

TRAJNOSTNA TRANSFORMACIJA ORGANIZACIJE

MATJAŽ KNEZ

Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko, Celje, Slovenija
matjaz.knez@um.si

Trajnostnost je postala bistven del poslovnih strategij po vsem svetu, saj podjetja odkrivajo, kako zeleni pristopi krepijo njihovo finančno in tržno pozicijo. Uvajanje trajnostnih praks vodi k večji dobičkonosnosti, z zagotavljanjem učinkovitosti in inovacij, ki zmanjšujejo stroške in ustvarjajo nove priložnosti. Podjetja, ki upoštevajo ekološke standarde in zakonodajo, pogosto presegajo minimalne zahteve, kar prinaša prednost v obliki zniževanja tveganj in gradnje blagovne znamke, ki odraža družbeno odgovornost in etičnost. Učinkovito načrtovanje trajnostne transformacije zahteva natančno oceno trenutnega stanja, postavitev SMART ciljev in izdelavo strategije, ki vodi do resnično trajnostnih operacij. V naslednjem besedilu bomo raziskali, kako se podjetja premikajo skozi različne faze trajnostne transformacije, od zavezanosti k akciji do popolne integracije trajnostnosti v jedro poslovnega modela.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fl.4.2025.2](https://doi.org/10.18690/um.fl.4.2025.2)

ISBN
978-961-299-012-1

Ključne besede:
trajnostni razvoj,
trajnostni cilji,
faze trajnostne
transformacije,
trajnostna strategija,
SMART cilji



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fl.4.2025.2](https://doi.org/10.18690/um.fl.4.2025.2)

ISBN
978-961-299-012-1

Keywords:
sustainable development,
sustainable goals,
phases of sustainable
transformation,
sustainability strategy,
SMART goals

SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION

MATJAŽ KNEZ

University of Maribor, Faculty of Logistics, Celje, Slovenia
matjaz.knez@um.si

Sustainability has become an essential part of business strategies around the world, as companies discover how green approaches strengthen their financial and market positions. Implementing sustainable practices leads to greater profitability, by ensuring efficiency and innovation that reduce costs and create new opportunities. Companies that comply with environmental standards and legislation often go beyond minimum requirements, which brings advantages in reducing risks and building a brand that reflects social responsibility and ethics. Effective planning for sustainable transformation requires a careful assessment of the current situation, setting SMART goals, and developing a strategy that leads to truly sustainable operations. In the following text, we will explore how companies move through the different stages of sustainable transformation, from committing to action to fully integrating sustainability into the core of the business model.



University of Maribor Press

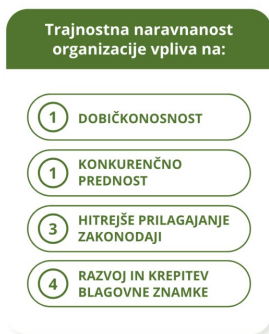
1 Pomen trajnostnosti v današnjem poslovnem okolju

Trajnostnost je postala ključen dejavnik v današnjem poslovnem okolju, saj podjetja in organizacije po vsem svetu prepoznavajo njeno naraščajočo vrednost in pomembnost. Trajnostnost ni le modna muha, temveč nujnost za dolgoročni uspeh podjetij.

Podjetja, ki se osredotočajo na trajnostnost svojega poslovanja, s tem vplivajo na (glej Sliko 1):

1. **Dobičkonosnost:** trajnostne prakse lahko pozitivno vplivajo na dobičkonosnost podjetij (Elkington, 1997). Številne raziskave so pokazale, da podjetja, ki vlagajo v trajnostnost, dosegajo boljše poslovne rezultate. To vključuje prihranke pri virih, zmanjšanje stroškov upravljanja odpadkov ter boljše upravljanje tveganj.
2. **Konkurenčno prednost:** trajnostnost lahko prinese konkurenčno prednost (Porter et al., 2011). Podjetja, ki so trajnostno naravnana, se pogosto pojavljajo kot privlačnejša za potrošnike in investitorje. S tem lahko pridobijo več tržnega deleža in dostopajo do novega kapitala za nadaljnjo rast.
3. **Hitrejša prilagajanje zakonodaji:** vse več držav uvaja zakonodajo in regulacijo, ki spodbujata trajnostne prakse. To zahteva od podjetij, da se prilagajajo okoljskim standardom in obnovljivim virom energije, kar lahko vpliva na njihovo dolgoročno obstojnost (Hopkins, 2012).
4. **Razvoj in krepitev blagovne znamke:** trajnostnost lahko prispeva k pozitivnemu razvoju blagovne znamke. Podjetja, ki so predana trajnostnosti, gradijo ugled kot odgovorna in etična podjetja, kar privablja zveste potrošnike in poslovne partnerje.

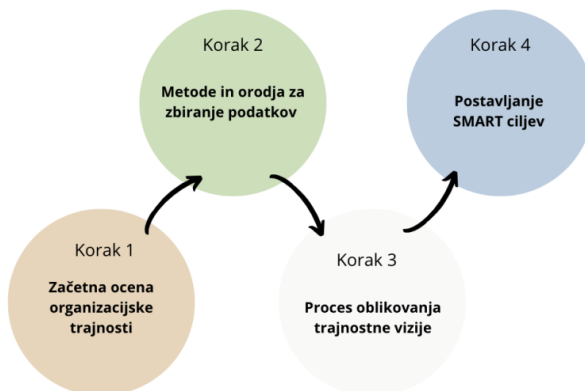
Trajnostnost je tako postala nepogrešljiv del sodobnega poslovanja, ki ne le vpliva na dobičkonosnost, temveč tudi na dolgoročno preživetje in ugled organizacij. Razvoj trajnostnih strategij in praks je postal nujen korak za uspešno navigacijo v današnjem poslovnem okolju.



