

# UPRAVLJANJE Z OKOLJEM IN KOMUNICIRANJE V MALIH PODJETJIH

ZORAN BORIĆ, MARJAN SENEGAČNIK

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija  
zoran.boric@student.um.si, marjan.senegačnik@um.si

**Povzetek** Trajnostni razvoj v vseh organizacijah je nujna današnjega in jutrišnjega dne. V prispevku želimo povezati pomen trajnostnega razvoja skozi prizmo upravljanja z okoljem v povezavi s komunikacijo in komuniciranjem v malih podjetjih. Nedvomno drži, da je komuniciranje v malih podjetjih tako kot v vseh ostalih organizacijah vezano tako na notranje, kot zunanje okolje in s tem tudi na specifične deležnikov. V notranjem okolju je komunikacija prvenstveno osredotočena na zaposlene, medtem ko zunanje okolje ponuja širšo paleto raznolikosti, od kupcev, dobaviteljev, konkurence, lokalnega okolja itn. S prispevkom se bomo dotaknili pomena obeh okolij z vidika upravljalvskega položaja in z vidika odnosov, ki nastajajo v procesu komuniciranja.

**Ključne besede:**

okolje,  
podjetja,  
komuniciranje,  
družbena  
odgovornost,  
trajnostni  
razvoj

# ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AND COMMUNICATION IN SMALL BUSINESSES

ZORAN BORIĆ, MARJAN SENEGAČNIK

University of Maribor, Faculty of organizational sciences, Kidričeva 55a, Kranj,  
Slovenia

zoran.boric@student.um.si, marjan.senegacnik@um.si

**Abstract** Sustainable development in all organisations is a necessity of today and tomorrow. In this paper we aim to link the importance of sustainable development through the prism of environmental management in relation to communication and communication in small businesses. It is undoubtedly true that communication in small businesses, as in all other organisations, is linked to both the internal and external environment and thus also to the specificities of the stakeholders. In the internal environment, communication is primarily employee-centred, while the external environment offers a wider variety, from customers, suppliers, competitors, the local environment, etc. This paper will touch upon the importance of both environments from the point of view of the managerial position and from the point of view of the relationships that are formed in the communication process.

**Keywords:**

environment,  
companies,  
communication,  
social  
responsibility,  
sustainable  
development

## 1 Uvod

S prispevkom želimo povezati neizogibno področje delovanja organizacij, ki je vezano na komuniciranje z notranjim in zunanjim okoljem organizacij in področje upravljanja z okoljem, ki je oz. mora biti v soglasju s procesom komuniciranja.

Trajnostni razvoj je vse bolj uveljavljen kot temeljni okvir za usmerjanje odločitev in ukrepov na področju upravljanja okolja. Delovanje v skladu s cilji trajnosti je plemenit namen, vendar pa tako konceptualizacija in izvajanje trajnosti še vedno ostajata predmet razprave številnih znanstvenih in strokovnih prispevkov (Panzarella et al., 2023). Ravno iz tega namena se tudi v prispevku odpirajo področja, ki jih velja tudi v bodoče naslavljati v znanstvenih in strokovnih diskurzih.

Upravljanje okolja vključuje 'dejanske odločitve in ukrepe v zvezi s politiko in prakso glede tega, kako se viri in okolje ocenjujejo, varujejo, dodeljujejo, razvijajo, uporabljajo, sanirajo, sanirajo in obnavljajo (Zurlini et al., 2008). Govorimo o virih, ki pomenijo izhodišče za upravljanje oz. management organizacij in o okolju, ki zajema tako notranje kot zunanje polje delovanja organizacij.

Notranje lastnosti teh sistemov, kot so nosilne zmogljivosti, možnosti samoregulacije, prožnost in odpornost, so povezane z zmožnostjo avtonomne obnovitve funkcij sistemov, ko se soočijo z motnjami, ki ogrožajo njihovo ravnovesje (Bardi, 2011). V tem kontekstu je trajnost pogosto opisana kot potreba po ustvarjanju ukrepov, ki ne škodujejo sedanjim in prihodnjim generacijam ter ne presegajo meje neobnovljivih virov, ki so na voljo na našem planetu (WCED, 1987).

