na lestvico Times Impact Rankings. Univerza v Mariboru je namreč edina slovenska univerza, ki je bila uvrščena na Times Impact Ranking 2021, ki ocenjuje, kako univerze skrbijo in vključujejo cilje trajnostnega razvoja v svoje delo. Times Higher Education Impact Rankings je edina globalna primerjava uspešnosti, ki ocenjuje univerze glede na doseganje ciljev

trajnostnega razvoja Združenih narodov (SDGs). Prav tako je mesto na omenjeni lestvici Univerza v Mariboru dosegla tudi v letu 2022.

Iz dokumentacije je razvidno, da Univerza v Mariboru svojo pozornost posveča primarno naslednjim ciljem trajnostnega razvoja (SDGs) (UM, 2023):

- cilj 11: trajnostna mesta in skupnosti,
- cilj 9: industrija, inovacije in infrastruktura,
- cilj 10: zmanjšanje neenakosti.

Sledi jim še 17. cilj trajnostnega razvoja, ki zadeva partnerstva za doseganje ciljev, kjer Univerza v Mariboru dokazuje pomembno vlogo partnerja v njenem okolju. Kot pogoj za sodelovanje na lestvici Times Impact Rankings je tudi obvezna izpolnitev vprašalnika za 17. cilj trajnostnega razvoja za vse sodelujoče. Delovanje preučevane univerze sicer posega na vsa področja trajnostnega razvoja, torej univerza sledi zagotavljanju in izpolnjevanju zahtev za vseh sedemnajst ciljev. Naloga vsake univerze, tudi preučevane, pa je, da prepozna in izpostavi področja trajnostnega razvoja, na katerih ima prednosti, in da hkrati izboljšuje področja, na katerih ima primanjkljaj.

V letu 2022 je Univerza v Mariboru za uvrstitev na lestvico sodelovala s štirinajstimi cilji trajnostnega razvoja, kar jo je umestilo med 801–1000 visokošolskih institucij, to jo uvršča v tretjo četrtino sodelujočih univerz, saj jih je skupno sodelovalo 1.406. Najvišji rezultat je Univerza v Mariboru prejela pri devetem cilju trajnostnega razvoja, ki obravnava industrijo, inovacije in infrastrukturo (UM, 2023). Menimo, da je njena uvrstitev pomemben dosežek, saj univerze, ki trajnostnemu razvoju in družbeni odgovornosti ne posvečajo veliko pozornosti, pri razvrščanju sploh niso sodelovale.

S takšno uvrstitvijo se potrjuje, da je Univerza v Mariboru visoko kakovostna visokošolska institucija, ki se na področju trajnosti uvršča med 1.000 najboljših univerz na svetu.

4.3 Trajnostno upravljanje in vodenje v strategiji Univerze v Mariboru 2021–2030

Leta 2012 je na Senatu Univerze v Mariboru bila potrjena politika trajnostne in družbeno odgovorne Univerze v Mariboru. Univerza v Mariboru je leta 2021 v ospredje svojih dejavnosti postavila načela družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja, kar je razvidno tudi v novi Strategiji Univerze v Mariboru 2021–2030 (Univerza v Mariboru, 2021), ki ima cilj ustvariti vključujoč, inovativen in povezan univerzitetni prostor. Ključna prednostna naloga strategije je izobraziti aktivne, kritične in odgovorne državljane, ob tem pa zagotoviti visoko kakovost izobraževanja in raziskovanja, ohranjati akademsko integriteto ter prispevati k trajnostnemu razvoju družbe. Strategija 2021–2030 in politika trajnostne in družbeno odgovorne Univerze v Mariboru določata, da univerza deluje po načelih trajnostne in družbeno odgovorne institucije, pri tem pa upošteva okoljsko, gospodarsko, socialno, družbeno in etično dimenzijo trajnostnega razvoja ter načela vsebine družbene odgovornosti iz standarda ISO 26.000 (ISO, 2010). Pri oblikovanju strategije je Univerza v Mariboru sledila smernicam Rimskega komunikeja 2020 o razvoju visokega šolstva v Evropi, načelom Magna Charta Universitatum 2020 ter slovenski Resoluciji o nacionalnem programu visokega šolstva do 2030. S tem je univerza zagotovila, da je njena strategija usklajena z mednarodnimi smernicami in nacionalnimi cilji na področju visokega šolstva.

Trajnostni razvoj je pomemben element strategije Univerze v Mariboru (UM). UM se zavezuje k ohranjanju naravnega okolja in uveljavljanju praks, ki prispevajo k zmanjšanju negativnega vpliva na okolje. Zelena infrastruktura in trajnostne prakse so vključene v vse vidike delovanja univerze, kar prispeva k bolj trajnostnemu in odgovornemu univerzitetnemu prostoru. S strategijo za obdobje 2021–2030 Univerza v Mariboru kaže svojo zavezanost k razvoju vrhunskega visokošolskega izobraževanja, raziskovanja in trajnostne družbe. Z inovativnimi pristopi in poudarkom na vseživljenjskem učenju ter skrbjo za raziskovalno svobodo in trajnostni razvoj si UM prizadeva biti gonilna sila napredka in pozitivnih sprememb v regiji ter širše. Ena izmed glavnih poudarkov strategije 2021–2030 je spodbujanje raziskovalne svobode in institucionalne avtonomije. Univerza v Mariboru si prizadeva za ustvarjanje okolja, v katerem se raziskovalci lahko svobodno izražajo in izvajajo svoje raziskave, s čimer spodbuja inovativnost ter ustvarjalnost na vseh področjih. Poleg tega strategija poudarja pomen vseživljenjskega učenja, digitalizacije

in zelene infrastrukture. Univerza v Mariboru si prizadeva za razvoj programov, ki omogočajo študentom in zaposlenim nenehno pridobivanje novih znanj in veščin skozi vse življenje. S povečanjem uporabe digitalnih tehnologij želi UM posodobiti svoje učne metode in zagotoviti boljše učne izkušnje za svoje študente.

Doseganje ciljev Univerza v Mariboru opredeljuje z akcijskimi načrti za posamezno obdobje, kjer so jasno specificirani podcilji, odgovorne osebe/službe ter aktivnosti, ki morajo biti izpeljane. Na tak način so vsi ključni deležniki seznanjeni z opredelitvijo in aktivnostmi za doseganje strateških ciljev, kot tudi s poročanjem o doseganju ciljev.

5 Razprava

Koncept trajnostnega razvoja zajema doseganje dobrobiti za ljudi, torej družbeno, socialno in politično pravičnost – izboljšati življenje, doseganje dobrobiti za planet, torej okoljsko celovitost – varovati okolje, in doseganje dobrobiti za dobiček – ustvarjati dobiček, torej gospodarsko blaginjo (Bansal, 2005; Savitz in Weber, 2006; Wheelen idr., 2017; World Commission on Environment and Development, 1987). Za uveljavitev koncepta trajnostnega razvoja so v organizacijah najprej odgovorni lastniki, ki organizacijo skozi zastavljeno vizijo in politiko podjetja strateško (t. j. za uspešnost, dolgoročni obstoj organizacije pomembno) dolgoročno upravljajo, nato vrhnji managerji, ki s trajnostnim strateškim managementom skozi strategije organizacijo srednjeročno vodijo, pa tudi srednji in nižji managerji, ki jo vodijo na kratek rok (Belak, 2011; Duh in Štrukelj, 2023; Henry, 2008; Wheelen idr., 2017). To velja tudi za akademske skupnosti, ki morajo prav tako biti zavezane tako družbeni odgovornosti kot na splošno trajnostnemu razvoju.

Akademske skupnosti in univerze kot njihov del imajo ključno vlogo v izobraževanju, raziskovanju, materialnih in nematerialnih inovacijah, podjetništvu, družbenih dejavnostih, konkurenčnosti gospodarstva in še kje. Zato je pomembno, da so ne le ustrezno upravljane in vodene, temveč tudi da je vsebina njihovega osnovnega poslanstva – izobraževanje – in druge dejavnosti – raziskovanje, projektno delo, sodelovanje s skupnostjo in drugo – ustrezno podana. Ta ustreznost mora vključevati zadosti celovit pogled, kritično razmišljanje, razvoj ključnih kompetenc (študentov), kot je družbena odgovornost in trajnost, in drugo (Adhikar, 2010; Hanieh idr., 2015; Hayter in Cahoy, 2017; Hoekema in Erlich, 2000; Kezar

idr., 2005; Kezar in Eckel, 2002; Štrukelj idr., 2019). Ugotovili smo tudi, da koncept trajnostnega razvoja lahko udejanji le trajnostna univerza, ki v svoje izobraževanje, raziskovanje in projektno delovanje vključuje vse tri razsežnosti trajnostnega razvoja. Takšna univerza z inovativnimi rešitvami odpira nova obzorja in postaja odlična, zato konkurenčno boljša ter sposobna sooblikovati zdravo in pravično družbo (Glavič idr., 2005; 2012; Knez-Riedl idr., 2005; Lorber, 2011). Sem spada tudi trud za mir, ki je tudi odvisen od razvoja inovativne, trajnostne in družbeno odgovorne družbe (Mulej, Hrast, A., Hrast, N., 2024). Navedeno velja tudi za preučevano Univerzo v Mariboru.

Skozi analizo aktivnosti na Univerzi v Mariboru smo s sintezo spoznali, da so že pred skoraj dvajsetemi leti prepoznali pomen trajnostnega in družbeno odgovornega delovanja univerze. V tistem času je bilo takšno razumevanje inovativno, še posebej za slovenski prostor. Univerza v Mariboru je v tem obdobju razvila koncept trajnostne univerze, vendar zaradi različnih razlogov ta ideja ni bila povsem realizirana. Leta 2013 so nato predstavili koncept trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti ter sistem njune vpeljave na Univerzi v Mariboru. Čeprav tudi ta ideja ni bila v celoti uresničena, je predstavljala napreden pogled na pomembnost trajnostnega strateškega upravljanja in managementa v akademskih institucijah v našem okolju. Ti napori kažejo visoko stopnjo ozaveščenosti o družbeni odgovornosti in trajnostnem razvoju med upravljalci, kar se prenaša tudi na vrhnji, srednji in nižji management univerze.

Danes ima Univerza v Mariboru trajnostni razvoj in družbeno odgovornost vpeta v svojo vizijo, poslanstvo (kot del politike podjetja) in vse strateške razvojne dokumente, za njiju pa skrbi z etiko in integriteto. Družbena odgovornost in trajnostni razvoj pri UM nista le del strateškega koncepta trajnostnega razvoja in trajnostne akademske institucije, kar bi spodbujali predvsem upravljalci in (vrhnji) management (angl. *top down* koncept), oboje člani UM živijo, zaposleni pa ne le redno vključujejo v svojo vsakdanjo prakso, ampak tudi podajajo spodbude in se vključujejo v aktivnosti za njuno nadgradnjo (angl. *bottom up* koncept). Še več, preko multiplikacijskega efekta s svojim izobraževanjem, raziskovanjem, delom na projektih in sodelovanjem z gospodarstvom in drugimi (npr. zdravstvom, šolstvom, sodstvom) vplivajo na lokalno, nacionalno in globalno družbo in gospodarstvo. To je danes možno, ker so z usmeritvami družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja na raziskovani univerzi pričeli že pred skoraj dvajsetimi leti in do današnjega časa

kulturo te organizacije spremenili na način, da ta zastavljene strateške usmeritve podpira.

Ugotovili smo, da je odmevnost trajnostnih aktivnosti na Univerzi v Mariboru relativno nizka, kar pa ponuja priložnost za izboljšave pri komuniciranju družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja v prihodnosti in s tem zagotavljanje njenih trdnejših konkurenčnih prednosti. Strateški cilji te institucije so dobro zastavljeni, saj vključujejo elemente trajnostnega razvoja in inovativne družbe, pri čemer oboje vključuje družbeno odgovornost. Nacionalni in mednarodni strateški dokumenti predstavljajo smernice in osnovo za pripravo strateških načrtov, kar kaže na to, da Evropska unija in Slovenija usmerjata svoje gospodarstvo v bolj trajnostno, odgovorno in inkluzivno smer. To je v skladu s sodobnimi smernicami Evropske unije in Organizacije združenih narodov, hkrati pa je takšen način razmišljanja in delovanja vpet v vse pore življenja akademikov, strokovnih delavcev in študentov Univerze v Mariboru.

Pomembno je, da akademske institucije dovolj celostno skrbijo za odgovorno in trajnostno ravnanje, saj imajo širok vpliv in so ključni akterji pri oblikovanju družbe in gospodarstva. Akademske institucije so pomemben partner pri pripravi zakonodaje in spodbujanju razvoja inovacij, kar je prepoznala tudi Organizacija združenih narodov, ki jih je vključila kot pomembnega akterja pri doseganju sedemnajstega cilja trajnostnega razvoja (vseh sedemnajst naj kot civilizacija dosežemo do leta 2030), ki vsebinsko vključuje partnerstva za doseganje ostalih šestnajst ciljev trajnostnega razvoja. Univerza v Mariboru, kot izbrani primer akademske institucije, je že zgodaj prepoznala pomen trajnostnega delovanja in skrbi za družbo. Že leta 2005, ko evropski prostor še ni popolnoma razumel in sistematično vključeval trajnostnega delovanja in družbene odgovornosti, so vodilni na Univerzi v Mariboru strategično vključevali te koncepte in jih plasirali v razvoj in delovanje univerze. Kljub pionirskim aktivnostim pa zaradi relativno hitrega menjevanja vodstva (mandat rektorja traja štiri leta) ti načrti niso bili dovolj hitro v celoti uresničeni, saj vsakokratna vodstva postavljajo lastne prioritete.

Ne glede na opisano se je skozi leta zavedanje o trajnostnem in družbeno odgovornem delovanju univerze nadgrajevalo in počasi tkalo v pore organizacijske kulture, saj je bilo ves čas prisotno. Leta 2021 je Univerza v Mariboru predstavila svojo strategijo za obdobje 2021–2030, v kateri jasno vključuje koncepte

trajnostnega razvoja, družbene odgovornosti in inkluzivnosti. S tem je univerza nedavno prvič vpeljala te koncepte v strateške cilje za daljše časovno obdobje.

6 Zaključek

V teoretičnih podpoglavjih smo predstavili teoretična ozadja trajnostnega razvoja s pojasnitvijo koncepta trajnosti in ciljev trajnostnega razvoja. Pojasnili smo tudi izbrane neprofitne organizacije – akademske institucije, saj smo v empiričnem delu preučevali prav primer neprofitne organizacije – Univerze v Mariboru. Teoretična izhodišča smo zaokrožili s pojasnitvijo trajnostnega upravljanja in vodenja (neprofitne) organizacije, potrebnega v vsaki obliki organizacije. Pregledali smo pomen akademskih institucij in njihovo vlogo pri doseganju družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja. Avtorice kot raziskovalke družbenih znanosti v akademski instituciji poseben pomen pripisujemo družbi, zato v okviru trajnostnega razvoja posebej izpostavljamo vidik družbene odgovornosti kot načina za doseganje družbene trajnosti, ki je del dovolj celovite trajnosti – temeljnega namena trajnostnega razvoja. Zaradi tega smo izpostavili tudi, kakšno vlogo bi morale akademske institucije imeti pri reševanju družbenih izzivov. V raziskavi smo na izbranem primeru slovenske akademske institucije Univerze v Mariboru predstavili težnje te univerze po vključevanju trajnostnega razvoja v njene strateške usmeritve in aktivnosti za doseganje ciljev trajnostnega razvoja, ki so jih opredelili Združeni narodi leta 2015 (UN, 2015; glejte še Hrast in Štrukelj, 2023).