Slika 2.1: Vpliv trajnostne osredotočenosti organizacije

1.1 Kako začeti s trajnostno transformacijo podjetja?

Kako se pravzaprav sploh lotiti, kje začeti s trajnostno transformacijo podjetja oziroma organizacije? Na Sliki 2 predstavljamo bistvene korake:



Slika 2.2: Kako se lotiti trajnostne transformacije organizacije

Vir: lasten

1.1.1 Korak 1: pomen začetne ocene organizacijske trajnosti

Začetna ocena organizacijske trajnosti je ključni korak za podjetja in organizacije, ki želijo uresničiti svoje trajnostne cilje. Ta proces omogoča organizacijam, da ocenijo svoje trenutno stanje v zvezi s trajnostnostjo, identificirajo področja za izboljšave ter razvijejo strategije za trajnostni razvoj.

Začetna ocena organizacijske trajnosti pomaga podjetjem razumeti, kje se nahajajo v primeru upoštevanja trajnostnih praks (Epstein & Roy, 2001). To vključuje analizo trenutnih:

- okoljskih;
- družbenih in
- ekonomskih vplivov njihovih dejavnosti.

Zavedanje izhodišča je ključno za nadaljnji razvoj trajnostnih strategij.

Na podlagi začetne ocene organizacije lahko podjetja postavijo **jasne in dosegljive cilje za trajnostni razvoj** (Schaltegger & Wagner, 2011). Ti cilji lahko vključujejo:

- zmanjšanje ogljičnega odtisa;
- povečanje energetske učinkovitosti ali
- izboljšanje delovnih pogojev zaposlenih.

Začetna ocena organizacijske trajnosti prispeva k **izgradnji zavesti** o trajnostnih vprašanjih med zaposlenimi in vodstvom. To omogoča boljšo usklajenost in sodelovanje pri izvajanju trajnostnih praks (Lozano & Huisingsh, 2011).

Začetna ocena organizacijske trajnosti je zato ključen prvi korak na poti k trajnostnemu poslovanju. Omogoča organizacijam, da prepoznajo svoje močne in šibke točke ter priložnosti za izboljšave, kar je ključno za dolgoročno uspešno izvajanje trajnostnih strategij in doseganje trajnostnih ciljev.

1.1.2 Korak 2: metode in orodja za zbiranje podatkov o trenutnem stanju

Zbiranje podatkov o trenutnem stanju je pomemben korak pri načrtovanju trajnostnih sprememb v organizaciji. Za uspešno identifikacijo področij za izboljšave je potrebno imeti na voljo natančne in zanesljive informacije o obstoječem stanju.

Zbiranja podatkov se lahko lotimo z različnimi orodji.

- a) **Ankete in vprašalniki:** so pogosto uporabljena orodja za zbiranje mnenj in informacij zaposlenih, strank ali drugih deležnikov v organizaciji (Dillman et al., 2014). Uporaba standardiziranih vprašalnikov omogoča enostavno primerjavo odgovorov in analizo podatkov.
- b) **S pregledom dokumentacije:** pregled dokumentov, kot so: interna poročila, finančne evidence in politike podjetja, lahko zagotovi vpogled v obstoječe prakse in rezultate (Yin, 2018). To lahko vključuje tudi pregled zakonodaje in regulativ, ki vplivajo na organizacijo.
- c) **Z delavnicami in intervjuji:** organizacija lahko izvede delavnice ali intervjuje z zaposlenimi, vodstvom ali drugimi deležniki, da pridobi podrobnejše informacije o trenutnem stanju in morebitnih izzivih (Rubin, & Rubin, 2011). Te metode omogočajo bolj globok vpogled in razumevanje.
- d) **Z analizo podatkov o uspešnosti:** uporaba kvantitativnih meril, kot so ključni kazalniki uspešnosti (KPI), omogoča kvantitativno oceno trenutnega stanja (Neely, 2005). Na primer, merjenje porabe energije ali stopnje zavržkov lahko ponudi konkretno sliko.

Uporaba ustrezne metode ali orodja za zbiranje podatkov je odvisna od specifičnih ciljev in potreb organizacije. Temeljita analiza trenutnega stanja je ključna za oblikovanje učinkovitih strategij trajnostnega razvoja in izboljšav.

Zbiranje podatkov o trenutnem stanju je torej temelj za načrtovanje trajnostnih sprememb znotraj organizacije. Natančne in zanesljive informacije so bistvene za identifikacijo izboljšav. Organizacije lahko zbirajo podatke preko anket in vprašalnikov, pregledov dokumentacije, delavnic, intervjujev ter analize ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI – Key Performance Indicators). Vsaka metoda prinaša različne vpoglede, ki so ključni za izdelavo uspešnih trajnostnih strategij.

Učinkovito zbiranje in analiza podatkov omogočata organizacijam, da natančno določijo svoje trenutne zmogljivosti in področja, kjer je mogoče doseči trajnostne izboljšave, s čimer krepijo svoj trajnostni razvoj.

1.1.3 Korak 3: proces oblikovanja trajnostne vizije organizacije

Oblikovanje trajnostne vizije organizacije je ključna stopnja v procesu usmerjanja podjetja k trajnostnemu razvoju. Trajnostna vizija določa jasne cilje, vrednote in pristope, ki bodo organizacijo vodili k odgovornejšemu in trajnostnemu delovanju.

Proces zajema.