Izpolnjevanje trajnostnih zahtev pri upravljanju z okoljem je lahko izziv zaradi potrebe po vključevanju različnih in pogosto nezdružljivih ciljev: razvijanje ustreznih rešitev iz tehnično-znanstvenega in družbenega vidika, preverjanja ekonomskih in upoštevanje potreb različnih zainteresiranih strani, ki bodo ali na katere vplivajo spremembe v okolju, ki jih obkroža. Neuravnoteženost trajnostnih vidikov se pogosto odraža v večji osredotočenosti na ekonomske in/ali okoljske vidike na škodo družbenih vidikov (Sharma in Ruud, 2003; Vallance et al., 2011; Norrman et al., 2020).

Izraz družbena odgovornost podjetij obstaja že od petdesetih let prejšnjega stoletja, razširil se je v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, v devetdesetih letih pa je postal vse bolj priljubljen (Melo in Garrido-Morgado, 2012) in v novem tisočletju (Kepore in Imbun, 2011). Projekti povezani z družbeno odgovornostjo podjetij, ki jim sledi poročanje o družbeni odgovornosti podjetij (Alonso-Almeida et al., 2014) tvorijo os odnosov z javnostmi pri komuniciranju in ustvarjanju vzajemnega, koristnega razumevanja, ki je sposobno tudi upravljati morebitne konflikte (Golob in Bartlett, 2007). Družbena odgovornost podjetij, je opredeljena kot sprejemanje proaktivnih in anticipativnih ukrepov za zagotavljanje odgovornih poslovnih podvigov (Dobers in Halme, 2009).

Ob tem je potrebno izpostaviti, da družbena odgovornost preko sredstev komuniciranja učinkuje tako na notranjo kot zunanjo javnost organizacij.

Ideja, ki stoji za družbeno odgovornostjo podjetij, je, da vse dejavnosti v vseh fazah poslovnih podvigov preprečujejo negativne vplive na okolje (Dobers, 2009), spoštujejo človekove pravice in ublažijo vse nezaželene družbene vplive (Adey et al., 2011).

Med vodstvenimi delavci je v zvezi z družbeno odgovornostjo podjetij priljubljen citat: "Dobro delaš, če delaš dobro". To tezo pogosto podpira pet argumentov (Hilson, 2012):

- potrošniki dajejo prednost izdelkom in storitvam odgovornih in poštenih podjetij;
- vlagatelji so naklonjeni odgovornim podjetjem - po drugi strani pa neodgovorna podjetja se pogosto soočajo z veliko višjimi posojili stroški zadolževanja;
- odgovorna podjetja privabljajo boljše zaposlene;
- sodelovanje z zainteresiranimi stranmi pozitivno vpliva na inovacije;
- izvajanje projektov družbene odgovornosti zmanjšuje morebitna tveganja, ki izhajajo iz varnosti in potencialno negativnega okoljskega odtisa.

Gre torej za preplet javnosti podjetij in odgovornim ravnanjem podjetij, ki vključuje tudi področje upravljanja z okoljem.

Iskanje konkurenčnih prednosti z viri sili podjetja k nenehnemu razvoju novih pristopov. Dejstvo, da o vrednosti konkurenčne prednosti v veliki meri odloča vse, kar je v očeh podjetij, je, da za odjemalca, poleg konkurenčnih poslovnih zmožnosti, pomeni precejšen potencial zasnove soustvarjanja vrednosti. Soustvarjanje vrednosti se še vedno zelo dobro uporablja ne le za oblikovanje in proizvodnjo novih izdelkov. Zahvaljujoč temu se povečuje zaznana vrednost, ki jo prinaša. Prostor za uporabo ponuja tudi komuniciranje. Tu kupec pričakuje določeno vrednost, ki mu jo bo kupljena stvar prinesla, in lahko soustvarja proizvodnjo. Izhodiščni okvir te soustvarjanja vrednosti je znanje proizvajalcev in kupcev. V nekaterih primerih je je znanje o soustvarjanju proizvoda nujno potrebno (Mraček, & Mucha, 2015).