V tem poglavju smo prikazali pomen trajnostnega upravljanja in managementa na primeru akademskih institucij. Predstavili smo primer ene izmed slovenskih univerz, Univerze v Mariboru. Da smo lahko zastavljeni namen dosegli, smo odgovarjali na raziskovalno vprašanje *Ali in kako lahko neprofitne organizacije, specifično akademske institucije, pripomorejo k doseganju zastavljenih ciljev trajnostnega razvoja*? Iz zapisanega raziskovalnega vprašanja smo oblikovali tri teze, ki smo jih preverjali in potrdili v prispevku.

Evropska unija daje velik pomen zelenemu in digitalnemu prehodu ter poučevanju kompetenc za uresničevanje tega prehoda v družbi. Nacionalni dokumenti pa nakazujejo, da je prenos znanja v okolje za dobrobit družbe in doseganje trajnosti nujno tudi prispevek akademskih institucij. Primer Univerze v Mariboru nam nakazuje, da delovanje srednje velike univerze v evropskem okolju pomembno

vpliva tudi na širše družbeno okolje, predvsem pa se organizacija mora truditi dosegati trajnostni razvoj, kot tudi učiti prihodnje generacije o njegovem pomenu. V zadnjem obdobju je univerza v svoje upravljalno-vodstvene odločitve do sedaj najbolj dolgoročno vključila koncepte trajnosti in družbene odgovornosti, saj jih je predstavila tudi v Strategiji Univerze v Mariboru 2021–2030. Z njo nagovarja okoljsko, gospodarsko, socialno, družbeno in etično dimenzijo trajnostnega razvoja ter načela družbene odgovornosti.

Z izobrazbo aktivnih, ustvarjalnih, sodelovalnih, kritičnih in odgovornih državljanov se trudi ustvariti vključujoč, inovativen in povezan univerzitetni prostor. Univerza v Mariboru kot sodobna univerza koncept družbene odgovornosti in trajnosti uvršča med dolgoročne cilje in jih tke v vse pore zastavljene strategije 2021–2030, kar od nje zahteva zavzetost, odločenost in celovitost. Iz preučene univerzitetne dokumentacije je razvidno, da svojo pozornost sicer posveča vsem ciljem trajnostnega razvoja, ki so jih sprejeli Združeni narodi, primarno pa skrbi za trajnostna mesta in skupnosti (cilj 11), industrijo, inovacije in infrastrukturo (cilj 9) in zmanjšanje neenakosti (cilj 10). Veliko pozornosti posveča še 17. cilju, ki zadeva partnerstva za doseganje ciljev, kjer Univerza v Mariboru dokazuje pomembno vlogo partnerja v njenem okolju. Prva teza (T1): Cilji trajnostnega razvoja so zastavljeni dovolj široko, da lahko k njihovemu uresničevanju pripomorejo tudi neprofitne organizacije.

Prav tako lahko sklenemo, da je dovolj celostno načrtovanje razvoja za akademske institucije enako ključnega pomena kot za druge organizacije. Tudi zanje je pomembna ustrezno zastavljena vizija, ki naj se po načelih integralnega managementa, ob upoštevanju primarnosti njihove dejavnosti in delovanja, izraža v politiki podjetja, prvenstveno v poslanstvu, pa tudi smotrih in temeljnih ciljih, Integralnost pa se mora odražati tudi v njihovih strateških opredelitvah, managementu po celotni vertikali, informacijskih aktivnostih in temeljnem (izvedbenem) procesu. Pri tem morajo skrbeti, da sledijo nacionalnim, evropskim in globalnim smernicam, ki narekujejo splošen razvoj visokega šolstva v prihodnosti. Slednji dokumenti poudarjajo predvsem pomen prenosa znanja v okolje, s katerim univerze krepijo svojo povezanost z družbo, in izobraževanje o trajnosti in digitalni preobrazbi. Evropske in nacionalne odločevalske institucije s svojimi strateškimi dokumenti namreč usmerjajo delovanje akademskih institucij, v zadnjem obdobju pa vanje aktivno vključujejo tudi področja trajnosti in družbene odgovornosti. Tako

kot za podjetja je doseganje in poročanje trajnostnega razvoja organizacije tudi za akademske institucije postalo nujno.

Akademske institucije imajo torej pomembno odgovornost, da poleg ustvarjanja in prenašanja znanja na mlajše generacije skrbijo tudi za prenos znanja v okolje in družbo, sodelovanje z gospodarstvom in družbenimi dejavnostmi, inoviranje, raziskovanje in spodbujanje trajnostnega razvoja ter družbene odgovornosti. Vse to jih postavlja v centralno vlogo v družbi, predvsem pa od njih zahteva, da se nenehno prilagajajo novim družbenim spremembam. Vendar ravno to je zaradi njihove oblike lahko težko. Spremembe v takšnih institucijah potekajo počasi, predvsem pa mnoge interesne skupine poskušajo uveljavljati svoje interese, ki niso vedno spodbudni za spremembe. S tem potrjujemo drugo zastavljeno teza (T2): Ključne vloge akademskih institucij, kot obravnavanih neprofitnih organizacij, pripomorejo k smiselnemu zastavljanju in uresničevanju ciljev trajnostnega razvoja.

Ugotovili smo, da je Univerza v Mariboru že pred skoraj dvajsetimi leti v svoje dokumente vključevala koncepte trajnosti in družbene odgovornosti, vendar so se zaradi različnih vplivov interesnih skupin in menjave vodstev načini vključevanja teh konceptov spreminjali.

Ambiciozni načrti, ki v Strategiji Univerze v Mariboru 2021–2030 nakazujejo ozaveščenost vodstva Univerze v Mariboru o pomenu trajnostnega razvoja in prenosa znanja v okolje, so pozitivna spodbuda za prihodnost. Preučevana univerza kot inštitucija je zaradi dolgoletne prakse uvajanja sprememb v smeri družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja spremenila organizacijsko kulturo in je zato danes za tovrstne korenite strateške spremembe v celoti tudi pripravljena. Ugotovili smo, da ima preučevana univerza v svojo dolgoročno strategijo vključen trajnostni razvoj in težnjo po doseganju ciljev trajnostnega razvoja, s čimer smo tretjo zastavljeno tezo (T3) potrdili v celoti, in sicer potrjujemo, da tudi neprofitne organizacije morajo biti za doseganje zastavljenih ciljev trajnostnega razvoja usmerjeno upravljane in vodene.

Ugotavljamo, da ima pričujoča raziskava kljub omejitvam, iz katerih izhaja, pomembno vrednost za raziskovalce, vodstva akademskih institucij in nosilce ekonomske politike. Namreč, za raziskovalce je pomembno, da ozavestijo pomen tovrstnega raziskovanja in da ga nadgradijo. To je tudi priporočilo za nadaljnje

raziskave. Za vodstva akademskih institucij je pomembno, da ozavestijo in družbeno odgovornost ter trajnostni razvoj vključijo v svoje strateške usmeritve, pri katerih priporočamo upoštevati spoznanja modelov integralnega managementa. Za nosilce ekonomske politike pa je pomembno, da ozavestijo vpliv, ki ga imajo, s postavljanjem nacionalnih, evropskih in globalnih smernic razvoja, ki morajo še naprej, in morda celo bolj intenzivno, vključevati težnjo po družbeni odgovornosti in trajnostnemu razvoju.

Sklepno lahko zapišemo, da imajo akademske institucije, še posebej univerze, edinstven položaj na stičišču izobraževanja, raziskav in inovacij, ki služijo družbi in gospodarstvu. Z učinkovitejšim vključevanjem v nadnacionalne strateške izzive in s sodelovanjem pri razvoju nacionalnih strateških usmeritev lahko univerze pripomorejo k reševanju pomembnih družbenih izzivov, zato je ključno, da se upravljalci in (vrhnji) managerji univerz zavedajo pomena ciljev trajnostnega razvoja, trajnostnega upravljanja in vodenja ter da vse to vključijo v strateške usmeritve univerze. Imajo ključno vlogo pri oblikovanju širšega izobraževalnega in raziskovalnega prostora ter s tem ustvarjanju uspešne ekonomije in boljšega sveta. Odlične in vključujoče univerze so pogoj in temelj odprtih, demokratičnih, pravičnih in trajnostnih družb ter trajnostne rasti, podjetništva in zaposlovanja.

V poglavju predstavljamo koncept trajnostnega upravljanja in vodenja v akademskih institucijah, ki predstavljajo pomembnega akterja v izobraževanju in prenosu znanja za (trajnostno) prihodnost. Če so dovolj inovativne, trajnostne in družbeno odgovorne, lahko akademske institucije v družbi igrajo pomembno vlogo preboja novih idej in inovacij, ki jih akademsko osebje prepozna skozi svoje raziskovalno delo in diseminira skozi svoje pedagoško delo, pa tudi drugače, širše, v sodelovanjem z gospodarstvom in družbo, v kateri akademska institucija deluje. S svojo edinstveno vlogo predstavljajo stičišče med teorijo in prakso ter s svojim razvojem in delovanjem nudijo neposredni zgled, kako je možno gospodarstvo in družbo ustrezno transformirati. S tem lahko ključno pripomorejo k doseganju trajnosti in krepitvi pravičnejših družbeno-ekonomskih razmer. Predstavili smo primer akademske institucije, Univerze v Mariboru, na kateri vsako leto študira okoli štirinajst tisoč študentov. Na primeru smo prikazali pomen vključevanja ciljev trajnostnega razvoja in trajnosti v trajnostni razvoj, pokazali pa smo tudi primer uveljavitve trajnosti na tej preučevani izbrani neprofitni organizaciji – akademski instituciji.

Literatura in viri

Abreu, M, & Grinevich, V. (2024). The entrepreneurial university: strategies, processes, and competing goals. *Journal of Technology Transfer*, Apr. 2024 (Early Access). DOI10.1007/s10961-024-10085-7.

Adams, W., M. (1990). *Green Development: Environment and Sustainability in the Third World*. New York: Routledge.

Adhikar, D. R. (2010). Knowledge management in academic institutions. *International Journal of Educational Management*, 24(2), 94–104. doi:10.1108/09513541011020918.

Bamford, C. E., Hoffman, A. N., Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2024). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. 16th Edition. London: Pearson.

Bansal, P. (2005). Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Strategic Management Journal*, 26, 197–218. doi:10.1002/smj.441.

Barbosa, M., Castañeda -Ayarza, J. A., & Lombardo Ferreira, D. H. (2020). Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in small business. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 258. doi:10.1016/j.jclepro.2020.120880.

Becker, H. S. (1970). *Sociological Work, Method, and Substance*. Chicago: Aldine Publishing Co.

Belak, J. (2011). *Integralni management – MER model*. Maribor: Založba MER.

Christensen, C. M., Horn, M. B., & Johnson, C. W. (2011). *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns*. New York: McGraw Hill.

Clark, B. R. (1983). *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley, CA: University of California Press.

Cyert, R. M. (1983). Foreword. V G. Keller (Ed.) *Academic Strategy: The Management Revolution in American Higher Education* (str. vi–vii). Baltimore: The Johns Hopkins University Press.

Dabić, M., Egri, C. P., Potočan, V., & Nedelko, Z. (2023). The stimulus of European Union accession on the personal values formation process: a study of Croatia and Slovenia. *Ekonomska istraživanja,* 36(1), 1–27. doi:10.1080/1331677X.2023.2167222.

Duh, M., & Štrukelj, T. (2023). Incorporating Sustainability into Strategic Management for Maintaining Competitive Advantage: The Requisite Holism of Process, Institutional and Instrumental Dimensions. V De Moraes, A. J. (ur.), *Strategic Management and International Business Policies for Maintaining Competitive Advantage* (str. 189–218). Hershey, Pennsylvania, USA: IGI Global. doi:10.4018/978-1-6684-6845-6.

Evropska komisija. (2022). *Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee, and the Committee of the Regions on a European strategy for universities*. Brussels: European Commission.

Fidel, R. (1984). The Case Study Method: A Case Study. *Library and Information Science Research,* 11(6), 273–288.

Glavič, P., Kovačič Lukman, R., Mulej, M., Vovk Korže, A., Bavec, M., Vuk, D., Kante, B., & Rebolj, D. (2012). Trajnostna in družbeno odgovorna Univerza v Mariboru. *7. IRDO mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa 2012: Inoviranje kulture za več družbene odgovornosti - kot pot iz socio-kulturne krize* (12 str.). Maribor: IRDO - Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.

Glavič, P., Lukman R., Bratušek, B., & Kranjc, D. (2005). *Trajnostna univerza*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo.

Griffin, K., & Knight, J. (1990). *Human Development and the International Development Strategy for the 1990s*. London: Palgrave Macmillan.

Hanieh, A. A., AbdElall, S., Krajnik, P., & Hasan, A. (2015). Industry-Academia Partnership for Sustainable Development in Palestine. *12th Global Conference on Sustainable Manufacturing*. Proceedings CIRP 26 (2015), 109–114. doi:10.1016/j.procir.2014.07.184.

Hayter, C., & Cahoy, D. (2017). Toward a Strategic View of Higher Education Social Responsibilities: A Dynamic Capabilities Approach. *Strategic Organization*, 16(1), 12–34. doi:10.1177/1476127016680564.

Henry, A. (2008). *Understanding Strategic Management*. Oxford University Press, Oxford, England.

Hoekema, D., & Ehrlich, T. (2000). Civic Responsibility and Higher Education. *Academe* 86(5), 79. doi:10.2307/40251931.

Hrast, N., & Štrukelj, T. (2023). Sustainable organizations to implement the strategic concept of sustainability. V Nedelko, Z., & Korez-Vide, R. (ur.). *7th FEB International Scientific Conference: Strengthening Resilience by sustainable economy and business - towards the SDGs* (str. 357–364). Maribor: University of Maribor, University Press. doi:10.18690/um.epf.6.2023.40.

Husted, B. W. (2000). A Contingency Theory of Corporate Social Performance. *Business & Society* 39(1): 24–48. doi:10.1177/000765030003900104.

ISO. (2010). *ISO 26000, Social Responsibility: Discovering ISO 26000* (online). Switzerland, Geneva: ISO – International Organization for Standardization (www.iso.org). Retrieved 7th August 2023 from: http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000.pdf.