- a) **Razumevanje trenutnega stanja:** prvi korak pri oblikovanju trajnostne vizije je temeljito razumevanje trenutnega stanja organizacije. To vključuje analizo obstoječih praks, procesov, okoljskih vplivov ter družbenih in gospodarskih vidikov delovanja (Schaltegger & Burritt, 2018).
- b) **Vključevanje ključnih deležnikov:** za oblikovanje trajnostne vizije je ključno sodelovanje vseh relevantnih deležnikov, vključno z vodstvom, zaposlenimi, strankami, dobavitelji in lokalno skupnostjo (Figge & Hahn, 2018). Dialog in sodelovanje z različnimi skupinami omogočata boljše razumevanje njihovih pričakovanj in potreb.
- c) **Postavljanje ciljev:** na osnovi razumevanja trenutnega stanja in povratnih informacij deležnikov organizacija postavi konkretne cilje, ki jih želi doseči na področju trajnostnosti. Cilji naj bodo merljivi, dosegljivi in časovno opredeljeni (SMART cilji) (Doran & Ryan, 2017).
- d) **Razvoj trajnostne strategije:** trajnostna vizija organizacije služi kot temelj za razvoj trajnostne strategije. Ta vključuje konkretne ukrepe in pristope, ki bodo omogočili uresničevanje zastavljenih ciljev.
- e) **Spremljanje in izboljšave:** proces oblikovanja trajnostne vizije se ne zaključi s postavljenimi cilji in razvojem strategije. Organizacija mora kontinuirano spremljati svoj napredek, analizirati dosežke in izvajati izboljšave, kjer je to potrebno (Epstein & Buhovac, 2014).

Trajnostna vizija organizacije služi kot vodilo za celotno organizacijo in jo usmerja k trajnostnemu poslovanju ter odgovornemu odnosu do okolja in družbe. S pravilnim procesom oblikovanja trajnostne vizije se organizacija lahko postavi na pot trajnostnega razvoja, ki prinaša koristi tako njej sami kot tudi širši skupnosti.

Oblikovanje trajnostne vizije je torej ključno za usmerjanje organizacije k trajnostnemu razvoju. Vključuje razumevanje trenutnega stanja, vključevanje deležnikov, postavljanje SMART ciljev, razvoj trajnostne strategije ter spremljanje in izboljšave. Trajnostna vizija služi kot temelj za usmerjanje organizacij k bolj odgovornemu poslovanju in večjemu prispevku v družbi. Trajnostna vizija podjetja je kot kompas, ki usmerja njegovo potovanje v prihodnost. Usmerja ne le notranje odločitve in procese, temveč tudi, kako podjetje komunicira in deluje v širši skupnosti, kar je bistvenega pomena za doseganje trajnostnih ciljev in pozitivnega vpliva na okolje in družbo.

1.1.4 Korak 4: postavljanje SMART ciljev za trajnostnost

Postavljanje SMART ciljev (Specifični, Merljivi, Dosegljivi, Relevantni, Časovno opredeljeni) je ključnega pomena za uspešno doseganje trajnostnih prizadevanj v podjetjih. SMART cilji zagotavljajo jasnost, usmerjenost in merljivost prizadevanj na področju trajnostnosti.

- a) **Specifični (Specific):** SMART cilji morajo biti dovolj specifični in natančno določeni, da zaposlenim, partnerjem in deležnikom omogočajo razumevanje, kaj točno želi podjetje doseči v zvezi s trajnostjo.

Primer specifičnega cilja bi bil: "Zmanjšati emisije ogljikovega dioksida (CO2) v našem logističnem omrežju za 20 % v naslednjih treh letih."

- b) **Merljivi (Measurable):** merljivost je ključna za oceno napredka in učinkovitosti prizadevanj za trajnost.

Logistično podjetje bi lahko postavilo merljiv cilj, na primer: "Povečati izkoriščenost prevoznih sredstev za 15 % do konca leta 2026."

- c) **Dosegljivi (Achievable):** SMART cilji morajo biti realni in dosegljivi ob upoštevanju razpoložljivih virov, tehnologije in kapacitet.

Na primer: "Vgraditi energijsko učinkovitejšo floto vozil v naslednjem letu."

- d) **Relevantni (Relevant):** cilji morajo biti povezani z organizacijsko strategijo in pomembnimi trajnostnimi izzivi.

Primer relevantnega cilja bi bil: "Zmanjšati količino odpadkov v naših skladiščih, kar bo zmanjšalo negativne vplive na okolje in znižalo stroške ravnanja z odpadki."

- e) **Časovno opredeljeni (Time-bound):** cilji morajo imeti jasno časovno okvirno opredelitev, ki določa, do kdaj naj bi bili doseženi.

Na primer: "Do konca leta 2026 zmanjšati porabo energije za 10 % v vseh naših distribucijskih centrih."

Postavljanje SMART ciljev je temelj za usmerjeno in učinkovito doseganje trajnostnih sprememb v podjetju. Ta proces prispeva k razvoju kulture odgovornosti in angažiranosti pri vseh zaposlenih. Kot dodatek lahko izpostavimo - SMART cilji omogočajo podjetju, da svoj napredek ne le meri, ampak tudi komunicira z zunanjimi deležniki, kar krepi transparentnost in zaupanje. Pomembno je, da so ti cilji dinamični in prilagodljivi, da lahko podjetje proaktivno reagira na spreminjajoče se okoljske razmere in tehnološki napredek.