Komuniciranje in komunikacija vezana na mala podjetja je tesno povezana s področjem upravljanja z okoljem. Ravno iz tega naslova je prispevek, ki je v uvodu pospremljen z uvodnimi mislimi namenjen obravnavi in prepletu omenjenih področij. V nadaljevanju sledita razpravi o področju upravljanja z okoljem, v tesni povezavi s področjem komuniciranja in komunikacije podjetij.

## 2 Upravljanje z okoljem in komuniciranje

Teoretične razprave o okoljski trajnosti podjetij so se pojavile in osvetlile, kako se v podjetjih udejanja v obliki praks, pri čemer se predlaga, da zajema operativne vidike, pri katerih se posega v izdelke in procese, da bi postali bolj okoljsko sprejemljivi, prijaznejši (Tondolo et al., 2020), pa tudi upravljalvske vidike s pomočjo izvajanjem sistemov okoljskega ravnanja in z njimi povezanih standardov (Johnstone, 2020).

Pozornost je posvečena temu, kako prakse okoljskega ravnanja hkrati blažijo vplive podjetij na okolje in kako vpliv na biosfero prispeva k povečanju konkurenčnosti prednosti (Hart, 1995). Ob tem ne moremo mimo dejstva, da so vplivi podjetij pogosto v sinergiji z načini in sredstvi komuniciranja.

Prakse okoljskega ravnanja so opredeljene kot organizacijski ukrepi in odločitve v zvezi z razvojem in uvajanjem novih ali izboljšanih izdelkov, procesov, organizacijskih rutin in/ali sistemov upravljanja, da bi zmanjšali negativne vplive na naravno okolje (Gonzalez-Benito, 2005). Predstavljajo način za materializacijo odziva podjetij na globalne izzive, ki jih predstavljajo cilji trajnostnega razvoja (Združeni narodi, 2015), zlasti tistih, ki se nanašajo na biosfero.

Upravljanje z okoljem se vse bolj osredotoča na spodbujanje družbene vključenosti v biotsko raznovrstnost in ohranjanje ekosistemskih storitev kot načina za spodbujanje trajnosti. Vendar pa je ključni izziv, ki še vedno ostaja, ustrezno izvajanje strategij komuniciranja, izobraževanja in sodelovanja, usmerjenih v ponovno povezovanje družbenih in ekoloških razsežnosti v sistemih (Burgos-Ayala et al., 2022). Komuniciranje torej brez dvoma v tesni navezavi s področjem upravljanja z okoljem.

Upravljanje z okoljem kot praksa mora biti v ospredju pri vodenju teh sprememb, saj so njihove dejavnosti v bistvu okoljske politike, ki so utemeljene na strategijah podjetij. Mace (2014) opredeljuje štiri različne poglede na naravo in ohranjanje zadnjih 50-ih let, ki so vplivala na prakse Upravljanja z okoljem.

Tako so komunikacija, izobraževanje in sodelovanje (Hesselink et al. 2007) izpostavljeni kot temeljna orodja za povečanje družbene vključenosti in odločanja, ki podpira ohranjanje biotske raznovrstnosti (Sodhi idr. 2010; Holfelder 2019; Ardoin, in Heimlich, 2013; Sodhi idr. 2010; Holfelder 2019).

Ohranjanje naravnega okolja zahteva vključevanje malih in srednje velikih podjetij v smislu ponovnega premisleka o njihovem delovanju in uskladitev njihovih prizadevanj z izvajanjem okoljskih ukrepov ravnanja z razvojem organizacijskih zmogljivosti za okoljsko komuniciranje (Reyes-Rodriguez, 2021).

Podjetja se vse bolj zanimajo za trajnostni razvoj in ustvarjanje družbene vrednosti z vključevanjem okoljskih in družbenih vprašanj v strategije podjetij (Baumgartner in Rauter, 2017). Ob upoštevanju okoljske razsežnosti trajnosti lahko podjetja zmanjšajo svoj vpliv na biosfero in družbo na splošno z izvajanjem praks okoljskega upravljanja, ki lahko zajemajo vidike v poslovanju in sistemih upravljanja (npr. ISO 14000 in sheme EMAS), hkrati pa postanejo bolj konkurenčna (Cantele, in Zardini, 2018; Christmann, 2000; Hart, 1995).