Kezar, A. J., & Eckel, P. D. (2002). Examining the institutional transformation process: The importance of sensemaking, interrelated strategies, and balance. *The Review of Higher Education* 43(3), 295–328. doi:10.1023/A:1014889001242.

Kezar, A. J., Chambers, T. C., & Burkhardt, J. C. (2005). *Higher Education for the Public Good: Emerging Voices from a National Movement*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Knez-Riedl, J., Mulej, M., & Dyck, R. (2006). Corporate social responsibility from the viewpoint of systems thinking. *Kybernetes, The International Journal of Systems & Cybernetics*, 35(3/4), 441–460. doi:10.1108/03684920610653737.

Lorber, L. (2011). Trajnostna univerza. *Journal for Geography - Revija za geografijo*, 6(2), 29–40. URN:NBN:SI: DOC-6K9KTRUA from http://www.dlib.si.

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review* 26(1), 117–127. doi:10.2307/259398.

Morden, T. (2007). *Principles of Strategic Management*. UK: Ashgate Publishing Limited.

Mulej, M. (1974). Dialektična teorija sistemov in ljudski reki. *Naše gospodarstvo*, 21(3–4), 207–212.

Mulej, M., Božičnik, S., Čančer, V., Hrast, A., Jurše, K., Kajzer, Š., Knez-Riedl, J., Jere Lazanski, T., Mlakar, T., Mulej, N., Potočan, V., Risopoulos, F., Rosi, B., Steiner, G., Štrukelj, T., Uršič, D., & Ženko, Z. (2013). *Dialectical Systems Thinking and the Law of Requisite Holism Concerning Innovation*. Litchfield Park, Arizona: Emergent Publications.

Mulej, M., Hrast, A., & Hrast, N. (2024). Peace in national anthem of Slovenia, and supported by ISO 26000 – suggestions for legal action. 19th IRDO International Conference *INNOVATIVE SUSTAINABLE and SOCIALLY RESPONSIBLE SOCIETY 2024: ESG (environmental, social, governance) aspects in theory and practice & Learning and action for sustainability and green transition, & 4th IRDO & Citizens' Initiative for an Integral Green Slovenia Conference*, 12–13 June 2024, Slovenia, EU (9 str.). Dosegljivo 10. julija 2024 na: https://www.irdo.si/irdo2024/referati/day01-01-matjaz-mulej-anita-hrast-nomi-hrast.pdf.

Potočan, V., Mulej, M., & Nedelko, Z. (2021). Society 5.0: balancing of industry 4.0, economic advancement, and social problems. *Kybernetes: the international journal of systems & cybernetics,* 50(3), 794–811. doi:10.1108/K-12-2019-0858.

Rebolj, D., Lorber, L., Radmilovič, H. P., & Slatinek, I. (2013). Trajnostna in družbeno odgovorna Univerza v Mariboru: Konkreten program, kako postati "Out of the Box" univerza. *IRDO International Conference Social Responsibility and Current Challenges 2013* (8), *Education and communication for more social responsibility* (6 str.). Maribor: IRDO.

Savitz, A. W., & 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*. San Francisco: Jossey-Bass.

Siegel, D. S. (2009). Green Management Matters Only If It Yields More Green: An Economic/Strategic Perspective. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 5–16. https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479260.

Stake, R. E. (1994). Case studies. V N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (str. 236–247). Thousand Oaks: Sage.

Stead, J. G., & Stead, W. E. (2014). *Sustainable Strategic Management*. New York: Routledge.

Stoner, J. (1978). *Management*. New York: Longman Publishers.

Stukalina, Y. (2010). The Management of Integrated Educational Environment Resources: the factors to be considered. *European Journal of Education*, 45(2), 345–361. https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2010.01433.x.

Štrukelj, T., Zlatanović, D., Nikolić, J., & Sternad Zabukovšek, S. (2019). A cyber-systemic learning action approach towards selected students' competencies development. *Kybernetes*, 48(7), 1516–1533. doi: OI10.1108/K-09-2018-0517

Štrukelj, T., Zlatanović, D., Nikolić, J., & Sternad Zabukovšek, S. (2021). The viable system model's support social responsibility. *Kybernetes*, 50(3), 812–835. doi:10.1108/K-12-2019-0860.

Tabatoni, P., Barblan, A., & Davies, J. (2002). *Strategic Management and Universities' Institutional Development*. Ženeva: EUA.

Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies* 49(8), 1395–1401. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x.

The Economist. (2009). *Triple bottom line*. Dosegljivo 8. maja 2023 na: https://www.economist.com/news/2009/11/17/triple-bottom-line.

Tierney, W. G. (1999). *Building the Responsive Campus: Creating High-Performance Colleges and Universities*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

UM. (2023a). *Družbena odgovornost in trajnostni razvoj. Maribor: Univerza v Mariboru*. Dosegljivo 10. junija 2023 na: https://www.um.si/o-univerzi/trajnost/.

UM. (2023b). *Akcijski načrt Univerze v Mariboru za obdobje 2021–2025. Maribor: Univerza v Mariboru*. Dosegljivo 10. junija 2023 na: https://www.um.si/wp-content/uploads/2022/02/Akcijski-nacrt-Univerze-v-Mariboru-za-obdobje-2021-2025.pdf.

UN. (2015). *Getting Started with the Sustainable Development Goals: A Guide for Stakeholders*. Stockholm: Sustainable Development Solutions Network. A Global Initiative for the United Nations. Dosegljivo 5. junija 2023 na: https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=400&nr=2217&menu=151.

UN. (2015a). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development; A/RES/70/1*. New York, ZDA: Organizacija združenih narodov (United Nations). Dosegljivo 26. januarja 2023 na: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E.

Univerza v Mariboru. (2021). *Strategija Univerze v Mariboru 2021–2030*. Maribor: Univerzitetna založba. doi:10.18690/978-961-286-454-5.

Univerza v Mariboru. (2022). *Statut Univerze v Mariboru*. Dosegljivo 5. maja 2023 na: http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=STRA65.

Wheelen, T. L., Hunger, D. J., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic Management and Business Policy (15th Edition)*. London: Pearson Education, Inc.

Willmott, H. (1995). Managing the Academics: Commodification and Control in the Development of University Education in the U.K. Human Relations. *Human Relations*. 48(9), 993–1027. https://doi.org/10.1177/001872679504800902.

World Commission on Environment and Development. (WCED.) (1987). *Our Common Future*. New York: Oxford University Press.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series*. Second ed. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Zdolšek, D., Jagrič, V., Štrukelj, T., & Taškar Beloglavec, S. (2022). The path towards international non-financial reporting framework. V Grima, S., Özen, E., Romānova, I. (ur.), *Managing risk and decision making in times of economic distress*, part B (str. 37–60). Contemporary studies in economics and financial analysis, 108. Bingley: Emerald. doi:10.1108/S1569-37592022000108B032.

Naslov v angleškem jeziku

Sustainable Development Goals, Governance and Management: The Case of a Selected Non-profit Organization

O avtoricah

Dr. **Tjaša Štrukelj** je izredna profesorica za področje Upravljanje in strateški management na Univerzi v Mariboru, Ekonomsko-poslovni fakulteti (UM EPF), Katedra za strateški management in politiko podjetja. Je članica Senata Fakultete UM EPF (2020-) in Komisije za znanstveno-raziskovalne zadeve UM EPF (2023-). Je (so)avtorica številnih člankov (http://www.cobiss.si/, 16338). Aktivno sodeluje v raziskovalnem programu Podjetništvo za inovativno družbo; je članica programskega odbora več mednarodnih revij; članica Slovenske akademije za management; Path to Integrity (P2I) community vodja za Slovenijo; pooblaščenka za trajnostni razvoj na EPF. Leta 2024 jo je IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti izbral za Strateginjo leta za trajnostni razvoj in družbeno odgovornost.

Nomi Hrast, dipl. ekon. (UN), je podiplomska študentka Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru, kjer zaključuje magistrski študij na usmeritvi Strateški in projektni management. Njeno raziskovalno delo se osredotoča na trajnostni razvoj in trajnostni strateški management, predvsem v kontekstu akademskih institucij. Leta 2022 je diplomirala z nalogo s področja trajnostnega strateškega managementa akademskih institucij. Je soustanoviteljica Inštituta za razvoj družbene odgovornosti – IRDO in ena izmed pobudnic Slovenske mladinske nagrade za družbeno odgovornost Adrastos. Kot prorektorica za študentska vprašanja Univerze v Mariboru aktivno vodi Študentski svet univerze ter deluje v številnih organih na univerzitetni in fakultetni ravni.

Dr. **Vida Sruk** je strokovnjakinja na področju sociologije in nemškega jezikoslovja ter književnosti. Je avtorica znanstvenih monografij o socioloških prvinah v delih Joséja Ortege y Gasseta in o moralnih vidikih v Grimmovih pravljicah. Objave je kot (so)avtorica pripravila tudi na druge zanimive sociološke teme. Njena zadnja raziskovalna zanimanja so usmerjena v vprašanja, ki izhajajo iz sodobnih družbenih pojavov, kot so lažne novice, družbeni mediji, osamljenost in sramota. Zaposlena je kot višja predavateljica za sociologijo na Katedri za politično ekonomijo in je članica Inštituta za management in organizacijo Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru.

RAZVOJNI POTENCIALI PODJETJA: ŠTUDIJA PRIMERA MALEGA PODJETJA KROŽNEGA GOSPODARSTVA

TJAŠA ŠTRUKELJ, MAJA ROŽMAN

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Slovenija
tjasa.strukelj@um.si, maja.rozman1@um.si

V raziskavi preučujemo celovitost in skladnost razvojnih potencialov podjetja z vidika treh ključnih dimenzij: interesnih, strateških in izvedbenih potencialov. Interesni potenciali so povezani z vizijo in politiko podjetja lastnikov, strateški potenciali se nanašajo na zmožnosti podjetja za razvoj in rast ter prilagajanje tržnim možnostim oziroma priložnostim, izvedbeni potenciali pa vključujejo razpoložljive materialne in nematerialne resurse, ki omogočajo realizacijo poslovnih in drugih strategij, s katerimi podjetje uresničuje zastavljeno vizijo in politiko podjetja. Da bi teoretična spoznanja aplicirali v prakso, smo izvedli študijo primera socialne zadruge, ki deluje po načelih krožnega gospodarstva in inovativno povezuje ekološko trajnost s poslovno uspešnostjo. Podjetje svoje poslovanje temelji na predelavi završene kavne usedline za gojenje gob ostrigarjev in proizvodnjo biorazgradljivih materialov, kar omogoča večstopenjsko krožno uporabo virov in ustvarjanje dodane vrednosti brez povzročanja odpadkov. Rezultati raziskave kažejo, da celovitost in skladnost razvojnih potencialov močno vplivata na dolgoročno uspešnost podjetja. Na podlagi analize študije primera in sinteze spoznanj ugotavljamo, da so ključni dejavniki uspeha preučevane socialne zadruge aktivna vključitev vseh interesnih udeležencev v bistvene odločitve podjetja, ploska hierarhična struktura, rast, skladna s potrebami trga, prilagodljiva poslovna strategija osredotočanja na diferenciacijo, učinkovito obvladovanje resursov in inovativni poslovni model, ki omogoča trajnostni razvoj.

DOI
https://doi.org/10.18690/um.epf.6.2025.5

ISBN
978-961-286-987-8

Ključne besede:
razvojni potenciali podjetja,
politika podjetja,
strateški management,
izvedbeni management,
uspešnost podjetja,
malo podjetje,
krožno gospodarstvo

Univerzitetna založba Univerze v Mariboru

1 Uvod

Sodobno turbulentno okolje zaznamujejo hitre in nepredvidljive spremembe na različnih ravneh. Podnebne in druge okoljske spremembe vplivajo na dostopnost naravnih virov, hkrati pa povečujejo pritisk na trajnostno poslovanje. Podjetja se zato vse bolj usmerjajo v razvoj zelenih strategij, s katerimi si prizadevajo za dolgoročno stabilnost in odgovorno upravljanje virov. Ob tem se družbene spremembe, kot so demografski premiki, migracije, staranje prebivalstva in spreminjajoče se potrošniške preference, močno odražajo na trgu dela, strukturi povpraševanja in potrebnih poslovnih modelih (Oluwadamilare idr., 2023). Nenadne gospodarske spremembe, ki vključujejo globalne finančne krize, makroekonomske nestabilnosti, inflacijske pritiske in geopolitične napetosti, povzročajo dodatno negotovost in zahtevajo prilagodljive načine upravljanja tveganj (Demjanovičová in Varmus, 2021). Hkrati podjetja delujejo v obdobju intenzivne digitalne transformacije, kjer hitra rast umetne inteligence, avtomatizacije in podatkovno vodenega odločanja spreminjajo tradicionalne poslovne modele, delovne procese in strukturo konkurenčnega okolja (Agustian idr., 2023; Bresciani idr., 2021). Digitalizacija omogoča takojšen dostop do globalnih trgov, kar povečuje obseg poslovanja in odpira nove priložnosti, a hkrati pomeni tudi večjo konkurenco ter nujnost tehnološkega prilagajanja. Velika podjetja in inovativni zagonski projekti s tehnološkimi rešitvami na področju umetne inteligence, tehnologije veriženja blokov, interneta stvari (IoT) in robotike postavljajo nove standarde produktivnosti in učinkovitosti, ki se jim morajo prilagajati tudi manjša in srednje velika podjetja (Agustian idr., 2023; Tebenko, 2024). Poleg tehnoloških in ekonomskih sprememb se vse hitreje spreminjajo tudi cikli konjunkture in krize, kar pomeni, da podjetja ne morejo več dolgoročno planirati stabilne rasti, temveč morajo razvijati agilne in odporne poslovne strategije, ki morajo izhajati iz inovirane politike podjetja (Duh in Štrukelj, 2023; Štrukelj in Gajšt, 2019).

Pri tem postajajo ključni dejavniki uspeha fleksibilnost v organizacijskih strukturah, sposobnost hitrega odzivanja na tržne spremembe in pripravljenost na inovacije ter nenehno izboljševanje poslovnih procesov. V takšnem okolju podjetja delujejo v nepreglednem razvojnem in poslovnem ekosistemu globalizacije, kjer se proizvodnja izdelkov in zagotavljanje storitev odvijata na globalni ravni (Aldianto idr., 2021; Mendrofa idr., 2024). Velike razdalje niso več ovira za prenos idej, informacij, znanja, kulture, ljudi ali izdelkov, saj sodobne komunikacijske in transportne tehnologije

omogočajo skoraj hipno povezovanje med različnimi trgi. Zaradi omejenosti in pomanjkanja svetovnih virov se podjetja soočajo z borbo za prevlado in nadzor nad njimi. Globalne dobavne verige so postale kompleksne in medsebojno odvisne, kar prinaša tako priložnosti kot tveganja, kot smo jih videli v primeru motenj v oskrbi med pandemijo COVID-19 ali geopolitičnimi krizami. Da bi podjetja uspešno preživela in rasla v tem dinamičnem poslovnem okolju, morajo neprestano vlagati v razvoj celovitosti in skladnosti svojih interesnih, strateških in izvedbenih potencialov (Zavala-Alcívar idr., 2020; Belak, 2002; 2010; Duh, 2024; Štrukelj idr., 2020). Le dovolj celostno razumevanje vseh teh dejavnikov in sposobnost pravočasnega prilagajanja spremembam lahko podjetjem omogočata dolgoročno konkurenčnost in trajnostno rast. Poslovanje podjetij zato še nikoli v zgodovini obstoječe civilizacije ni bilo tako turbulentno (Bamford idr., 2024; Bregant idr., 2024; Štrukelj idr., 2017).