Primeri logističnih podjetij:

- a) **UPS (United Parcel Service):** UPS je določil specifičen cilj zmanjšanja ogljičnega odtisa z uporabo svoje flote vozil. Njihov cilj je bil zmanjšati emisije CO₂ za 20 % do leta 2020. Cilj je bil merljiv z natančnimi meritvami emisij in prevoženimi kilometri. UPS je ta cilj dosegel z izboljšanjem učinkovitosti voznega parka in uporabo vozil na alternativna goriva (UPS, 2020).
- b) **DHL:** si je postavil ambiciozen cilj - postati najbolj trajnostno logistično podjetje na svetu. Cilj je specifičen, saj se osredotoča na trajnost, merljiv - z uporabo merilnikov emisij in upravljanjem s podatki. DHL je uresničil ta cilj s preходом na električna vozila, optimizacijo poti in zmanjšanjem porabe energije v skladiščih (DHL, b.d.).
- c) **Maersk Line:** eden največjih svetovnih pomorskih prevoznikov, si je zadal cilj zmanjšati emisije CO₂ na prevoženi kontejnerski kilometer za 60 % do leta 2020. Ta cilj je bil merljiv in dosegljiv s preходом na bolj energetske učinkovite ladje in uporabo čistejših goriv (Maersk, 2020).

- d) **Amazon:** si je zadal cilj postati podjetje z ogljično nevtralno dostavo do leta 2040. Ta cilj je specifičen, merljiv in časovno omejen. Amazon je za doseganje tega cilja naročil veliko število električnih dostavnih vozil in se zavezal k zmanjšanju svojega ogljičnega odtisa (Amazon, b.d.).

Ti primeri logističnih podjetij kažejo, kako SMART cilji postavljajo temelje za trajnostno preoblikovanje. Cilji so specifični, merljivi, dosegljivi, relevantni in časovno omejeni, kar omogoča spremljanje napredka in usmerja napore k trajnostnim rešitvam.

2 Štiri faze trajnostne transformacije organizacije

Trajnostna preobrazba organizacije je lahko dolgotrajen proces, ki vključuje številne korake, pri čemer se organizacija postopoma prilagaja trajnostnim praksam. Hitrost in obseg transformacije sta odvisna tudi od višine finančnih sredstev, ki jih organizacija namenja za to.



Slika 2.3: Štiri faze trajnostne transformacije organizacije

Trajnostno transformacijo lahko razdelimo v štiri glavne faze, ki vključujejo ozelenjevanje zaposlenih, ozelenjevanje obrata, ozelenjevanje procesov in končno, vožnjo po zelenem valu (Slika 2.3).

2.1 Faza 1: ozelenjevanje zaposlenih

Prva faza trajnostne preobrazbe se začne s ozaveščanjem in izobraževanjem zaposlenih. Organizacija se osredotoči na to, da svoje zaposlene seznani s trajnostnimi vrednotami in praksami ter jih spodbudi, da postanejo ambasadorji trajnostnosti. Lahko pa preprosto samo spiše navodila ali pa okrožnico, v kateri zaposlene obvesti/jih spodbudi, kako v prihodnje ravnati/se obnašati, da bodo delovali bolj trajnostno.

Primer. Podjetje "XGreen" je organiziralo usposabljanje za svoje zaposlene o trajnostnih načelih in spodbudilo zaposlene, da delijo svoje trajnostne zamisli za izboljšanje delovnega okolja.

Višina investicij: v tej fazi so glavni stroški povezani z izobraževanjem in ozaveščanjem zaposlenih o trajnostnosti. To vključuje stroške usposabljanja, komunikacije in ozaveščanja.

Primer. Podjetje "GreenX" je vložilo 50.000 evrov v program izobraževanja zaposlenih o trajnostnih praksah. Rezultat tega je bilo povečanje ozaveščenosti zaposlenih o trajnostnosti in zmanjšanje porabe električne energije za 15 % v prvem letu.

Faza ozelenjevanja zaposlenih se torej nanaša na začetni korak v procesu trajnostne transformacije podjetja, kjer je poudarek na ozaveščanju in izobraževanju zaposlenih o pomenu in praktičnih aspektih trajnostnosti. V tej fazi se organizacija osredotoča na spodbujanje zaposlenih, da razumejo trajnostne vrednote in kako lahko s svojim delovanjem prispevajo k okoljski odgovornosti in trajnostnemu razvoju podjetja. Cilj je spodbuditi zaposlene, da postanejo aktivni udeleženci in ambasadorji trajnostnih iniciativ znotraj podjetja.

2.2 Faza 2: ozelenjevanje obrata

Naslednja faza se osredotoči na spremembe v obratu ali objektu podjetja. To lahko vključuje zmanjšanje porabe energije, učinkovitejšo rabo virov in bolj trajnostno infrastrukturo.

Primer. Proizvajalec avtomobilov je namestil sončne panele na streho svoje tovarne in tako zmanjšal svojo odvisnost od fosilnih goriv.

Višina investicij: v tej fazi so investicije osredotočene na energetske učinkovitost in obnovljive vire energije. To vključuje naložbe v sončne panele, energetske učinkovite opreme in okolju prijazne tehnologije.

Primer. Proizvajalec "EcoX" je vložil 500.000 evrov v namestitev sončnih panelov na strehi svoje tovarne. To jim je omogočilo, da so zmanjšali svojo odvisnost od električne energije iz fosilnih goriv za 40 % in prihranili 100.000 evrov na leto.

Faza ozelenjevanja obrata je torej drugi korak v procesu trajnostne transformacije podjetja, kjer se pozornost usmerja na fizično okolje in operativne procese. V tej fazi podjetja sprejmejo ukrepe za zmanjšanje okoljskega vpliva svojih operacij, kot so: zmanjšanje porabe energije in vode, izboljšanje učinkovitosti virov ter vlaganje v zeleno infrastrukturo, kot so sončne elektrarne ali sistemi za upravljanje odpadkov. Cilj je zmanjšati ogljični odtis podjetja in ustvariti bolj trajnostno delovno okolje.

2.3 Faza 3: ozelenjevanje procesov

V tej fazi organizacija preučuje svoje poslovne procese in išče načine za zmanjšanje svojega okoljskega odtisa. To vključuje optimizacijo proizvodnih procesov, zmanjšanje količine odpadkov in izboljšanje trajnostne oskrbovalne verige.