Razvoj malih in srednje velikih podjetij v smislu korporativnega v zadnjih letih nakazuje, da je treba to področje razvijati naprej in presegati izvajanje praks upravljanja z okoljem. Mala in srednje velika podjetja bi morala najti mehanizme za obveščanje o svojih in z njimi povezanih ukrepih svojim deležnikom kot del okoljsko usmerjene trajnostne strategije (Demjanovičova in

Varmus, 2021) Vendar pa je preučevanje komuniciranja ukrepov v zvezi z varstvom okolja v malih in srednje velikih podjetjih še vedno premalo raziskano (Dias et al., 2019; Nielsen in Thomsen, 2009).

Kljub vse večjemu zanimanju za strateški pomen upravljanja z okoljem, so se raziskave večinoma ukvarjale z ugotavljanjem neposrednih posledic za konkurenčno prednost. Vendar pa nekateri raziskovalci priznavajo, da je poslovna upravičenost okoljskega področja, je zelo zapletena, pri čemer so notranji in zunanji vplivi na okoljsko ravnanje zelo pomembni. Pri njegovi opredelitvi je treba upoštevati tako notranje kot zunanje dejavnike (Grewatsch in Kleindienst, 2017).

Organizacijske zmožnosti je mogoče obravnavati kot nekatere od tistih posredniških atributov v odnosu med praksami okoljskega ravnanja in konkurenčno prednostjo (Cantele in Zardini, 2018; Grewatsch in Kleindienst, 2017; Reyes-Rodríguez et al., 2020). Zato pristop k organizacijskim zmogljivostim kot posredniškemu atributom prispeva k pozivu in k poglobljenemu razumevanju razmerja med praksami okoljskega ravnanja in konkurenčno prednostjo (Cantele in Zardini, 2018; Grewatsch in Kleindienst, 2017).

V vedno bolj raznolikem svetu vse več podjetij daje prednost raznolikosti, enakosti in vključevanju v vseh vidikih svojega delovanja. V nedavni literaturi s področja odnosov z javnostmi je mogoče zaslediti številne raziskave, ki se osredotočajo na komuniciranje o raznolikosti v podjetjih (Maiorescu-Murphy, 2022; Mundy, 2015, 2016; Zhou, 2021), pri čemer se raziskuje tako notranje kot odzive zunanjih in notranjih deležnikov na organizacijsko komuniciranje o raznolikosti. V literaturi s področja odnosov z javnostmi so bili na primer raziskani različni modeli in pristopi komuniciranja o raznolikosti na spletnih straneh podjetij (Uysal, 2013; Wallace et al., 2014) in spletnih mestih družbenih medijev (Maiorescu-Murphy, 2022; Zhou, 2021).

Obstoječe študije so preučevale tudi zaznavanje raznolikosti v podjetjih s strani zunanjih deležnikov (Maiorescu-Murphy, 2022) in notranjih deležnikov (Mundy, 2015) komuniciranja.

Podjetja komuniciranje s ciljnim javnostmi izvajajo tako v notranjem kot zunanjem okolju.

V notranjem okolju govorimo o načinih komuniciranja prvenstveno z zaposlenimi, pri čemer je upravljanje z okoljem z vidika strateške aktivnosti podjetij v neposredni korelaciji s komuniciranjem.

V zunanjem okolju govorimo o načinih komuniciranja s kupci, dobavitelji, lokalnim okoljem, konkurenco, pri čemer se upravljanje z okoljem odraža na številnih področjih vezanih na sledenje trajnostni strategiji podjetij in družbeni odgovornosti.

### **3 Upravljanje z okoljem in pomembnejši elementi**

#### **3.1 Upravljanje z okoljem in konkurenčna prednost**

Konkurenčna prednost se doseže, če so prakse upravljanja z okoljem usmerjene v učinkovitejšo rabo virov. Ta oblika konkurenčne prednosti je dosežena, ker prakse okoljskega ravnanja prispevajo k razvoju organizacijskih zmogljivosti za nenehno izboljševanje in inovacije (Annunziata et al., 2018; Christmann, 2000; Hart, 1995; Sharma in Vredenburg, 1998).