Podjetja morajo biti zato tudi vedno bolj čuječa in proaktivna pri spremljanju tržnih trendov, tehnoloških inovacij ter družbenih in okoljskih sprememb, saj jim le tako lahko uspe oblikovati ustrezne strategije prilagajanja. Dinamično poslovno okolje zahteva od podjetij razvoj visoke stopnje organizacijske fleksibilnosti, ki jim omogoča pravočasno odzivanje na nove izzive in priložnosti skozi določanje inovacij v politiki podjetja, strategijah podjetja, taktiki in operativi (Aldianto idr., 2021; Duh in Štrukelj, 2023; Štrukelj in Gajšt, 2019; Štrukelj idr., 2020). To vključuje agilno upravljanje in vodenje, sposobnost hitrega prestrukturiranja poslovnih procesov, nenehno optimizacijo virov ter prilagodljivo oblikovanje produktnih in storitvenih ponudb. Poleg tega morajo podjetja v svoje strategije vključiti tudi inovativne pristope k digitalizaciji, avtomatizaciji in trajnostnim poslovnim modelom, ki zagotavljajo dolgoročno odpornost in konkurenčnost na trgu. Upravljanje in vodenje podjetij v takšnem okolju presega zgolj operativno delovanje in pri odločevalcih zahteva razvoj vizionarskih sposobnosti (Agustian idr., 2023; Mendrofa idr., 2024). Ključno postaja strateško predvidevanje, ki temelji na analizah tržnih gibanj, prepoznavanju potencialnih tveganj in identifikaciji novih razvojnih možnosti. To pomeni, da morajo podjetja ne le spremljati obstoječe poslovne prakse, temveč tudi ustvarjati nove trende ter se aktivno vključevati v oblikovanje prihodnjih ekonomskih in družbenih tokov. Hitra prilagoditev spremembam zahteva tesno sodelovanje med različnimi oddelki znotraj podjetja, vzpostavitev učinkovitih komunikacijskih kanalov in vključevanje zaposlenih v procese inoviranja ter zelene, digitalne transformacije. Zmožnosti podjetja so tako vsak dan na preizkušnji (Agustian idr., 2023; Aldianto idr., 2021; Bamford idr., 2024; Mendrofa idr., 2024;

Oluwadamilare idr., 2023; Zavala-Alcívar idr., 2020). Ker je uspešnost razvoja in poslovanja podjetja v takšnem hitro razvijajočem se in prepletenem širšem družbenem in tudi delovnem okolju neposredno odvisna od njegovih razvojnih (ter skladno z njimi tudi uresničitvenih) potencialov, je ključno razumevanje, kako ti potenciali delujejo v praksi. Zato smo si zadali cilj, da jih podrobno preučimo in s pomočjo analize empiričnega primera preverimo, kako različni razvojni potenciali prispevajo k dolgoročni uspešnosti podjetja.

Ta raziskava temelji na prepoznavanju treh ključnih kategorij razvojnih potencialov: interesnih, strateških in izvedbenih, ki skupaj oblikujejo dovolj celovit okvir za poslovno rast in trajnostno konkurenčnost. V tej raziskavi smo kot primer dobre prakse predstavili socialno zadrugo PermaFungi SCRL-FS iz Belgije (SCRL – francosko Société Coopérative a Responsabilité Limitée pomeni Zadruga z omejeno odgovornostjo; FS – francosko finalité sociale pa pomeni socialni oziroma družbeni namen). Preučevali smo vpetost tega podjetja v krožno gospodarstvo, ki služi kot primer sodobnega modela trajnostnega podjetništva. V njem se poslovna rast prepleta z ekološko odgovornostjo in družbeno koristnostjo, kar odraža dovolj celovit pristop k trajnostnemu razvoju. Skozi to študijo primera smo analizirali, kako podjetje uspešno povezuje svoje interesne razvojne potenciale z zastavljenimi strateškimi cilji in operativnimi praksami ter kakšne izzive in priložnosti mu prinaša poslovanje v kontekstu krožnega gospodarstva. Na ta način želimo prispevati k boljšemu razumevanju dejavnikov, ki vplivajo na dolgoročno stabilnost in uspeh podjetij v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju.

Zastavili smo si raziskovalno vprašanje: Katere razvojne potenciale mora pri sodobnem poslovanju obvladovati uspešno podjetje?

Pri raziskovanju se metodološko omejujemo na MER model integralnega managementa (Belak, 2002; 2010; Belak idr., 2014; Belak in Duh, 2012; Duh, 2024; Duh in Štrukelj, 2023; Štrukelj, 2018; Štrukelj idr., 2020), ki dovolj celostno obravnava razvoj podjetja skozi politične, strateške in tudi izvedbene potenciale. Ta model omogoča analizo ključnih dejavnikov uspeha podjetja z vidika dolgoročne upravljalske usmeritve in vodenja, kar vpliva na tržno uspešnost in operativno učinkovitost podjetja. S svojim dovolj celovitim pristopom nudi okvir za razumevanje, kako podjetja planirajo, usmerjajo in prilagajajo svoje strategije ter kako razvojni potenciali vplivajo na konkurenčnost in uspešnost podjetja. Poleg tega

uporabljamo metodo študije primera (Yin, 2017), ki omogoča poglobljeno analizo specifičnega podjetja v realnem kontekstu. Študija primera nam omogoča dovolj celostno preučitev razvojnih potencialov izbranega preučevanega socialne zadruge PermaFungi, ki deluje po načelih krožnega gospodarstva, in njihovo primerjavo s teoretičnimi izhodišči. Uporaba te metode je še posebej pomembna pri raziskovanju kompleksnih pojavov, kot so prilagajanje podjetij na trajnostne modele poslovanja, upravljanje resursov in razvoj konkurenčnih prednosti na globalnem trgu. Študija primera preučevanega podjetja temelji na javno dostopnih podatkih (Business Insider, 2024; LumiFungi, 2024; NEFF, 2024; PermaFungi, 2024a; 2024b; WEF, 2024), kar zagotavlja transparentnost in možnost preverljivosti pridobljenih rezultatov. Raziskava vključuje tudi Dialektično teorijo sistemov (Mulej, 1974 in kasneje; Mulej idr., 2013), ki prispeva k dovolj celovitemu razumevanju preučevanih razvojnih vidikov. Ta teorija zaradi opozarjanja na vse bistvene vidike omogoča zadostno celovito raziskovanje podjetja kot dinamičnega sistema, ki se zaveda soodvisnosti in deluje v stalni interakciji z okoljem, pri čemer je ključnega pomena skladnost in celovitost njegovih razvojnih potencialov. Dialektična teorija sistemov poudarja potrebo po soodvisnem pristopu k razumevanju razvoja podjetja in zagotavlja teoretični okvir za ocenjevanje celovitosti ter skladnosti razvojnih potencialov podjetja.

Struktura raziskave je sistematično zasnovana na način, da omogoča ustrezno celovito obravnavo problema. V drugem poglavju (poglavje 5.2) predstavljamo teoretična izhodišča, kjer podrobno pojasnjujemo, zakaj podjetje potrebuje vse razvojne potenciale in katere specifične razvojne potenciale mora na kakšen način obvladovati za dosego dolgoročne uspešnosti. Tretje poglavje (poglavje 5.3) je namenjeno opisu raziskovalnih metod, predvsem MER modela integralnega managementa, študije primera in Dialektične teorije sistemov. V četrtem poglavju (poglavje 5.4) sledi empirična analiza na podlagi izbranega podjetja, ki deluje po načelih krožnega gospodarstva, pri čemer s študijo primera ugotavljamo, kako se razvojni potenciali podjetja, ki so v teoretičnih izhodiščih opredeljeni kot potrebni, uresničujejo v realnem poslovnem okolju in preučujemo, kako vplivajo na njegovo rast, konkurenčnost in trajnostno poslovanje. Peto poglavje (poglavje 5.5) povzema ključne ugotovitve raziskave in v obliki diskusije podaja sintezo teoretičnih in empiričnih spoznanj. Sledi še šesto poglavje, sklep (poglavje 5.6), ki izpostavlja ključne sklepne ugotovitve in praktične implikacije za podjetja in oblikovalce politik,

ki se ukvarjajo s trajnostnim razvojem in krožnim gospodarstvom, podaja pa tudi priporočila za nadaljnje raziskovanje.

2 Teoretična izhodišča

Za uspešno uresničevanje dolgoročnih, srednjeročnih in kratkoročnih razvojnih idej podjetja, ki jih lastniki ali upravljalci za dolgi rok planirajo na ravni politike podjetja, vrhnji managerji (glavni, generalni direktorji) za srednji rok planirajo na ravni strateškega managementa in srednji in nižji managerji za kratek rok planirajo na (taktični in operativni) ravni izvedbenega managementa (Duh, 2024; Duh in Štrukelj, 2023; Štrukelj in Gajšt, 2019; Štrukelj idr., 2020), sta potrebni:

- ustrezna struktura, ki zagotavlja celovitost, in
- skladnost, ki zagotavlja medsebojno usklajenost

razvojnih (tudi uresničitvenih) potencialov podjetja. Skladno s spoznanji MER modela integralnega managementa jih imenujemo politični, strateški in izvedbeni potenciali razvojne uresničitve podjetja (Belak, 2002; 2010; Belak idr., 2014; Belak in Duh, 2012; Duh, 2024; Duh in Štrukelj, 2023), kar prikazuje slika 1 (poudarek na sliki sta označili avtorici) in obravnavamo v nadaljevanju.

Slika 1: Potenciali razvojne uresničitve podjetja
Vir: Belak, 2002, str. 229

Slika 1 prikazuje, da podjetje za svoj razvoj potrebuje politične, strateške in izvedbene razvojne potenciale. Med njimi mora obstajati vodoravna skladnost, torej morajo biti med seboj skladni politični potenciali razvoja podjetja, nato tudi morajo biti med seboj skladni strateški potenciali razvoja podjetja in prav tako morajo biti med seboj skladni izvedbeni potenciali razvoja podjetja. Dalje mora med njimi obstajati tudi navpična skladnost, torej mora podjetje za svoj razvoj imeti medsebojno usklajene vse razvojne potenciale, tj. politične, strateške in izvedbene potenciale razvoja. Za njihovo natančnejše razumevanje vsako vrsto razvojnih potencialov v nadaljevanju poglobljeno pojasnjujemo. Slika 7 prikazuje, da teoretična izhodišča najprej pojasnjujemo za politične potenciale razvoja podjetja (poudarek na sliki sta označili avtorici).

Slika 2: Politični potenciali razvoja podjetja
Vir: Belak, 2002, str. 229.

Na ravni politike podjetja s planiranjem pojasnjujemo in opredeljujemo ali naj, zakaj naj in v čigavo korist naj podjetje obstaja in deluje (Duh, 2024, str. 63).

Osrednje mesto imajo (Belak, 2002, str. 229, prirejeno):

– političnо-interesni potenciali (interesna pripravljenost udeležencev podjetja za vzpostavitev, obstoj in razvoj podjetja; to se v obliki ideje za vzpostavitev

oziroma razvoj podjetja in ustanovitvene oziroma razvojne vizije podjetja vgradi v politiko podjetja) ter
- politika podjetja (ki jo odražajo poslanstvo, smotri in temeljni cilji podjetja; tako se izrazita uresničitev ideje za vzpostavitev, obstoj in razvoj podjetja ter ustanovitvena oziroma razvojna vizija podjetja).

Z vidika institucionalne razsežnosti, ki jo predstavlja upravljalno-vodstvena struktura, in z vidika odločitev, ki jih upravljalci in vodstvo sprejemajo, pri političnih potencialih razvoja podjetja govorimo o upravljalcih, ki odločajo o politiki podjetja (Duh, 2024, str. 64).

Z vidika udeležencev podjetja govorimo o notranjih interesnih udeležencih podjetja, tj. lastnikih podjetja. Slika 3 prikazuje, da teoretična izhodišča nadaljujemo s pojasnjevanjem *strateških* potencialov razvoja podjetja (poudarek na sliki sta označili avtorici).

Slika 3: Strateški potenciali razvoja podjetja
Vir: Belak, 2002, str. 229.

Na ravni strateškega managementa s planiranjem določamo, kaj in koliko naj podjetje izdela ter kako naj izboljša svojo uspešnost (Duh, 2024, str. 63).

Osrednje mesto imajo (Belak, 2002, str. 229, prirejeno):

- strateški potenciali podjetja (ki so izraz razmer in konkurenčnega položaja podjetja; izhajajo iz danega in ustvarjenega položaja podjetja v konkurenčnem okolju panoge podjetja, tj. spoznanih razvojnih (z)možnosti[1]; podjetju dajejo (z)možnost za uresničitev vizije podjetja in politike podjetja) ter
- strategije podjetja (ki opredeljujejo načine uresničevanja politike podjetja).

Slika 9 prikazuje štiri področja iskanja strateških (razvojnih) (z)možnosti podjetja. Zasnova slikovnega prikaza izhaja iz razvojnih idej avtorjev Ansoff (1965, str. 109) in Mugler (1995, str. 133, 139, 141 in 142), s katerimi soglašata Belak (2002, str. 150–151) in Duh (2024, str. 180). Razvojne (z)možnosti podjetja so v kombinaciji:

- proizvodi oziroma storitve (tj. učinki podjetja) in prodajni trgi podjetja (tj. ciljne skupine odjemalcev na geografskih trgih podjetja),
- materialni in nematerialni resursi ter oskrbni trgi s temi resursi,
- sodelavci in trgi delovne sile ter
- vrste kapitala in trgi kapitala (finančni trgi).

Z vidika institucionalne razsežnosti, ki jo predstavlja upravljalno-vodstvena struktura, in z vidika odločitev, ki jih upravljalci in vodstvo sprejemajo, pri strateških potencialih razvoja podjetja govorimo o najvišjem (angl. *top*) managementu (vrhnjem vodstvu podjetja), ki odloča o strategijah podjetja (Duh, 2024, str. 64–65).

Z vidika udeležencev podjetja govorimo o notranjih interesnih udeležencih podjetja, tj. najvišjem managementu podjetja. Slika 5 prikazuje, da sledi obravnava teoretičnih izhodišč za *izvedbene* potenciale razvoja podjetja (poudarek na sliki sta označili avtorici).