Primer. Distribucijsko podjetje je prešlo na elektronske dokumente in s tem zmanjšalo porabo papirja in emisije CO₂.

Višina investicij: ta faza zahteva vlaganja v optimizacijo proizvodnih procesov, recikliranje odpadkov in zmanjšanje emisij. To vključuje naložbe v bolj učinkovite stroje, reciklažne naprave in obdelavo odpadkov.

Primer. Distribucijsko podjetje "XEcoL" je vložilo 300.000 evrov v prehod na elektronsko dokumentiranje. To jim je omogočilo zmanjšanje porabe papirja za 70 % in zmanjšanje emisij CO₂ za 20 %.

Faza ozelenjevanja procesov je torej napredovanje v trajnostni transformaciji, kjer podjetja analizirajo in preoblikujejo svoje poslovne procese, da zmanjšajo okoljski odtis in izboljšajo družbeno odgovornost. Ta faza vključuje optimizacijo proizvodnje, povečanje učinkovitosti, zmanjšanje količine odpadkov in izboljšanje celotne trajnostne uspešnosti dobavne verige. Cilj je razviti bolj zelene in učinkovite poslovne procese, ki ne le zmanjšujejo vpliv na okolje, ampak tudi prinašajo ekonomske koristi podjetju.

Pogosto se organizacije v tej fazi transformacije, poleg ostalih metod (Lean Manufacturing, Six Sigma, Eko-dizajn, Okoljski benchmarking, Energetske revizije), poslužujejo uporabe analize življenjskega cikla (Life Cycle Assessment - LCA). LCA je metoda, ki se uporablja za ocenjevanje okoljskih vplivov izdelka, procesa ali storitve skozi celoten življenjski cikel; od pridobivanja surovin, proizvodnje, uporabe, recikliranja do končne odstranitve. Analiza LCA podjetjem omogoča, da identificirajo, kje v njihovih procesih lahko uvedejo izboljšave, ki zmanjšajo negativne vplive na okolje in povečajo učinkovitost.

2.4 Faza 4: vožnja po zelenem valu

Zadnja faza vključuje trajnostno vodenje organizacije in uporabo trajnostnih načel kot gonilne sile za inovacije in rast. Prevzema vlogo vodje v panogi, vlogo t. i. »trend setterja«, s čimer daje zgled drugim, konkurentom pa motiv za posnemanje.

Primer. Veliko tehnološko podjetje se je zavezalo, da bo do leta 2030 postalo popolnoma ogljično nevtrarno in spodbujalo druge v industriji k istemu cilju.

Višina investicij: v tej fazi se organizacija zaveže k trajnostnemu vodenju in nenehnim izboljšavam. To vključuje vlaganja v raziskave in razvoj trajnostnih izdelkov ter spodbujanje trajnostnih praks v vseh vidikih poslovanja.

Primer. Tehnološko podjetje "GreenX" je namenilo 1 milijon evrov za raziskave trajnostnih rešitev. Kot rezultat so razvili izdelek, ki zmanjšuje porabo energije v pametnih napravah, kar jim je v prvem letu prineslo dodatna 2 milijona evrov prihodka.

Zadnja faza, "Vožnja po zelenem valu", predstavlja zaključno stopnjo v procesu trajnostne transformacije podjetja, kjer organizacija ne le implementira trajnostne prakse, ampak jih tudi aktivno promovira in integrira v vse aspekte poslovanja. To

je faza, v kateri podjetje izkorišča vse prednosti trajnostnega poslovanja, postane zgled v industriji in vpliva na svoje dobavitelje, partnerje in kupce, da tudi oni sledijo trajnostnim praksam. Cilj je ustvariti "zeleni val", ki presega meje podjetja in ima širše pozitivne učinke na celotno industrijo in družbo.

Vsaka faza predstavlja ključen korak na poti trajnostne preobrazbe organizacije. S pravilno izvedbo teh faz lahko organizacija doseže boljšo učinkovitost, zmanjša svoj vpliv na okolje in postane trajnostno naravnana, kar ima dolgoročne koristi za vse deležnike. Višina investicij se lahko razlikuje glede na velikost in panogo organizacije, vendar so trajnostne naložbe dolgoročno donosne zaradi zmanjšanja stroškov in izboljšanja ugleda organizacije.

2.5 Še nekaj primerov uvajanja konkretnih ukrepov za doseganje trajnostnih ciljev v logistiki

Uvajanje konkretnih ukrepov za doseganje trajnostnih ciljev v logistiki je ključno za organizacije, ki si prizadevajo zmanjšati svoj okoljski vpliv, izboljšati družbeno odgovornost in povečati učinkovitost svojih operacij. Tukaj je še nekaj ključnih ukrepov in pristopov, ki jih organizacije lahko uporabijo.

- a) **Zeleno prevozno sredstvo:** zamenjava obstoječih vozil z vozili na alternativna goriva, kot so električna vozila ali vozila na vodik, lahko znatno zmanjša emisije CO₂.
- b) **Optimizacija poti:** uporaba naprednih tehnologij za optimizacijo prevoznih poti lahko zmanjša čas potovanja, porabo goriva in izpuste.
- c) **Zmanjšanje količine odpadkov:** implementacija programov za recikliranje in zmanjšanje količine odpadkov v logističnih operacijah lahko pripomore k zmanjšanju okoljskega vpliva.
- d) **Uporaba obnovljivih virov energije:** uvajanje obnovljivih virov energije, kot so sončne ali vetrne elektrarne za oskrbo z električno energijo v logističnih objektih, prispeva k zmanjšanju ogljičnega odtisa (Sarkis et al., 2011).