Izvajanje praks okoljskega ravnanja lahko signalizira skrb podjetja za naravno okolje (Testa et al., 2018). To lahko vpliva na presoje deležnikov, kar gradi večjo dobro voljo in na koncu izboljša ugled podjetja (Darnall et al., 2010). Ugled se gradi, ker podjetje razvija organizacijske zmogljivosti za vključevanje deležnikov pri izvajanju praks okoljskega ravnanja (Annunziata et al., 2018; Darnall et al., 2010; Hart, 1995; Sharma in Vredenburg, 1998).

#### **3.2 Upravljanje z okoljem in mala podjetja**

V literaturi, ki se osredotoča na upravljanje z okoljem, zasledujemo tudi specifikke za mala podjetja. Po eni strani raziskave poudarjajo, nezmožnost malih podjetij, da bi učinkovito sprejela prakse okoljskega ravnanja (Gadenne et al., 2009) zaradi pomanjkanja virov (Bianchi in Noci, 1998), ozaveščenosti in strokovnega znanja med managerji (del Brío in Junquera, 2003) ter strateške usmerjenosti k priložnostim za izkoriščanje konkurenčne koristi, ki izhajajo iz izvajanja takih praks (Worthington in Patton, 2005).



Nasprotno pa so raziskave osvetlile proaktivna stališča malih podjetij do okoljskih vprašanj (Aragon-Correa et al., 2008; Caldera et al., 2018; Klewitz in Hansen, 2014; Leonidou et al., 2017), ki poudarjajo, da so takšna podjetja sposobna premagati ovire in se vključiti v prizadevanja za svojo zavezanost odnosa do okolja (Oliveira Neto et al., 2017). V tem smislu je treba poudariti, da se zagovarja okoljsko angažiranost malih podjetij s pomočjo izvajanja sistemov okoljskega ravnanja, ki določajo cilje, politike in standarde (Johnstone, 2020) ter usmerja ukrepe za doseganje okolju prijaznejših izdelkov, procesov in dejavnosti (Buffa et al., 2018; Vargas-Berrones et al., 2020). Ta tok raziskav trdi, da dobro znane značilnosti malih podjetij, kot so prilagodljivost, agilnost in nišna usmerjenost, preproste kapitalske strukture in podjetniška vizija (Yu, 2001) predstavljajo prednosti, ki utirajo pot resnični zavezanosti varstvu okolja.

### **3.3 Upravljanje z okoljem in okoljsko komuniciranje**

Zavezanost podjetja k okoljski trajnosti se uresničuje z izvajanjem ukrepov za preprečevanje onesnaževanja in racionalno rabo virov v obliki praks okoljskega upravljanja. Vendar kljub zgoraj navedenim dokazom, ki govorijo v prid pozitivnim praksam okoljskega upravljanja na konkurenčnost je v literaturi izpostavljena zavezanost deležnikom s pomočjo komunikacijskih prizadevanj (McCullough et al., 2020). Medtem ko je izvajanje praks okoljskega ravnanja mogoče obravnavati kot manifestacijo zavezanosti, pa je sporočanje teh praks in rezultatov deležnikom ter obveščanje o njih javnosti podeljuje bolj strateški pristop k okoljski trajnosti (Ramya et al., 2020; Testa et al., 2018; Reyes-Rodríguez in Ulhøi, 2021).

Študija okoljskega komuniciranja v malih podjetjih, je še vedno v povojih in je pokazala, da takšna podjetja pretežno komunicirajo svoja prizadevanja strankam v konfiguraciji med podjetji, da bi ohranili konkurenčnost in pridobili podporo za svoje inovacije v zvezi z okoljskimi vprašanji (Demjanovičova in Varmus, 2021).

Poleg tega je bilo ugotovljeno, da so mala podjetja prešla od "enosmerne komunikacijske" strukture, ki temelji na tradicionalnem poročanju sheme k dialoški obliki, ki izkazuje več sodelovanja z deležniki na podlagi učinkovitih komunikacijskih kanalov (Corazza, 2019; Reyes-Rodríguez in Ulhøi, 2021).