[1] Razvojne zmožnosti razumemo kot zmožnost podjetja za uresničitev razvojnih opredelitev (idej, zamisli, planov). Izhajajo iz podjetja samega, podjetje jih ustvarja s krepitvijo njegovih prednosti in odpravo njegovih slabosti. Razvojne možnosti razumemo kot možnosti razvoja podjetja v njegovem okolju, na katere se je podjetje sposobno odzvati, to so priložnosti v širšem družbenem in delovnem okolju podjetja ter predvsem na njegovih trgih.

Učinki / Prodajni trgi (skupine odjemalcev)	Obstoječi	Novi
Obstoječi	Prodor na prodajni trg	Inovacija proizvoda
Novi	Razširitev prodajnega trga (ciljnih skupin odjemalcev)	Diverzifikacija učinkov in prodajnih trgov

Resursi / Oskrbni trgi	Obstoječi	Novi
Obstoječi	Prodor na obstoječi oskrbni trg	Inovacija resursov na obstoječih oskrbnih trgih
Novi	Razširitev oskrbnih trgov	Diverzifikacija resursov in oskrbnih trgov

Sodelavci / Trgi delovne sile	Obstoječi	Novi
Obstoječi	Enaka kvalifikacija z obstoječega trga delovne sile	Nova kvalifikacija z obstoječega trga delovne sile
Novi	Enaka kvalifikacija z novega trga delovne sile	Nova kvalifikacija z novega trga delovne sile

Vrste kapitala / Finančni trgi	Obstoječe	Nove
Obstoječi	Obstoječi financerji in obstoječe vrste (struktura) kapitala	Obstoječi financerji in sprememba strukture kapitala
Novi	Novi financerji in obstoječe vrste (struktura) kapitala	Nove vrste (struktura) kapitala z novih finančnih trgov

Slika 4: Štiri področja iskanja strateških (razvojnih) (z)možnosti podjetja

Viri: Ansoff, 1965, str. 109; Mugler, 1995, str. 133, 139, 141 in 142; Belak, 2002, str. 150–151; Duh, 2024, str. 180.

Slika 5: Izvedbeni potenciali razvoja podjetja

Vir: Belak, 2002, str. 229.

Na ravni izvedbenega managementa združujemo taktično in operativno planiranje razvoja podjetja. Planiranje obsega planiranje potrebnih zmogljivosti za uresničitev izvedbenega procesa in planiranje tega (izvedbenega) procesa. Gre za t. i. izvedbene potenciale (tj. materialne in nematerialne resurse/zmogljivosti/strukture), ki omogočajo učinkovito uresničitev zastavljenih razvojnih usmeritev podjetja, tj. vizije podjetja, politike podjetja in strategij podjetja (Duh, 2024, str. 63).

Müller-Stewens in Lechner (2005, str. 214 v Duh, 2024, str. 197) med materialne resurse podjetja vključujeta finančne resurse (lastni kapital, tuji kapital idr.), fizične resurse (surovine, stroje, zgradbe idr.) ter IT resurse (software, hardware, mreže idr.). Med nematerialne resurse podjetja pa avtorja vključujeta trajne resurse (ugled, patenti, podatki idr.), človeške resurse (izobrazbena raven zaposlenih idr.), strukturne resurse (organizacijska struktura in sistem vodenja idr.) ter kulturne resurse (kultura, kooperacijsko obnašanje idr.).

Belak (2002, str. 29–31; 2010, str. 36) in Duh (2024, str. 30–31, str. 63) ugotavljata, da se mora v temeljnem izvedbenem procesu podjetje oskrbeti s potrebnimi (materialnimi, nematerialnimi) resursi in te resurse pretvoriti v učinke (proizvode in/ali storitve). Npr. v procesu proizvodnje na delovnih napravah potekajo operacije, s katerimi iz vhodnih resursov, kot so surovine, polproizvodi, deli idr., ob pomoči energije (npr. električne, toplotne) in dela, ki ga opravijo zaposleni, nastanejo proizvodi. Le-te je treba prodati (preko lastne prodajne mreže ali posrednikov) in zanje dobiti tudi plačilo, kajti s prejetim plačilom za učinke lahko podjetje nabavi za poslovni proces potrebne vhodne resurse, poravna obveznosti do zaposlenih, plača stroške storitev drugih, električne energije idr., kar mu omogoči poslovanje. Ta temeljni (izvedbeni) proces, ki je celota vhodnih menjalnih, transformacijskih in izhodnih menjalnih funkcij podjetja, sledi usmeritvam upravljalno-vodstvenega procesa, ki mu je neposredno nadrejen. Informacijski proces igra povezovalno vlogo med njima, pa tudi med podjetjem in okoljem podjetja. Navedeno prikazuje slika 6.

Z vidika institucionalne razsežnosti, ki jo predstavlja upravljalno-vodstvena struktura, in z vidika odločitev, ki jih upravljalci in vodstvo sprejemajo, pri izvedbenih potencialih razvoja podjetja govorimo o srednjem (angl. *middle*) managementu (vodstvu podjetja), ki odloča o zagotovitvi resursov podjetja in optimalni razporeditvi resursov podjetja (taktiki podjetja) ter nižjem (angl. *first line*)

managementu (vodstvu podjetja), ki odloča o operativni razporeditvi izvedbenih nalog podjetja (Duh, 2024, str. 65).

Slika 6: Hierarhičnost poslovnega procesa kot celote prepletenosti upravljalno-vodstvenega, informacijskega ter temeljnega izvedbenega (pod)procesa
Vir: Prirejeno po Belak, 2002, str. 29–31 in Belak, 2010, str. 36.

Z vidika udeležencev podjetja govorimo o notranjih interesnih udeležencih podjetja, tj. srednjem in nižjem managementu ter o ostalih zaposlenih strokovnjakih podjetja.

3 Raziskovalne metode

V raziskavi izhajamo iz metodologije MER modela integralnega managementa (Belak, 2002; 2010; Belak idr., 2014; Belak in Duh, 2012; Duh, 2024; Duh in Štrukelj, 2023; Štrukelj, 2018; Štrukelj in Gajšt, 2019; Štrukelj idr., 2017; 2020), ki predstavlja integralni pristop k razumevanju razvoja in poslovanja podjetja. Model se osredotoča na procesno, institucionalno in instrumentalno dimenzijo upravljanja in vodenja podjetja, s poudarkom na strateških odločitvah, ki vplivajo na dolgoročno uspešnost

in konkurenčnost podjetja. MER model omogoča preučevanje dinamike razvoja podjetja skozi tri ključne vrste razvojnih potencialov:

- politični (interesni) potenciali, ki izhajajo iz vizije in politike podjetja ter interesov lastnikov in drugih ključnih interesnih udeležencev podjetja;
- strateški potenciali, ki se nanašajo na zmožnosti podjetja za rast, inovacije in prilagajanje razvoju okolja in tržnim razmeram ter na možnosti, ki so v okolju in trgih na razpolago ali jih je možno ustvariti, predvsem v kontekstu izkoriščanja prodajnih tržnih priložnosti in oskrbnih virov;
- izvedbeni potenciali, ki vključujejo materialne in nematerialne resurse, potrebne za uspešno realizacijo strateških ciljev, predvsem v kontekstu razpoložljivih virov (npr. finančnih, človeških, tehnoloških, infrastrukturnih), njihove optimalne razporeditve in operativne razporeditve izvedbenih nalog ter izvedbe same.

Ti razvojni potenciali niso ločeni, temveč med seboj prepleteni, pri čemer njihova horizontalna in vertikalna skladnost določa sposobnost podjetja za dolgoročno rast in uspešnost. Skladno z MER modelom integralnega managementa smo se pri raziskavi osredotočili na razumevanje, kako se ti potenciali prepletajo in vplivajo na uspešnost podjetja v kontekstu dejavnosti krožnega gospodarstva.

Za podrobnejšo analizo smo uporabili metodo študije primera (Yin, 2017), saj omogoča poglobljeno raziskovanje konkretnega podjetja v njegovem realnem poslovnem okolju. Ta pristop je še posebej primeren za raziskave, ki preučujejo kompleksne pojave, saj omogoča dovolj holistično razumevanje poslovnih procesov, odločanja in vplivov podjetja samega ter zunanjega okolja na podjetje. V okviru študije primera smo analizirali socialno zadrugo PermaFungi, ki deluje po načelih krožnega gospodarstva. Z analizo javno dostopnih podatkov smo želeli poglobljeno razumeti vlogo razvojnih potencialov pri uspešnem poslovanju tega podjetja, pri čemer smo se osredotočili na vse tri že omenjene skupine razvojnih potencialov podjetja. Uporaba študije primera nam je omogočila neposredno preverjanje teoretičnih konceptov MER modela integralnega managementa in njihovo aplikacijo na konkretno podjetje, kar je pomembno za razumevanje, kako teoretična izhodišča delujejo v praksi.

Poleg tega smo v raziskavi uporabili Dialektično teorijo sistemov (Mulej, 1974 in kasneje; Mulej idr., 2013), ki poudarja sistemski pristop k razumevanju podjetja kot dinamičnega, kibernetsko usmerjanega sistema. Dialektična teorija sistemov nam je omogočila dovolj celovit pregled razvoja podjetja na podlagi upoštevanja vseh bistvenih vidikov, saj je omogočila obravnavo organizacije kot kompleksnega sistema, ki je v stalni interakciji z okoljem, na ustrezen način. S pomočjo tega pristopa smo na primeru socialne zadruge PermaFungi analizirali:

- celovitost razvojnih potencialov podjetja – ali ima podjetje ustrezno zastavljene politične, strateške in izvedbene potenciale;
- skladnost razvojnih potencialov podjetja – kako posamezni razvojni potenciali delujejo kot vodoravno in navpično povezan sistem;
- medsebojno povezanost podjetja in širšega družbenega, ekonomskega ter okoljskega konteksta, pa tudi kako podjetje uspešno prilagaja svoje poslovanje spreminjajočim se tržnim pogojem, kar je še posebej pomembno v primeru podjetij, ki temeljijo na trajnostnih in krožnih modelih poslovanja.

Raziskava tako vključuje večplasten metodološki pristop, ki združuje:

- MER model integralnega managementa za analizo teoretičnih izhodišč za preučevanje razvojnih potencialov podjetja;
- študijo primera kot empirično metodo za preverjanje teoretičnih konceptov v praksi;
- dialektično teorijo sistemov, ki omogoča dovolj celovito razumevanje interakcij med posameznimi vidiki upoštevane teorije, preučevanim podjetjem in njegovim okoljem.

4 Študija primera malega podjetja krožnega gospodarstva

Raziskavo temeljimo na študiji primera podjetja iz Belgije. Izraz podjetje razumemo v širšem pomenu besede, ki zajema tako profitne kot neprofitne organizacije. Preučujemo socialno zadrugo PermaFungi. Preučitev primera in tukaj predstavljene informacije temeljijo na izbranih javno objavljenih podatkih o podjetju (Business Insider, 2024; LumiFungi, 2024; NEFF, 2024; PermaFungi, 2024a; 2024b; WEF, 2024). Te smo zbrali, analizirali, za raziskavo bistvene vidike subjektivno izbrali

skladno z osebnim strokovnim znanjem, sinergijsko nadgradili in predstavili kot celoto z namenom ugotavljanja razvojnih potencialov podjetja PermaFungi ter prikaza njihovega vpliva na uspešnost preučevanega podjetja.

Ustanovitelja trajnostne zadruge PermaFungi, Julien Jacquet (izvršni direktor) in njegov partner William Donck, sta podjetje ustanovila leta 2013. Na začetku svoje delovne kariere sta se odločila, da se samozaposlita in si svojo prihodnost ustvarita sama. Začetek je bil navdihnjen z opazovanjem precej visoke stopnje brezposelnosti med mladimi in velike količine zavržene kavne usedline. Z raziskavo sta ugotovila, da je le-te v mestu Bruselj v Belgiji 15.000 ton letno. Namesto da bi Julien Jacquet in William Donck pustila, da odpadna kavna usedlina mesta njunega prebivališča pristane na odlagališču, sta ustanovila socialno zadrugo, kjer kavno usedlino zbirajo, predelujejo in kot osnovo uporabljajo za gojenje visokokakovostnih ekoloških gob ostrigarjev ter izdelavo biorazgradljivega materiala, predvsem plošč za zvočno izolacijo in izdelkov ekološkega dizajna. Hkrati pa mladim v Bruslju zagotavljajo trajnostna in stabilna delovna mesta.

Preučevana socialna zadruga rešuje problem visoke stopnje brezposelnosti med mladimi, s popolnoma krožnim sistemom proizvodnje učinkov. Zaposleni podjetja PermaFungi s kolesom v lokalnih kavarnah Bruslja pobirajo urbane odpadke – odvečno kavno usedlino. Prekolesarijo okoli 15 kilometrov na dan, včasih tako naberejo do 100 kilogramov kavne usedline. Kavno usedlino, polno številnih mikroelementov, predvsem dušika, vodika, kisika in ogljika, najprej čez noč pasterizirajo. Za rahljanje te osnove in večjo zračnost vanjo v velikih mešalnih bobnih primešajo slamo ter dodajo vodo in tako ustvarijo hranljivo mešanico, primerno za rast gob. Tej osnovi dodajo spore (micelij) gob ostrigarjev. Vse skupaj nato pakirajo v plastične vreče, ki jih na zunanji strani naluknjajo. Micelij prične že čez dan ali dva kaliti. Niti micelija se povežejo skupaj, medtem ko njegovi encimi kavno usedlino razgradijo in transformirajo v visoko kakovosten kompost, ki se ga lahko uporablja v permakulturi (permanentni agrikulturi, tj. načrtovanem sistemu, ki poskuša ustvariti trajnostni življenjski prostor – habitat – s posnemanjem vzorcev narave). Po dveh tednih v temnem, vlažnem prostoru v naslednji fazi gojenja vreče prenesejo na dnevno svetlobo in prične se polna rast gob. Substrat, prepojen z micelijem, je zdaj izpostavljen svetlobi, kisiku in vlagi, tako da začne tvoriti plodna telesa. V ta namen so ogromne preluknjane vreče obešene na verige, ki nihajo s stropa, da čim bolj preprečijo stik s stenami in stropi ter s tem kontaminacijo. Tudi

v tej fazi sta pomembni sterilnost in zadostno zračenje, saj morajo gobe dihati. Med vrečami z luknjicami presnova gob ostrigarjev, ko pri vlažnosti nad 85 % prebavljajo preostalo slamo, ustvarja toploto. Gobe začnejo pospešeno rasti. To je glavni proizvod podjetja PermaFungi.

Po gojenju gob ostrigarjev v podjetju PermaFungi preostali kompost, ki je organski odpadek, delno uporabijo za proizvodnjo novejše linije biorazgradljivih proizvodov na osnovi gliv, ki lahko nadomestijo plastiko. V podjetju so se diverzificirali in tako proizvajajo gradbeni material, npr. plošče za zvočno izolacijo in material za embalažo, pa tudi ekološko proizvedene dizajnerske izdelke, npr. lestence. To je njihova novejša linija proizvodov, ki jih proizvajajo z uporabo tehnologije narave. Preostanek komposta, ki jim ostane po rasti ostrigarjev, podarijo mestnemu parku v bližini in ekološkim kmetijam. Slednje kompost uporabijo za rast radiča, ostanke komposta pa nato porabijo kot gnojilo na svojih ekoloških kmetijah.