- e) **Usposabljanje zaposlenih:** izobraževanje zaposlenih o trajnostnih praksah in ozaveščanje o pomenu trajnostnosti lahko pripomore k njihovi večji angažiranosti in vključenosti v trajnostne dejavnosti (Seuring & Müller, 2008).
- f) **Povečanje varnosti in učinkovitosti:** vgrajevanje naprednih telematskih sistemov in tehnologij za sledenje omogoča boljšo varnost in učinkovitost prevoza (Kleindorfer et al., 2005).

Uvajanje teh ukrepov zahteva celostno razmišljanje in zavezanost organizacije k trajnostnim ciljem. S temi ukrepi lahko logistična podjetja zmanjšajo svoj ekološki odtis, povečajo učinkovitost in ustvarijo pozitiven vpliv na družbo.

3 Pomembnost stalnega spremljanja trajnostnih kazalnikov

V današnjem poslovnem okolju, kjer se trajnostnost in odgovornost do okolja in družbe vedno bolj uveljavljata kot ključna dejavnika uspeha, je stalno spremljanje trajnostnih kazalnikov postalo nepogrešljivo. To je ključnega pomena za organizacije, ki si prizadevajo za trajnostni razvoj svojih operacij.

Trajnostni kazalniki so merila, ki organizacijam omogočajo, da merijo in spremljajo svoj napredek v smeri trajnostnih ciljev. Ti kazalniki lahko vključujejo različne kvantitativne in kvalitativne podatke, kot so: emisije toplogrednih plinov, poraba energije, ravnanje z odpadki, družbena odgovornost in ekonomska uspešnost. Trajnostni kazalniki so ključni za ocenjevanje, kako dobro podjetje izpolnjuje svoje trajnostne strategije in za obveščanje deležnikov o njihovem trajnostnem delovanju (Global Reporting Initiative, 2016).

S stalnim spremljanjem trajnostnih kazalnikov organizacije pridobivajo vpogled v svoje dejavnosti, to pa jim hkrati omogoča razvoj.

Ocenjevanje napredka: s spremljanjem kazalnikov lahko organizacije ocenijo, kako dobro izvajajo svoje trajnostne cilje in strategije. Na podlagi teh ocen lahko prilagajajo svoje ukrepe in strategije ter izboljšujejo svoj trajnostni vpliv (Eccles et al., 2011).

Transparentnost: stalno spremljanje in objavlanje trajnostnih podatkov povečuje transparentnost organizacije. To je ključno za izpolnjevanje pričakovanj strank, investitorjev in drugih deležnikov glede trajnostnega poslovanja (Porter & Kramer, 2011).

Pravilno odločanje: trajnostni kazalniki zagotavljajo podlago za boljše odločitve. Na podlagi zbranih podatkov organizacije lahko bolje razumejo, kateri ukrepi so najučinkovitejši in kje je potrebno izboljšanje (Elkington, 1997).

Izboljšanje konkurenčnosti: organizacije, ki uspešno sledijo trajnostnim kazalnikom, so boljše pripravljene na prihodnje spremembe v poslovnem okolju. To jim daje konkurenčno prednost (Hart, 1997).

Povečanje zavedanja: trajnostni kazalniki povečujejo zavedanje o trajnostnih vprašanjih tako znotraj organizacije kot tudi med zaposlenimi in deležniki. To lahko pripomore k večji vključenosti in motivaciji za trajnostno delovanje (Kiron et al., 2012).

Izpolnjevanje regulativnih zahtev: vse več držav in regij uveljavlja zakonodajo, ki zahteva spremljanje in poročanje o trajnostnih kazalnikih. Stalno spremljanje je ključno za izpolnjevanje teh zahtev (Delmas & Montes-Sancho, 2011).

Za uspešno spremljanje trajnostnih kazalnikov je pomembno, da organizacije uporabljajo ustrezne metode in orodja za zbiranje, analizo in poročanje o trajnostnih podatkih. Poleg tega je potrebno dosledno pristopiti k integraciji trajnostnosti v vse vidike poslovanja.

4 Izvajanje evalvacij in ocenjevanja za trajnostni razvoj

Evalvacije in ocenjevanja so ključni koraki pri doseganju trajnostnega razvoja v organizaciji. Omogočajo nam, da merimo učinkovitost in uspešnost trajnostnih praks ter prepoznavamo področja za izboljšave.

Koraki evalvacije in ocenjevanja so:

- **določitev merilnih kazalnikov:** prvi korak pri evalvaciji trajnostnosti je določitev merilnih kazalnikov, ki bodo uporabljeni za merjenje trajnostnih

dosežkov organizacije. To vključuje kvantitativne in kvalitativne kazalnike, kot so emisije ogljikovega dioksida, poraba vode, družbena odgovornost, inovacije in drugi kazalniki (Luka Koper, 2020);

- **zbiranje in analiza podatkov:** naslednji korak je zbiranje relevantnih podatkov za vsak merilni kazalnik. To vključuje podatke o poslovanju, poročila o trajnostnosti, anketiranje deležnikov in druge vire informacij. Nato se podatki analizirajo in primerjajo s preteklimi rezultati ter postavljenimi cilji (Schaltegger & Burritt, 2018);
- **ocenjevanje dosežkov:** na podlagi analize podatkov se izvede ocenjevanje dosežkov organizacije glede na zastavljene trajnostne cilje. To vključuje oceno učinkovitosti praks in njihov vpliv na okolje, družbo in gospodarstvo (Eccles & Krzus, 2010);
- **identifikacija področij za izboljšave:** na podlagi ugotovitev evalvacije se prepoznajo področja, kjer je mogoče izboljšati trajnostne prakse. To lahko vključuje spremembe v procesih, tehnologijah, politikah ali strategijah organizacije (Kurucz et al., 2017);
- **poročanje in komuniciranje:** rezultati evalvacij in ocenjevanj se morajo ustrezno poročati in komunicirati znotraj organizacije ter tudi navzven. Transparentnost in komunikacija sta ključni za izpolnjevanje pričakovanj deležnikov in zagotavljanje zaupanja (CSR Europe, 2015);
- **nadgrajevanje trajnostnega načrta:** na koncu evalvacije in ocenjevanja prispevajo k nadgrajevanju trajnostnega načrta organizacije. To pomeni postavljanje novih ciljev, izboljšave praks ter nenehno prilagajanje in usklajevanje trajnostnih pristopov (Lozano, 2015).