## 4 Zaključek

S prispevkom smo želeli predstaviti poglobljeno razumevanje odnosa med upravljanjem z okoljem in procesom komuniciranja v malih podjetjih. Predvsem se izpostavljajo zmožnosti malih podjetij v komuniciranju z notranjimi in zunanjimi javnostmi kot priložnosti za boljše ravnanje z okoljem.

V literaturi zasledujemo porast raziskav na področje obravnave prispevka, pri čemer se vse lahko jemlje kot teoretični okvir za ustrezní pristop upravljanja z okoljem in pristop malih podjetij k učinkovitejšemu in uspešnejšemu komuniciranju.

Mala podjetja lahko z aktivnim dialogom z notranjo in zunanjo javnostjo v relaciji z upravljanjem z okoljem dosegajo boljše rezultate od konkurentov. Managerji so tisti, ki morajo oblikovati upravljanje z okoljem in ga povezati s komunikacijsko strategijo za trajnostni razvoj podjetja. S tem podjetja razmislijo o notranjih vidikih uspešnih praks komuniciranja v povezavi z okoljskim ravnanjem in zunanjih vidikih okoljske zavezanosti ožjemu ter širšemu okolju podjetij.

Spodbujanje raziskovanja v tej smeri nedvomno omogoča zviševati vrednost v razvoju znanosti ter tudi strateško vrednost malih podjetij, ki se morajo zavedati pomembnosti obravnave znanstvenih in aplikativnih raziskav.

## Literatura

- Adey, E.A., Shail, R.K., Wall, F., Varul, M., Whitbread-Abrutat, P., Baciú, C., Ejdemo, T., Lovric, I., Udachin, V. (2011). Corporate social responsibility within the mining industry: case studies from across Europe, and Russia, *Sustain. Dev. Miner. Ind.*, 153-170
- Alonso-Almeida, M., Llach, J., Marimon, F. (2014). A closer look at the 'Global Reporting Initiative' sustainability reporting as a tool to implement environmental and social policies: a worldwide sector analysis *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.*, 21 (6) (2014), 318-335.
- Annunziata, T., Pucci, T., Frey, M., Zanni, L. (2018). The role of organizational capabilities in attaining corporate sustainability practices and economic performance: Evidence from Italian wine industry, *Journal of Cleaner Production*, 171.
- Aragón-Correa, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., Garcia-Morales, V. J., (2008). Environmental strategy and performance in small firms: a resource-based perspective, *J. Environ. Manag.*, 86 (1), 88-103.
- Ardoín, N., Heimlich, J. (2013). Views from the field: Conservation educators' and practitioners' perceptions of education as a strategy for achieving conservation outcomes. *Journal of Economic Education*, 44, 97-115
- Bardi, U. (2011). *The Limits to Growth Revisited*. Springer Science and Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-9416-5>.