Podjetje PermaFungi ponovno uporabi lastni odpad na način, da delu komposta, ki ostane po gojenju ostrigarjev, primeša odpadni les (žagovino) in s pomočjo dodanega micelija to transformira v biorazgradljivi material, predvsem plošče zvočne izolacije. Kompostu in žagovini v sterilnem zaprtem kalupu dodajo micelij. Ko gobe skalijo, je vidna tanka bela plast. Goba se tako skuša obraniti pred okoljem, kar da materialu posebno, zanj značilno teksturo. Micelij je kot naravno lepilo, ki kompost ojača, kajti iz micelija nastanejo organski elementi, zaradi katerih je material odporen. Tako ustvarijo lahek, biorazgradljivi material, ki je trden kot les, a raste hitreje kot les. Drugi podjetniki podobno proizvajajo npr. pohištvo. Iz materiala bi lahko proizvajali tudi druge izdelke, npr. deske za surfanje ali celo opeko. Ko kupec izdelka iz biorazgradljivega materiala ne potrebuje več, ga lahko odloži v naravo, saj se razgradi.

V podjetju PermaFungi vsak dan promovirajo svoje poslovanje in cilje skozi vodene oglede, delavnice in usposabljanja. Želijo navdihniti ljudi, da začnejo gojiti gobe v krožnem gospodarstvu in jih ozavestiti o urbanem kmetijstvu. V ta namen prodajajo tudi komplete za gojenje gob doma, kar služi dvema namenoma, ozaveščanju o urbanem kmetijstvu in omogočanju, da se ljudje ponovno povežejo s prakso proizvodnje hrane doma.

V podjetju socialna zadruga PermaFungi gre za večvredno krožno recikliranje. Odpadna kavna usedlina je uporabljena kot material, ki je po eni strani idealni medij za rast gob in izdelavo izdelkov na tej osnovi ter je po drugi strani s ponovno uporabo povečal svojo vrednost. Rezultati razvojnega potenciala podjetja PermaFungi s poustvarjanjem naravnega cikla so 61 ton recikliranih kavnih usedlin, 14 ton ostrigarjev, 12 delovnih mest in zelena logistika v lesenih zabojih, vsa s kolesi – izračunali so 16.062 prevoženih kilometrov. Vsak mesec naberejo do 2.000 kilogramov ekoloških ostrigarjev, kar dostavijo lokalnim gostinskim lokalom (predvsem restavracijam), organskim trgovinam in tržnicam v okolici. Odločitve o podjetju sprejemajo s soodločanjem vseh zaposlenih.

5 Diskusija

V teoretičnih izhodiščih smo ugotovili, da mora podjetje za uresničitev razvojnih zamisli in usmeritev imeti na voljo integralno celoto političnih (interesnih), strateških in izvedbenih (z)možnosti (Belak, 2002; 2010; Belak idr., 2014; Belak in Duh, 2012; Duh, 2024; Duh in Štrukelj, 2023). Ti razvojni potenciali delujejo kot medsebojno povezan sistem, v katerem vsaka komponenta igra ključno vlogo pri dolgoročni uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Politični (interesni) potenciali se nanašajo na vizijo lastnikov in drugih ključnih interesnih udeležencev podjetja (deležnikov), ki morajo biti enotno usmerjeni k razvoju podjetja. Brez jasnih interesov in dolgoročne razvojne vizije podjetje ne more učinkovito oblikovati svoje politike podjetja in se s strategijami prilagajati spremembam na trgu. Pomembno je, da lastniki in vodstvo ne le da prepoznajo priložnosti za razvoj in rast, temveč da tudi razvijejo trajnostne strategije, ki omogočajo stabilno in odgovorno poslovanje v dinamičnem poslovnem okolju, kjer je trajnost vedno bolj ključna vrednota (Cui idr., 2018; Malinoshevska, 2022; Teixeira in Júnior, 2019). V primeru, da interesni potenciali niso usklajeni, se lahko podjetje sooči z notranjimi konflikti, pomanjkanjem dolgoročne usmeritve in oteženim odločanjem, kar lahko zmanjša njegovo sposobnost odzivanja na okoljske in tržne spremembe. Strateški potenciali podjetja vključujejo njegovo sposobnost prepoznavanja in izkoriščanja tržnih možnosti ter zmožnost podjetja prilagajanja zunanjim dejavnikom. V konkurenčnem poslovnem okolju se podjetja ne morejo več zanašati zgolj na notranje resurse kot svoje zmožnosti, temveč morajo nenehno analizirati okoljske in tržne trende, tehnološki razvoj in potrebe kupcev kot možnosti njegovega razvoja v okolju in na trgih podjetja (Berawi et al., 2020; Malyzhenkov, 2023). Izvedbeni potenciali pa s taktičnim in operativnim usmerjanjem ter

poslovanjem z materialnimi in nematerialnimi resursi omogočajo uresničitev strategij podjetja in zato politike podjetja ter njegove ustanovitvene ali razvojne vizije.

Glede preučevane socialne zadruge PermaFungi na osnovi javno dostopnih podatkov (Business Insider, 2024; LumiFungi, 2024; NEFF, 2024; PermaFungi, 2024a; 2024b; WEF, 2024) ugotavljamo, da to podjetje vse raziskovane razvojne potenciale ima in da so le-ti medsebojno skladni. Podjetje ima vodoravno skladnost vseh svojih razvojnih potencialov: (1) politični oziroma interesni potenciali so skladni med seboj – ustanovitelja izhajata iz svojih socialno usmerjenih vrednot in sta skupaj z ostalimi člani zadruge zainteresirana za razvoj podjetja, (2) strateški potenciali so skladni med seboj – na oskrbnih in prodajnih trgih so možnosti za poslovanje podjetja s to dejavnostjo in podjetje jih je sposobno izkoristiti ter (3) izvedbeni potenciali so skladni med seboj – podjetje ima vse potrebne (ne)materialne resurse za opravljanje svojega dela in svoje delo tudi ustrezno opravlja. Podjetje PermaFungi pa ima tudi navpično skladnost svojih razvojnih potencialov, torej tako politični kot strateški in izvedbeni potenciali njegovega razvoja so ustrezni in podjetju na razpolago. Ker ima podjetje vse potrebne razvojne potenciale, govorimo o njihovi celovitosti, ker so ti tako vodoravno kot navpično skladni, pa govorimo še o njihovi skladnosti. Tako ugotavljamo, da ima socialna zadruga PermaFungi ustrezno celovitost in skladnost razvojnih potencialov ter zato vse možnosti za ustvarjanje konkurenčne prednosti, ustrezno poslovanje podjetja in uspešen razvoj.

Glede političnih potencialov socialne zadruge PermaFungi ugotavljamo, da imata ustanovitelja vrednote odgovornosti in trajnosti, saj sta završeno kavno usedlino pričela uporabljati za rast gob v podjetju, ki sta ga ustanovila kot socialno zadrugo. Prav tako sta oba podjetno usmerjena, saj sta imela interes ustanoviti socialno zadrugo s to dejavnostjo in sta svojo idejo spremenila v ustanovitveno in razvojno vizijo, ki sta ju z ustanovitvijo ustrezne oblike podjetja tudi uresničila. Vsi člani zadruge so zainteresirani za rast in razvoj podjetja, kar uveljavljajo skozi svoje upravljanje (in vodenje), pri katerem izhajajo iz horizontalne participacije vseh članov zadruge. Vizija in poslanstvo podjetja se zato ustrezno širita, od proizvodnje gob na biorazgradljivi gradbeni material in dizajnirane izdelke, prodajajo pa še vodene oglede proizvodnje gob, izobraževanje za njihovo proizvodnjo ter komplet za gojenje ostrigarjev doma. S proizvodnjo samo, ozaveščanjem širše družbe, vodenimi ogledi in delavnicami želijo z ljudmi deliti svoje znanje in tehnike gojenja, da bi bilo po vsem svetu več mestnih gobarn. Radi bi tudi pokazali, da je povsem

mogoče razvoju in poslovanju podjetja slediti odgovorno, s svojim zgledom pa kažejo na prednosti participativnega upravljanja (in vodenja) ter na uspešnost podjetja, ki v svoji viziji in politiki podjetja izhaja iz upoštevanja vrednot in interesov odgovornosti do okolja in družbe.

Diskusija nakazuje, da ima preučevano podjetje ustrezne politične (interesne) razvojne potenciale in da so le-ti medsebojno skladni. Podjetju omogočajo ustrezno upravljanje in zagotovitev odgovornih vrednot in interesov njegovih lastnikov, v primeru podjetja PermaFungi članov socialne zadruge, ki odločitve sprejemajo s sodelovanjem vseh, saj pri upravljanju (in vodenju) vsi člani socialne zadruge soodločajo. To je skladno s sodobnimi usmeritvami odgovornega upravljanja podjetja (Bamford idr., 2024; Belak idr., 2014; Belak in Duh, 2012; Duh, 2024; Duh in Štrukelj, 2023; Malik, 2016; 2022; Štrukelj idr., 2017; 2020).

Glede strateških potencialov socialne zadruge PermaFungi ugotavljamo, da podjetje na vseh obstoječih strateških poslovnih področjih ponuja ustrezen učinek (proizvod oziroma storitev), s katerim so sposobni izkoristiti tržne možnosti prodaje in na katerega je prodajni trg pripravljen ter ga kupci kupujejo. Prav tako je podjetje na ustreznih oskrbnih trgih sposobno pridobiti ustrezne razvojne in proizvodne resurse (npr. finančna sredstva, kooperante, (predvsem mlade) zaposlene, proizvodno halo, proizvodna sredstva in druge potrebne materialne resurse), govorimo o oskrbnih trgih z resursi in potrebnimi podjetja po teh resursih, oskrbnih trgih s sodelavci in potrebami podjetja po sodelavcih oziroma njihovem izobraževanju ter oskrbnem trgu s kapitalom (finančni trg) in za podjetje potrebnimi vrstami kapitala. Ugotavljamo še, da so uporabljene strategije podjetja ustrezne, kar se odraža v njegovi uspešnosti.

Prvi, primarni proizvod podjetja so gobe ostrigarji. Gobe so eno najhitreje rastočih živil na svetu in imajo odlične ekološke lastnosti, saj rastejo na odpadkih, kot so kavna usedlina, sadni olupki in slama. Mesta so polna le-teh, zaradi česar je množično gojenje gob možno. Gobe ostrigarji podjetja PermaFungi so ustrezne kakovosti in proizvedene na ustrezen način. Z njim zadovoljujejo dejanske potrebe kupcev, ki stremijo k uživanju polnovredne, naravne hrane. Prodajajo jih na lokalnih tržnicah in v organskih trgovinah ter gostinskih lokalih. Gobe so v restavracijah cenjene kot nov nadomestek za meso. So bogate z beljakovinami in zadovoljujejo povpraševanje po sveži, zdravi prehrani neposredno iz naravnih virov, kar vse bolj ozaveščeni kupci

in odjemalci še posebej cenijo. Ostrigarji so namreč bogati z vitamini (B2, B3, B5 in D) ter minerali (baker, cink, železo, fosfor in kalij).

Drugi, novejši proizvodi podjetja so napravljeni iz biorazgradljivega materiala, npr. plošče za zvočno izolacijo. Zanje so odkrili tržno nišo prodaje v gradbeništvu, kjer se prav tako vedno bolj odražajo interesi širše družbe po sonaravnem bivanju, ki ga takšni iz micelija naravno pridobljeni materiali omogočajo. Podobno tem ploščam izdelujejo še material za embalažo in dizajnerske proizvode, npr. lestence. S tem ciljajo na vse številčnejše ekološko bolj ozaveščene kupce (Ambrožič idr., 2024; Bregant idr., 2024; Štrukelj idr., 2020).

Resursov za proizvodnjo podjetja je na oskrbnih trgih dovolj. Micelij so v podjetju PermaFungi sposobni pridobivati sami. Kavno usedlino so sposobni oskrbeti brezplačno, saj so lastniki lokalov ozaveščeni o pomenu krožnega gospodarstva za našo družbo. Prav tako je le-ta zanje odpadek in se zavedajo, da je prav, da ga družbeno odgovorno podarijo nekomu, ki iz njega naredi nekaj koristnega. Še več, znana bruseljska restavracija Le Pain Quotidien jim kavno usedlino celo dostavi. Proizvodni prostori so v Bruslju na razpolago podjetnikom in podjetje PermaFungi jih je sposobno pridobiti. O slami, potrebnih strojih, vrečkah in drugih resursih iz javno dostopnih podatkov preučevanega podjetja ni moč razbrati ustreznih informacij, a zaradi rasti podjetja je očitno, da je tudi teh resursov na njihovih oskrbnih trgih dovolj in podjetje jih je sposobno pridobiti.

Družba je vedno bolj etična in ozaveščena o pomenu družbene odgovornosti in trajnosti (Ambrožič idr., 2024; Bamford idr., 2024; Bregant idr., 2024), kar se odraža tudi na (mladih) iskalcih zaposlitve, ki želijo s svojim delom pripomoči k boljši družbi, svojemu delu pa dati smisel. Zato je na trgu delovne sile v Bruslju in Belgiji dovolj ljudi, ki so zainteresirani delati v socialni zadrugi PermaFungi in ki so se pripravljeni ustrezno izobraževati za njihovo delo. Na razpolago so tudi ustrezni viri znanja, da lahko podjetje v svoji proizvodnji napreduje. Podjetje je tem delojemalcem zanimiva opcija delodajalca in so zainteresirani za delo v preučevanem podjetju.

Trga kapitala je naklonjen podjetnikom in v Belgiji je, kot izhaja iz preučevanega primera, dovolj razpoložljivega kapitala za delovanje podjetja, kot je PermaFungi. Iz uspešnosti tega podjetja tudi izhaja, da je podjetje na finančnem trgu potreben kapital

sposobno pridobiti in da je sposobno pridobiti tudi zanj ustrezne vrste kapitala. Iz javno dostopnih podatkov izhaja, da so za sofinanciranje uspeli zainteresirati tudi Evropsko unijo.