Evalvacije in ocenjevanja so ključni dejavnik za zagotavljanje, da organizacija ostaja na poti trajnostnega razvoja. S pravilno izvedbo teh postopkov lahko organizacija izboljša svoj trajnostni vpliv in prispeva k boljšemu poslovnemu, družbenemu in okoljskemu rezultatu.

5 Pomen komunikacije o trajnostnih dosežkih in prizadevanjih

Trajnostnost je postala nepogrešljiv del poslovnega sveta in zato je ključno, da organizacije učinkovito komunicirajo svoje trajnostne dosežke in prizadevanja. S pravilno komunikacijo lahko organizacije izboljšajo ugled svoje organizacije, povečajo zaupanje deležnikov ter privabijo potrošnike, ki cenijo trajnostne prakse.

Nekaj ključnih nasvetov za učinkovito komuniciranje o trajnostnih vidikih vaše organizacije.

1. Določite sporočilo: preden začnete komunicirati, morate jasno določiti, kaj želite sporočiti. Upoštevajte svoje trajnostne cilje, dosežke in prizadevanja ter izberite tista sporočila, ki so najbolj relevantna za vaše ciljno občinstvo (Kotler et al., 2019).

2. Uporabite različne kanale: uporabite različne komunikacijske kanale, kot so: spletna mesta, družabni mediji, tiskani materiali in medijske objave. Pravilna izbira kanalov bo omogočila, da dosežete različne skupine deležnikov (Du et al., 2010).

3. Zgodbe z deležniki: povežite se s svojimi deležniki in pripovedujte zgodbe o vaših trajnostnih prizadevanjih. Uporaba primerov in resničnih zgodb lahko pripomore k večji verodostojnosti in prepoznavnosti vaše organizacije (Whelan et al., 2017).

4. Uporabite številke in statistiko: uporabite številke in statistične podatke, ki podpirajo vaše trditve o trajnostnih dosežkih. Jasni podatki lahko dodajo avtoriteto in prepričljivost vašim sporočilom (Hansen & Machin, 2019).

5. Bodite proaktivni: namesto, da čakate na vprašanja ali kritike, bodite proaktivni pri komuniciranju o trajnostnih vprašanjih. S tem boste lahko obvladovali razpravo in oblikovali javno mnenje (Lyon & Montgomery, 2015).

6. Vključite zaposlene: vaši zaposleni so lahko močan vir za širjenje trajnostnih sporočil. Vključite jih v komunikacijske dejavnosti in jim omogočite, da postanejo ambasadorji trajnostnosti.

7. Vzdržujte konsistentnost: vaše trajnostno sporočilo mora biti konsistentno s trajnostnimi praksami vaše organizacije. Konsistentnost bo preprečila zmedo in dvom v vaše namene.

Komuniciranje o trajnostnih dosežkih in prizadevanjih je ključnega pomena za gradnjo ugleda in privabljanje deležnikov. S pravilnim pristopom lahko organizacija postane prepoznavna kot vodilna v trajnostnih praksah.

6 Pomen ozaveščanja internih in eksternih deležnikov o trajnostnosti

V današnjem poslovnem svetu je ozaveščanje internih in eksternih deležnikov o trajnostnosti postalo ključnega pomena. Organizacije morajo komunicirati svoje trajnostne prakse, cilje in dosežke, da bi gradile ugled, pridobile zaupanje in izpolnile pričakovanja deležnikov, vključno z zaposlenimi, strankami, dobavitelji in širšo javnostjo (Bansal & Song, 2017).

6.1 Ozaveščanje notranjih (internih) deležnikov

Zaposleni: notranji (interni) deležniki, kot so zaposleni, so pomembna skupina, ki jo je treba ozaveščati o trajnostnih praksah organizacije. To se doseže s stalnim izobraževanjem, usposabljanjem in vključevanjem zaposlenih v trajnostne dejavnosti. Primer: organizacija organizira interno usposabljanje o okoljskih vplivih svojih dejavnosti.

Vodstvo: vodstvo organizacije mora postaviti zgled in aktivno sodelovati v komuniciranju trajnostnih ciljev in praks. Primer: izvršni direktor objavi sporočilo o trajnostnih ciljih v letnem poročilu.

6.2 Ozaveščanje zunanjih (eksternih) deležnikov

Stranke: podjetja morajo svojim strankam jasno predstaviti svoje trajnostne pristope in proizvode. To lahko vključuje označevanje trajnostnih izdelkov ali storitev. Primer: prehrambna družba označuje izdelke s certifikati o trajnostni pridelavi.

Dobavitelji: komunikacija z dobavitelji o trajnostnih pričakovanjih in zahtevah je ključna za trajnostno dobavno verigo. Primer: trgovinska družba izvaja ocene trajnostnosti za svoje dobavitelje.

Investitorji: investitorji se vse bolj zanimajo za trajnostne vidike podjetij. Organizacije morajo svoje trajnostne dosežke jasno predstaviti investitorjem. Primer: podjetje pripravi posebno poročilo o trajnostni finančni uspešnosti.