- Baumgartner, R. J., Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization, *J. Clean. Prod.*, 140, 81-92.
- Bianchi, R., Noci, G. (1998). Greening" SMEs' competitiveness *Small Bus. Econ.*, 11 (3), 269-281
- Buffa, F., Franch, M., Rizio, D. (2018). Environmental management practices for sustainable business models in small and medium sized hotel enterprises, *J. Clean. Prod.*, 194, 656-664.
- Burgos-Alaya, A., Jimenez-Aceitun, A., Rozas-Vasquez, D. (2022). Lessons learned and challenges for environmental management in Colombia: The role of communication, education and participation strategies, 70.
- Caldera, H. T. S., Desha, C., Dawes, L. (2018). Exploring the characteristics of sustainable business practice in small and medium-sized enterprises: experiences from the Australian manufacturing industry, *J. Clean. Prod.*, 177, 338-349.
- Cantele, S., Zardini, A. (2018). Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability–financial performance relationship, *J. Clean. Prod.*, 182, 166-176
- Christmann, P. (2000). Effects of "best practices" of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets, *Acad. Manag. J.*, 43 (4), 663-680
- Corazza, L. (2019). The standardization of down-streamed small business social responsibility (SBSR): SMEs and their sustainability reporting practices. *Social Entrepreneurship: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, IGI Global, 670-685.
- Darnall, N., Henriques, I., Sadorsky, P. (2010). Adopting proactive environmental strategy: the influence of stakeholders and firm size, *J. Manag. Stud.*, 47 (6), 1072-1094
- del Brío, J. A., Junquera, B. (2003). A review of the literature on environmental innovation management in SMEs: implications for public policies *Technovation*, 23 (12), 939-948.
- Demjanovičeva, M., Varmus, M. (2021). Changing the perception of business values in the perspective of environmental sustainability, *Sustainability*, 13 (9).
- Dias, A., Rodrigues, D. D., Craig, R., Neves, M. E. (2019). Corporate social responsibility disclosure in small and medium-sized entities and large companies, *Soc. Responsib. J.*, 15 (2), 137-154
- Dobers, P., Halme, M. (2009). Corporate social responsibility and developing countries, *Corp. Social Responsib. Environ. Manag.*, 16 (5), 237-249
- Gadenne, D., Kennedy, J., McKeiver, C. (2009). An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs, *J. Bus. Ethics*, 84 (1), 45-63
- Golob, U., Bartlett, J. L. (2007). Communicating about corporate social responsibility: a comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia *Public Relat. Rev.*, 33 (1) (2007), 1-9.
- Gonzalez-Benito, J., Gonzalez-Benito, O. (2005). Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis, *Omega*, 33 (1), 1-15.
- Grewatsch, S., Kleindienst, I. (2017). When does it pay to be good? Moderators and mediators in the corporate sustainability–corporate financial performance relationship: a critical review, *J. Bus. Ethics*, 145 (2), 383-416.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Acad. Manag. Rev.*, 20 (4), 986-1014.
- Hesselink, F., Goldstein, W., Kempen, P.P. Van. (2007) Communication, education and public awareness (CEPA): a toolkit for national focal points and NBSAP coordinators. 310.
- Hilson, G. (2012). Corporate Social Responsibility in the extractive industries: Experiences from developing countries. *Resources Policy*, 37(2), 131-137.
- Holfelder, A. K. (2019). Towards a sustainable future with education? *Sustainability Science*, 14, 943–952.
- Johnstone, L. (2020). The construction of environmental performance in ISO 14001-certified SMEs, *Journal of Cleaner Production*, 263(1).
- Kepore, K.P., Imbun, B.Y. (2011). Mining and stakeholder engagement discourse in a Papua New Guinea mine, *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.*, 18 (4) (2011), 220-233.
- Klewitz, J., Hansen, E.G. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review, *J. Clean. Prod.*, 65, 57-75.