Glede strategij podjetja PermaFungi ugotavljamo, da podjetje sledi ustreznim razvojnim strategijam. Temeljna strategija, ki ji sledijo, je strategija rasti in razvoja (Bamford idr., 2024; Duh, 2024, str. 156). Podjetje se razvija in raste notranje, z lastnimi močmi. Pri proizvodnji ostrigarjev rast dosega horizontalno, s širitvijo tržnega deleža, pri čemer se koncentrira na obstoječo panogo. Z uvajanjem novih biorazgradljivih proizvodov, izobraževanj, ogledov proizvodnje in s prodajo kompletov za gojenje ostrigarjev doma pa se koncentrično diverzificirajo v panoge, kjer lahko proizvode ponudijo s sorodnim načinom proizvodnje oziroma opravljanja storitve. Poslovna strategija, ki ji sledijo, je zapolnjevanje tržne niše z diferenciacijo. Podjetje torej sledi poslovni strategiji osredotočanja z diferenciacijo (Wheelen idr., 2018; Duh, 2024, str. 175), pri čemer jim diferenciacijo predstavljajo sami proizvodi, ki so naravni, lokalno pridelani in okolju prijazni, tudi ne ustvarjajo smeti. Podobno se diferencirajo tudi s svojimi storitvami. Pripomorejo k ozaveščanju ljudi in višji kakovosti življenja ter bivanja. Podjetje PermaFungi ima tudi ustrezne splošne strategije (Belak, 2002; Duh, 2024, str. 176–177). Splošna strategija v povezavi s ponudbo, ki ji podjetje sledi, je pri proizvodnji ostrigarjev strategija širjenja standardne ponudbe, torej tipični vzorec, ki se imenuje standardizirana masovna ponudba, ki pa je zaradi delovanja podjetja v tržni niši omejenega obsega. Pri ostali proizvodnji in storitvah govorimo o ozki in individualni ponudbi, ki je prav tako tipičen vzorec, tj. individualna naročniška ponudba. Splošna strategija v povezavi s konkurenco, ki ji podjetje sledi, je inovativna in defenzivna strategija. Podjetje na trgu nastopa inovativno, izpostavlja kakovost naravno pridobljenih izdelkov in njihov prispevek h krožnemu gospodarstvu, niso pa pri tem ofenzivno agresivni, kot to počnejo kakšna večja podjetja v panogi. Tukaj ne moremo govoriti o tipičnem vzorcu splošne strategije. Splošna strategija v povezavi z lastnim delovanjem, ki ji podjetje sledi, je tipični vzorec te strategij, tj. strategija ustvarjanja sinergije z vsemi potenciali podjetja (predvsem s kupci in dobavitelji). Podjetje na tem področju sledi strategiji optimiranja dobička z doseganjem tržne uspešnosti, pri čemer to vrednost ustvarja vzajemno še z drugimi interesnimi udeleženci podjetja. Splošna strategija v povezavi z resursi, ki ji podjetje sledi, je tipični vzorec te strategije, in sicer strategija odprte ponudbe resursov, kar pomeni, da je podjetje opremljeno univerzalno in da se z resursi oskrbuje fleksibilno, glede na potrebe. Razvojne strategije preučevanega

podjetja so, kot izhaja iz preučevanega primera, ustrezne, saj mu omogočajo uporabljati njegove zmožnosti in izkoriščati možnosti razvoja skladno s tržnimi priložnostmi.

Diskusija nakazuje, da ima preučevano podjetje ustrezne strateške razvojne potenciale (Belak, 2010; Duh, 2024; Malik, 2016; 2022; Wheelen idr., 2018) in da so le-ti medsebojno skladni. Podjetju omogočajo ustrezno strateško vodenje, z njimi je zmožno izkoriščati možnosti na prodajnih in oskrbnih trgih ter v drugih segmentih delovnega (in širšega družbenega) okolja ter mu omogočajo slediti ustreznim razvojnim strategijam.

Glede izvedbenih potencialov socialne zadruge PermaFungi ugotavljamo, da ima preučevano podjetje ustrezne materialne in nematerialne resurse. Ima zagotovljene vse materialne resurse, ki jih potrebuje za delo (poslovne prostore vključno s proizvodnimi halami, ustrezne zaposlene, vse materialne resurse, ki jih potrebuje za proizvodnjo, kot so materiali in stroji, kooperante idr.), ti so za delo optimalno razporejeni in delo samo je operativno ustrezno zastavljeno. Podjetje iz ustreznih vhodnih resursov le-te transformira v storitve in proizvode – gobe ter izdelke iz biorazgradljivega materiala –in jih uspe prodati, zanje dobi plačilo in s tem poravna vse svoje obveznosti (npr. do zaposlenih, dobaviteljev, ponudnika računovodskih storitev idr.). Med pomembnimi nematerialnimi resursi preučevanega podjetja izpostavljamo za proizvodnjo razvito znanje in dobro ime podjetja, kar mu omogoča lažji razvoj in poslovanje. Pomemben nematerialni resurs je tudi njihova dejavnost – gojenje gob in biorazgradljivih izdelkov v krožnem gospodarstvu ter različni načini osveščanja ljudi o urbanem kmetijstvu.

Podjetje PermaFungi na nekdanjem industrijskem območju zaposluje prej brezposelne mlade, s plosko organizacijsko strukturo (hierarhijo) spodbuja njihovo ustvarjalnost, zmanjšuje količino urbanih odpadkov (veliko kisle kavne usedline uničuje zemljo), ponuja zdravo, lokalno pridelano hrano, ki se ne prevaža na dolge razdalje, izdelke prevaža na tovornih kolesih, v svojih kleteh pa izkorišča topel zrak iz trgovin in pisarn, lociranih nad njihovo vlažno kletjo. Podjetje raste in želi tudi v prihodnje rast. Iščejo naložbe za povečanje proizvodnje, saj planirajo proizvesti 13 ton materiala iz micelija mesečno. Podjetje tudi pojasnjuje, da s svojim poslovanjem mesečno predela pet in pol ton odpadne kave, s svojo proizvodnjo pa ustvari desetkrat manj izpustov ogljikovega dioksida (CO_2) in uporabi osemkrat manj energije

kot proizvodnja pene iz polistirena, ki je osnova za plastične izdelke. Glede na to, da smo potrošniki vedno bolj ozaveščeni o pomenu zdravega življenja, prehrane in bivanja ter družbene odgovornosti za doseganje trajnosti (Ambrožič idr., 2024; Bamford idr., 2024; Bergant idr., 2024), opisane razvojne usmeritve, izražene skozi inovativno, v trajnost usmerjeno upravljanje in vodenje (Duh in Štrukelj, 2023; Štrukelj in Gajšt, 2019; Štrukelj idr., 2017; 2020), podjetje PermaFungi usmerjajo k ustvarjanju konkurenčnih prednosti in večanju uspešnosti podjetja.

Diskusija nakazuje, da ima preučevano podjetje ustrezne izvedbene razvojne in uresničitvene potenciale ter da so le-ti medsebojno skladni. Njihovo poslanstvo je prispevati k odpornosti mest. Opravljajo ga z recikliranjem komunalnih odpadkov, proizvodnjo zdrave in lokalna pridelane hrane, zmanjšanjem porabe fosilnih goriv, participativnim upravljanjem, ustvarjanjem kvalificirane delovne sile, dvigom ozaveščenosti prebivalstva in okoljskimi inovacijami. Za to imajo vse potrebne, ustrezne potenciale razvoja in razvojne uresničitve. Sklepno zato ugotavljamo, da ima socialna zadruga PermaFungi ustrezno zastavljeno razvojno vizijo in politiko podjetja ter da so uporabljene strategije podjetja ustrezne, kar se odraža na ustreznem razvoju in poslovanju podjetja ter njegovi uspešnosti. Raziskava je pokazala, da ima podjetje celoto vseh ustreznih razvojnih in uresničitvenih potencialov. Preučevano podjetje socialna zadruga PermaFungi ima tako politične (interesne) kot strateške kot tudi izvedbene razvojne potenciale. Le-ti so vsi medsebojno vodoravno skladni, kar pomeni, da med njimi obstaja tudi njihova navpična skladnost. Tako ima podjetje zagotovljene vse pogoje za ustrezen nadaljnji razvoj, doseganje konkurenčne prednosti in uspešno poslovanje.

6 Sklep

V raziskavi smo si zastavili raziskovalno vprašanje: Katere razvojne potenciale mora pri sodobnem poslovanju obvladovati uspešno podjetje? Ugotovili smo, da so to politični (tudi interesni), strateški in izvedbeni razvojni (tudi uresničitveni) potenciali podjetja, za katere smo preučili njihovo celovitost in skladnost. Najprej smo postavili ustrezna teoretična izhodišča (opredelili celovitost in skladnost razvojnih potencialov podjetja) in tematiko nato raziskovali na študiji primera primeru podjetja PermaFungi, ki je socialna zadruga iz Belgije. Glavne ugotovitve izhajajo iz dejstva, da podjetje za svoj razvoj potrebuje celoto različnih ustreznih razvojnih potencialov. Tako ima večje možnosti konkurenčnega uspeha na trgu. To spoznanje je

pomembno za lastnike, managerje in tudi zaposlene v podjetju, ki si prizadeva za tržni prodor ali obstanek.

Skrb vzbujajoča statistika sveta kaže (PermaFungi, 2024a; WEF, 2024), da človeštvo letno zavrže okoli 7 milijonov ton kavne usedline. Ti odpadki sproščajo metan, močan toplogredni plin. Ampak kavna usedlina se lahko spremeni v široko paleto uporabnih izdelkov, kot npr. bioplin, okvirje za očala ali celo nogometne majice. Med drugim prav zato vlade sveta dajejo prioriteto krožnemu gospodarstvu kot načinu za zmanjševanje emisij ogljika in trajnostno prihodnost. Skladno s tem dejstvom in opravljeno raziskavo zato menimo, da imajo podjetja, kot je socialna zadruga PermaFungi, globalni potencial. Do leta 2050 (WEF, 2024) bomo namreč na svetu proizvedli 70 % več smeti; zato moramo najti več načinov za recikliranje, zmanjšanje porabe in ponovno uporabo. V naravi ni odpadkov, odpadki so v inovacijah človeka, zato ima prav človek sposobnost, da svoje napake popravi in poustvari stare prakse – da s kompostiranjem organske odpadke ponovno uporabi in ponovno vzpostavi naravni cikel.

Z vidika razvojnega uresničevanja podjetja (Belak, 2002, str. 229–230, prilagojeno) pri političnih, strateških in izvedbenih razvojnih potencialih govorimo o uresničitvenih potencialih razvoja podjetja. Ker poteka uresničevanje razvoja podjetja na vseh upravljalno-vodstvenih ravneh (torej na ravni politike podjetja, strateškega managementa in na ravni izvedbenega managementa), pa tudi v informacijskem procesu in temeljnem-izvedbenem procesu, so tudi potenciali, potrebni za uresničitev razvojne ideje, celota vseh političnih (interesnih), strateških in izvedbenih potencialov. Za uresničitev zamišljenega razvoja mora podjetje torej razpolagati z integralno celoto političnih (interesnih), strateških in izvedbenih (z)možnosti. Ugotavljamo, da preučevano podjetje socialna zadruga PermaFungi tem kriterijem ustreza, saj na primer podjetje in njegov vrhnji (strateški) management ne bi mogla izkoristiti ustvarjenega (in danega) konkurenčnega položaja podjetja, če tega ne bi dopuščali interesi vseh lastnikov – članov zadruge (ki jih uvrščamo med ključne udeležencev podjetja); tega prav tako ne bi bilo mogoče izkoristiti, kljub temu da tak interes obstaja, če podjetje ne bi bilo operativno opremljeno za svojo proizvodnjo (npr. ne bi imelo ustreznih zaposlenih, potrebne proizvodne opreme ali drugih (ne)materialnih resursov). Prav tako ugotavljamo, da znanstveniki potrebo po celoti vseh potencialov razvoja in potrebo po njihovi skladnosti v njihovih raziskavah premalo poudarjajo (Duh in Štrukelj, 2023; Veršič idr., 2022). Čeprav se

morda zdi, da je samo po sebi umevno, da morajo podjetja zadovoljiti interese lastnikov in biti zmožna konkuriranja na področjih, kjer so na trgu in v okolju možnosti razvoja, se sploh manjša podjetja pogosto zavedajo predvsem izvedbenih in uresničitvenih potencialov, kar jih lahko privede v krizo. Zato je še posebej za manjša podjetja pomembno, da se potreba po skladnosti vseh razvojnih potencialov sidra v zavest ključnih udeležencev podjetja. To vrzel zapolnjuje prav ta raziskava.

Nepredvidljiv razvoj podjetniškega in širšega gospodarskega okolja sili podjetje v nenehno preučevanje razvojnih potencialov, ki so ključni za njegovo dolgoročno uspešnost in konkurenčno prednost. Razvoj podjetja ni odvisen zgolj od notranjih zmožnosti razvoja podjetja, temveč tudi od strateških odločitev, ki temeljijo na zunanjih dejavnikih v njegovem okolju in tržnih razmerah, torej na možnostih njegovega razvoja. Ugotovili smo, da preučevano podjetje uspešno obvladuje vse tri vrste razvojnih potencialov, saj ima jasno opredeljeno vizijo trajnostnega razvoja, upravljanje s sodelovanjem, učinkovito strategijo predvsem horizontalne rasti in prilagajanja trgu z diferenciacijo ponudbe ter ustrezne izvedbene mehanizme, ki podpirajo rast in stabilnost poslovanja. Pri tem študija primera potrjuje, da podjetja v krožnem gospodarstvu lahko uspešno združujejo ekonomsko uspešnost z okoljskimi in družbenimi cilji, kar odpira nova raziskovalna vprašanja o možnostih prenosa teh poslovnih modelov v širši kontekst podjetniške prakse.

Ugotovitve te raziskave lahko uporabijo podjetja, zakonodajalci in drugi interesni udeleženci podjetja (deležniki). Lastniki in managerji podjetja so namreč tisti, ki morajo vse potrebne razvojne potenciale podjetju zagotoviti. To ni možno, če se nanje ne osredotočajo, na kar jih ta raziskava opominja. Zakonodajalci bi lahko uvedli zelo kratko obvezno poročanje, ki bi lastnike in managerje opomnilo, da morajo o razvojnih potencialih razmišljati in jih podjetju zagotoviti, npr. v obliki enostavnega formularja, kjer bi podjetje navedlo svoje ključne razvojne potenciale. Druge interesne udeležence podjetja pa ta raziskava opominja na njihovo pomembno vlogo pri doseganju odgovorne družbe, ki je usmerjena trajnostno in ne skrbi samo za dobrobit lastnikov podjetja in podjetja kot institucionalizirane tvorbe, ampak tudi za ostale interesne udeležence podjetja, vključno s širšo družbo in naravo.

Ne glede na zapisano je potrebno upoštevati, da ima ta raziskava tudi svoje pomanjkljivosti. Najpomembnejša je ta, da je narejena le na podlagi študije primera enega podjetja in z uporabo javno dostopnih podatkov. Metodologijo ugotavljanja celovitosti in skladnosti razvojnih potencialov podjetja bi bilo potrebno pripraviti za anketni vzorec večjega števila podjetij in morda primerjati razlike med razvojnimi potenciali, ki jih je možno prepoznati med mikro in malimi podjetji v primerjavi s srednje velikimi in velikimi podjetji. Prav tako je zagotovo možno najti razlike med podjetji, ki se razvijajo in poslujejo v različno razvitih gospodarstvih. Ta tematika bi se lahko še naprej raziskovala tudi na drugih osnovah, smiselno bi bilo npr. preučiti še razlike med profitnimi in neprofitnimi podjetji, pa tudi med družinskimi in nedružinskimi podjetji. Nadaljnje raziskave je možno izpeljati tudi na osnovi drugačnih teoretičnih izhodišč. Opravljena študija primera pa potrjuje, da podjetja v krožnem gospodarstvu lahko uspešno združujejo ekonomsko uspešnost z okoljskimi in družbenimi cilji, kar odpira nova raziskovalna vprašanja o možnostih prenosa teh poslovnih modelov v širši kontekst podjetniške prakse.