- Leonidou, L. C., Christodoulides, P., Kyrgidou, L. P., Palihawadana, D. (2017). Internal drivers and performance consequences of small firm green business strategy: the moderating role of external forces, *J. Bus. Ethics*, 140 (3), 585-606
- Maiorescu-Murphy, R. D. (2022). Business-centered versus socially responsible corporate diversity communication. An assessment of stakeholder (dis)agreement on Twitter, *Public Relations Review*, 48, 1-9.
- McCullough, B. P., Pelcher, J., Trendafilova, S. (2020). An exploratory analysis of the environmental sustainability performance signaling communications among north American sport organizations, *Sustainability*, 12 (5), 1950.
- Melo, T., Garrido-Morgado, A. (2012). Corporate reputation: a combination of social responsibility and industry, *19(1)*, 11-31.
- Mraček, P., Mucha, M. (2014). The Use of Knowledge Management in Marketing Communication of Small and Medium-Sized Companies. *International Conference on Strategic Innovative Marketing, IC-SIM 2014*, September 1-4, 2014, Madrid, Spain.
- Mundy, D. E. (2015) Diversity 2.0: How the public relations function can take the lead in a new generation of diversity and inclusion (D&I) initiatives, *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 2 (2), 1-35.
- Mundy, D. E. (2016). Bridging the divide: A multidisciplinary analysis of diversity research and the implications for public relations, *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 3 (1), 1-28.
- Oliveira Neto, G. C., Leite, R. R., Shibao, F. Y., Lucato, W. C. (2017). Framework to overcome barriers in the implementation of cleaner production in small and medium-sized enterprises: multiple case studies in Brazil, *J. Clean. Prod.*, 142, 50-62.
- Mace, G. M. (2014). Ecology. Whose conservation? *Science*, 345(6204), 1558-1560.
- Nielsen, A. E., Thomsen, C. (2009). CSR communication in small and medium-sized enterprises: a study of the attitudes and beliefs of middle managers, *Corp. Commun. Int. J.*, 14 (2), 176-189.
- Norman, J., Soderqvist, T., Volchko, Y., Back, P.E., Bohgard, D., Ringshagen, E., Rosen, L. (2020). Enriching social and economic aspects in sustainability assessments of remediation strategies - methods and implementation. *Sci. Total Environ.* 707, 13602.
- Panzarella, F., Turcanu, C., Abelshausen, B., Cappuyns, V. (2023). Community capitals and (social) sustainability: Use and misuse of asset-based approaches in environmental management, *Journal of Environmental Management*, 329.
- Ramya, S. M., Shereen, A., Baral, R. (2020). Corporate environmental communication: a closer look at the initiatives from leading manufacturing and IT organizations in India, *Soc. Responsib. J.*, 16 (6), 843-859.
- Reyes-Rodríguez, J. F., Rueda-Barrios, G., González-Bueno, J. (2020). Influence of organisational and information systems and technologies resources and capabilities on the adoption of proactive environmental practices and environmental performance, *Enterpren. Sustain. Issues*, 8 (2), 875-895
- Reyes-Rodríguez, J. F. (2021). Explaining the business case for environmental management practices in SMEs: The role of organisational capabilities for environmental communication. *Journal of Cleaner Production*, 318.
- Sharma, S., Ruud, A. (2003). On the path to sustainability: integrating social dimensions into the research and practice of environmental management. *Bus. Strat. Environ.* 12(4), 205-214.
- Sharma, S., Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities, *Strat. Manag. J.*, 19 (8), 729-753.
- Sodhi, N., Lee, T. M., Sekercioglu, C. (2010). Local people value environmental services provided by forested parks. *Biodiversity and Conservation*, 19, 1175-1188.
- Testa, F., Miroshnychenko, I., Barontini, R., Frey, M. (2018). Does it pay to be a greenwasher or a brownwasher? *Bus. Strat. Environ.*, 27 (7), 1104-1116

- Tondolo, V. A. G., D'Agostini, M., Camargo, M. E., Tondolo, R. P., Souza, J. L., Longaray, A. A. (2020). Sustainable operations practices and sustainable performance: relationships and moderators, *Int. J. Prod. Perform. Manag.*
- Uysal, N. (2013). Shifting the paradigm: Diversity communication on corporate web sites, *The Public Relations Journal*, 7 (2), 8-36.
- Vallance, S., Perkins, H.C., Dixon, J.E. (2011). What is social sustainability? A clarification of concepts. *Geoforum* 42 (3), 342–348.
- Vargas-Berrones, K. X., Sarmiento, R., Whelan, G. (2020). Can you have your cake and eat it? Investigating trade-offs in the implementation of green initiatives, *Prod. Plann. Contr.*, 31 (11–12), 845-860.
- Yu, T. F. L. (2001). Toward a capabilities perspective of the small firm, *Int. J. Manag. Rev.*, 3 (3), 185-197
- Združeni narodi. (2015). *Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development*.
- Zhou, A. (2021). Communicating corporate LGBTQ advocacy: A computational comparison of the global CSR discourse, *Public Relations Review*, 47, 1-12
- Zurlini, G., Petrosillo, I., Cataldi, M. (2008). Socioecological systems. *Choice* 21, 296–302.
- Wallace, H. M. L., Hoover, K., Pepper, M. B. (2014). Multicultural diversity and diversity discourse, *Equality, Diversity and Inclusion*, 33(4), 318-333.
- WCED. (1987). *Our Common Future*. World Commission on Environment and Development. Oxford, University Press, Oxford.
- Worthington, I., Patton, D. (2005). Strategic intent in the management of the green environment within SMEs: an analysis of the UK screen-printing sector, *Long. Range Plan.*, 38 (2), 197-212.