Na podlagi opravljene raziskave ugotavljamo, da se sodobna družba zavzema za bolj pravično in pošteno prihodnost človeštva (Ambrožič idr., 2024; Bamford idr., 2024; Bregant idr., 2024), v kateri moramo upoštevati trajnost in biti družbeno in drugače odgovorni (Duh in Štrukelj, 2023). To je, kot je iz prikazanega primera socialne zadruge PermaFungi iz Belgije razvidno (Business Insider, 2024; LumiFungi, 2024; NEFF, 2024; PermaFungi, 2024a; 2024b; WEF, 2024), možno doseči z ustreznim razvojem in poslovanjem ter s krožnim gospodarstvom, kadar podjetje razpolaga z ustrezno odgovarjajočo strukturo in medsebojno (vodoravno, navpično) skladnostjo njegovih razvojnih (in tudi uresničitvenih) potencialov.

Literatura in viri

Agustian, K., Mubarok, E., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. (2023). The Impact of Digital Transformation on Business Models and Competitive Advantage. *Technology and Society Perspectives*, 1(2), 79–93. https://doi.org/10.61100/tacit.v1i2.55.

Aldianto, L., Anggadwita, G., Permatasari, A., Mirzanti, I., & Williamson, I. (2021). Toward a Business Resilience Framework for Startups. *Sustainability,* 13(6), 1–19. https://doi.org/10.3390/SU13063132.

Ambrožič, B., Bergant, Ž., Breže, B., Burnač, D., Hajdenkumer, A., Hartman, P., Hrast, A., Hrast, N., Mihec, M., Mulej, M., Mulej, N., Štrukelj, T., Tacer, B., Mulej, M. (ur.), Hrast, A. (ur.), & Mihec, M. (ur.) (2024). Inovativna trajnostna družbeno odgovorna družba: 2. knjiga, *Nekaj informacijskih spodbud za obstoj človeštva*. Zbirka Družbeno odgovorna družba. Ljubljana: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.

Bamford, C. E., Hoffman, A. N., Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2024). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. 16th Edition. London: Pearson.

Belak, J. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Gubno in Maribor: MER Evrocenter.

Belak, Ja. (2010). *Integralni management, MER model*. Aktualnosti managementa in razvoja 3. Maribor: MER Evrocenter.

Belak, Ja., Belak, Je., & Duh, M. (2014). *Integral management and governance: basic features of MER model*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.

Belak, Ja., & Duh, M. (2012). Integral management: key success factors in the MER model. *Acta Polytechnica Hungarica*, 9(3), 5–26.

Berawi, M., Suwartha, N., Asvial, M., Harwahyu, R., Suryanegara, M., Setiawan, E., Surjandari, I., Zagloel, T., & Maknun, I. (2020). Digital Innovation: Creating Competitive Advantages. *International Journal of Technology,* 11(6), 1–12. https://doi.org/10.14716/ijtech.v11i6.4581.

Bergant, Ž., Hrast, A., Hrast, N., Ivajnšič, B., Merhar, V., Mulej, M., Nikolić, J., Preskar, M., Savović, S., Šarotar Žižek, S., Taškar Beloglavec, S., Toplak, D., Zdolšek, D., Zlatanović, D., Mulej, M. (ur.), Hrast, A. (ur.), & Štrukelj, T. (ur.). (2024). Inovativna trajnostna družbeno odgovorna družba. 1. knjiga, *Nekaj ekonomskih spodbud zoper propad človeštva*. Zbirka Družbeno odgovorna družba. Ljubljana: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.

Bresciani, S., Huarng, K., Malhotra, A., & Ferraris, A. (2021). Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. *Journal of Business Research,* 128(1), 204–210. https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.02.003.

Business Insider. (2024). *How Underground Farms Grow Mushrooms In Coffee Grounds*. Dosegljivo 14. januarja 2024 na: https://www.youtube.com/watch?v=EIuT1LfeONE.

Cui, L., Hu, H., Li, S., & Meyer, K. (2018). Corporate political connections in global strategy. *Global Strategy Journal,* 8(3), 1–15. https://doi.org/10.1002/GSJ.1325.

Demjanovičová, M., & Varmus, M. (2021). Changing the Perception of Business Values in the Perspective of Environmental Sustainability. *Sustainability*, 13(9), 1–18. https://doi.org/10.3390/SU13095226.

Duh, M. (2024). *Upravljanje in strateški management*. Peti ponatis. Ljubljana: GV založba.

Duh, M., & Štrukelj, T. (2023). Incorporating Sustainability into Strategic Management for Maintaining Competitive Advantage: The Requisite Holism of Process, Institutional and Instrumental Dimensions. V De Moraes, A. J. (ur.), *Strategic Management and International Business Policies for Maintaining Competitive Advantage* (str. 189–218). Hershey, Pennsylvania, USA: IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-6684-6845-6.

LumiFungi. (2024). *LUMIFUNGI – prva belgijska svetilka z organskim in biorazgradljivim senčnikom*. Dosegljivo 14. januarja 2024 na: https://vimeo.com/247320492.

Malik, F. (2016). *Navigating into the Unknown: A new way for management, governance and leadership*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

Malik, F. (2022). *Il management come professione: un management efficace per un nuovo mondo*. Milano: Autori d'impresa.

Malinoshevska, K. (2022). Implementation of the company's economic development strategy. *Three Seas Economic Journal,* 3(1), 1–6. https://doi.org/10.30525/2661-5150/2022-1-14.

Malyzhenkov, P. (2023). Industry 4.0 Technological Environment and it Impact on Business Performances: An Overview. *International Journal of Latest Research in Engineering and Management, 232, 2117–2126*. https://doi.org/10.56581/ijlrem.7.6.i76p0103.

Mendrofa, S., Vittorio, R., Hulu, F., Aina, Q., & Saling, S. (2024). Fostering Organizational Resilience through Agile Leadership: A Comparative Study Analysis. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(8), 1619–1630. https://doi.org/10.59613/global.v2i5.166.

Mulej, M. et al. (Božičnik, S., Čančer, V., Hrast, A., Jurše, K., Kajzer, Š., Knez-Riedl, J., Jere Lazanski, T., Mlakar, T., Mulej, N., Potočan, V., Risopoulos, F., Rosi, B., Steiner, G., Štrukelj, T., Uršič, D., & Ženko, Z.) (2013). *Dialectical Systems Thinking and the Law of Requisite Holism Concerning Innovation*. Litchfield Park, Arizona: Emergent Publications.

NEFF. (2024). *High-end mushroom breeding: Grounds for optimism: Permafungi: Breeding Mushrooms with Old Coffee Grounds*. Dosegljivo 14. januarja 2024 na: https://www.neff-home.com/theingredient/story/mushrooms.

Mulej, M. (1974). Dialektična teorija sistemov in ljudski reki. *Naše gospodarstvo*, 21(3–4), 207–212.

Oluwadamilare, F. U., Odeyemi, O., Mhlongo, N., Elufioye, O., & Ugochukwu, C. (2023). Sustainable entrepreneurship: A review of green business practices and environmental impact. *World Journal of Advanced Research and Reviews,* 21(02), 346–358. https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.2.0461.

PermaFungi. (2024a). *Permafungi collaborates with mycelium to bring cities closer to nature*. Dosegljivo 11. januarja 2024 na: https://www.permafungi.be/en/.

PermaFungi. (2024b). *Belgian company turns coffee into mushrooms and insulating tiles*. Dosegljivo 14. januarja 2024 na: https://www.youtube.com/watch?v=RM_NJkhVm-U.

Štrukelj, T. (2018). Izzivi za pametno – inovativno upravljanje in vodenje podjetja v okolju hitrih sprememb industrije 4.0. V Šarotar Žižek, S. (ur.), et al., *Pametna proizvodnja – managementski vidik in vidik zaposlenih* (str. 89–126). 1. ed. Harlow [etc.]: Pearson; Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Štrukelj, T., & Gajšt, N. (2019). Indispensability of socially responsible business policy. V Golinska-Dawson, P., Spychała, M. (ur.): *Corporate social responsibility in the manufacturing and services sectors* (str. 93–125). Germany: Springer.

Štrukelj, T., Nikolić, J., Zlatanović, D., & Sternad Zabukovšek, S. (2020). A Strategic Model for Sustainable Business Policy Development. *Sustainability*, 12(2), 526. doi: 10.3390/su12020526.

Štrukelj, T., Radman Peša, A., & Duh, M. (2017). Integral management for corporate social responsibility. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Istočnom Sarajevu*, 14(1), 11–27.

Tebenko, V. (2024). Digital Transformation in Business: The Impact of Technology on Efficiency, Innovation and Competitiveness. *Economic Affairs* 69(1), 1–10. https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.32.

Teixeira, G., & Júnior, O. (2019). How to make strategic planning for corporate sustainability? *Journal of Cleaner Production*, 230, 1421–1431. https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2019.05.063.

Veršič, S., Tominc, P., & Štrukelj, T. (2022). SME Top Management Perception of Environmental Uncertainty and Gender Differences during COVID-19. *Sustainability*, 14(6), 3593 (1–33). https://doi.org/10.3390/su14063593.

WEF. (2024). *How Belgian Company Permafungi Recycles Coffee Waste*. Dosegljivo 14. januarja 2024 na: https://www.weforum.org/videos/how-belgian-company-permafungi-recycles-coffee-waste/.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. 15th Edition. London: Pearson.

Yin, R.K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications.

Zavala-Alcívar, A., Verdecho, M., & Alfaro-Saíz, J. (2020). A Conceptual Framework to Manage Resilience and Increase Sustainability in the Supply Chain. *Sustainability*, 9(3), 1–18. https://doi.org/10.3390/su12166300.

Naslov v angleškem jeziku

Business Development Potentials: A Case Study of a Small Business in the Circular Economy

O avtoricah

Dr. **Tjaša Štrukelj** je izredna profesorica za področje Upravljanje in strateški management na Univerzi v Mariboru, Ekonomsko-poslovni fakulteti (UM EPF), Katedra za strateški management in politiko podjetja. Je članica Senata Fakultete UM EPF (2020-) in Komisije za znanstveno-raziskovalne zadeve UM EPF (2023-). Je (so)avtorica številnih člankov (http://www.cobiss.si/, 16338). Aktivno sodeluje v

raziskovalnem programu Podjetništvo za inovativno družbo; je članica programskega odbora več mednarodnih revij; članica Slovenske akademije za management; Path to Integrity (P2I) community vodja za Slovenijo; pooblaščenka za trajnostni razvoj na EPF. Leta 2024 jo je IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti izbral za Strateginjo leta za trajnostni razvoj in družbeno odgovornost.

Dr. **Maja Rožman** je docentka za področje kvantitativnih metod v poslovnih vedah na Univerzi v Mariboru, Ekonomsko-poslovni fakulteti, na Katedri za kvantitativne ekonomske analize. Njeno raziskovalno delo se osredotoča na modeliranje strukturnih enačb ter na sodobne izzive upravljanja v organizacijah. Zanimajo jo kvantitativne metode v ekonomiji in poslovnih vedah. Njeno raziskovalno delo na tuji univerzi je bilo opravljeno na Univerzi v Zadarju na oddelku za ekonomijo. Kot raziskovalka in članica Inštituta za operacijske raziskave je vključena v več mednarodnih in tržnih raziskovalnih projektov. Prav tako vodi manjše domače projekte za gospodarstvo in nekatere projekte, kjer je povezana z mednarodnimi tokovi raziskovanja.

USMERJANJE TRAJNOSTNEGA RAZVOJA PODJETJA

TJAŠA ŠTRUKELJ, MAJA ROŽMAN (UR.)
Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Slovenija
tjasa.strukelj@um.si, maja.rozman1@um.si

Publikacija *Usmerjanje trajnostnega razvoja podjetja* obravnava pomen trajnostnega razvoja kot ključnega elementa sodobnega poslovanja. Predstavlja 17 ciljev trajnostnega razvoja (SDGs) in poudarja njihovo implementacijo v poslovne modele podjetij za krepitev konkurenčnosti, odpornosti in dolgoročne uspešnosti. Raziskuje inovativne poslovne modele, vpliv trajnostne zakonodaje ter vključevanje družbene odgovornosti in raznolikosti v strategije podjetij. Poseben poudarek namenja trajnostni (pre)usmeritvi družinskih podjetij in vlogi neprofitnih organizacij. Publikacija ponuja teoretične temelje, analize najboljših praks in konkretne primere trajnostnega upravljanja ter inovacij. Cilj je ozaveščanje o pomenu trajnostnega razvoja, spodbujanje novih pristopov v poslovanju ter krepitev sodelovanja med podjetji, akademsko skupnostjo in družbo. S tem prispeva k ustvarjanju trajnostne prihodnosti in dolgoročnemu uspehu podjetij v spreminjajočem se globalnem okolju.

DOI
https://doi.org/10.18690/um.epf.6.2025

ISBN
978-961-286-987-8

Ključne besede:
trajnostni razvoj,
trajnostno upravljanje in management,
trajnostne poslovne strategije,
družbena odgovornost,
inovativni poslovni modeli

Univerzitetna založba Univerze v Mariboru

DOI
https://doi.org/10.18690/um.epf.6.2025

ISBN
978-961-286-987-8

Keywords:
sustainable development,
sustainable governance and management,
sustainable business strategies,
corporate social responsibility,
innovative business models

GUIDING SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT

TJAŠA ŠTRUKELJ, MAJA ROŽMAN (EDS.)
University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Maribor, Slovenia
tjasa.strukelj@um.si, maja.rozman1@um.si

The publication *Guiding Sustainable Business Development* explores the significance of sustainable development as a cornerstone of modern business operations. It presents the 17 Sustainable Development Goals (SDGs) and emphasizes their integration into business models to enhance competitiveness, resilience, and long-term success. The publication examines innovative business models, the impact of sustainability legislation, and the inclusion of social responsibility and diversity in corporate strategies. Special attention is given to the sustainable (re)orientation of family businesses and the role of non-profit organizations. It offers theoretical foundations, analyses of best practices, and concrete examples of sustainable management and innovation. The aim is to raise awareness of the importance of sustainable development, promote new approaches in business practices, and foster collaboration between businesses, the academic community, and society. This contribution supports the creation of a sustainable future and ensures the long-term success of companies in a dynamic global environment.

University of Maribor Press

Univerza v Mariboru

Ekonomsko-poslovna fakulteta