Javnost: organizacije morajo redno komunicirati s širšo javnostjo preko medijev, družbenih omrežij in drugih komunikacijskih kanalov. Primer: kampanja o zmanjšanju ogljičnega odtisa podjetja.

Ozaveščanje internih in eksternih deležnikov je ključno za gradnjo zaupanja, razumevanja in podporo za trajnostne prakse organizacije. Pomembno je, da se ta komunikacija izvaja pregledno, dosledno in pošteno, saj lahko privede do dolgoročne uspešnosti in trajnostne rasti organizacije (Dias-Sardinha et al., 2021).

7 Pomen prepoznavanja zelenega zavajanja v komuniciranju

Zeleno zavajanje (ang. Greenwashing) pomeni zavajajoče trženje, pri katerem podjetja lažno predstavljajo svoje izdelke, storitve ali poslovne prakse kot okolju prijazne, čeprav to v resnici niso. Cilj je ustvariti vtis trajnostnosti in odgovornosti, čeprav dejanska okoljska korist ni ustrezna ali pa je zanemarljiva (Delmas et. Al., 2011). V nadaljevanju navajamo nekaj primerov, na kaj morajo biti pozorni v podjetjih, in kako se potrošniki lahko izognejo zavajajočim trženjskim praksam zelenega zavajanja.

7.1 Na kaj morajo biti pozorna podjetja?

Podjetja morajo zagotoviti, da so njihovi trajnostni ukrepi resnični, preverljivi in skladni z zakonodajo ter etičnimi standardi. Ključni vidiki vključujejo:

- **transparentnost:** jasno in natančno komuniciranje o okoljskih prizadevanjih in rezultatih;
- **podprte trditve:** vse ekološke trditve morajo biti podprte z dokazi (npr. certifikati, študijami, analizami življenjskega cikla izdelkov);
- **celovitost trajnostnih praks:** podjetja ne smejo poudarjati le enega trajnostnega vidika (npr. reciklirane embalaže), če druge prakse (npr. ogljični odtis proizvodnje) niso okolju prijazne;

- **izogibanje nejasnim izrazom:** izraze, kot so "okolju prijazno", "zeleno" ali "trajnostno", je pravilno uporabljati le, če so podprti s konkretnimi podatki;
- **spoštovanje zakonodaje:** upoštevanje predpisov o zavajajočem oglaševanju in trajnostnem poročanju (npr. direktive EU o nefinančnem poročanju).

7.2 Na kaj morajo biti pozorni potrošniki?

Potrošniki se morajo izogibati zavajajočim trženjskim praksam in kritično ocenjevati zelene trditve podjetij. Pri tem naj bodo pozorni na:

- **dokazila in certifikate:** preverjanje, ali so trajnostne trditve podprte z neodvisnimi certifikati (npr. EU Ecolabel, Fair Trade, FSC);
- **celovitost podjetja:** ugotavljanje, ali podjetje izvaja trajnostne prakse v celotnem poslovanju ali samo pri določenem izdelku;
- **sledenje podrobnostim:** bodite pozorni na specifične in merljive obljube, ne le na splošne slogane;
- **pasti simbolov in barv:** zeleno obarvana embalaža ali logotipi z naravnimi motivi še ne pomenijo, da je izdelek dejansko trajnosten;
- **neodvisni viri:** pregled ocene neodvisnih organizacij in poročila o trajnosti podjetja.

7.3 Slabe prakse zelenega zavajanja

Obstaja več oblik zelenega zavajanja, med najpogostejšimi so:

- **zavajajoče oznake in certifikati** – uporaba lastnih, neuradnih ekoloških oznak brez neodvisne verifikacije;
- **poudarjanje ene zelene lastnosti, ignoriranje drugih** – npr. izdelek z ekološko embalažo, a s škodljivimi sestavinami;
- **uporaba nejasnih ali neutemeljenih trditev** – izrazi, kot so "100 % naravno" ali "okolju prijazno", brez dokazov;
- **skrivanje resničnega vpliva** – podjetja, ki promovirajo en "zeleni" izdelek, medtem ko večina njihove proizvodnje močno onesnažuje okolje;
- **napačne podobe in simboli** – uporaba listkov, dreves ali zelenih barv za ustvarjanje vtisa trajnostnosti brez dejanskih ekoloških koristi;

- **nepopolne informacije** – podjetja izpostavljajo okoljske prednosti enega vidika, ne da bi razkrila celoten vpliv izdelka (npr. električni avtomobili, katerih proizvodnja baterij močno onesnažuje okolje).

Zeleno zavajanje je vedno resnejša težava, ki zmanjšuje zaupanje potrošnikov in preprečuje resnično trajnostne spremembe. Podjetja bi morala bolj stremeti k iskreni in celoviti trajnostni politiki, potrošniki pa naj ostanejo kritični ter preverjajo trditve. Izobraževanje, ozaveščanje in regulacije so ključne za preprečevanje teh praks in zagotavljanje dejansko bolj trajnostne prihodnosti.

8 Nenehna rast in prilagajanje organizacije trajnostnim izzivom

Trajnostnost je, kot smo že večkrat zapisali in to vedno bolj prepoznavajo tudi podjetja oz organizacije, postala ključna točka v poslovnem svetu, pri čemer organizacije razumejo, da trajnostnost ni le enkratno prizadevanje, temveč nenehno rastoč proces prilagajanja trajnostnim izzivom. To zahteva trajnostno naravnost, ki se razvija skozi čas, s stalnimi prizadevanji za izboljšave.

Nenehno prilagajanje organizacije trajnostnim izzivom vključuje več ključnih vidikov.

Kultura trajnosti: pravilna vzpostavitev kulture trajnosti v organizaciji zahteva vztrajnost in nenehno osveščanje zaposlenih o pomembnosti trajnostnosti. To je podprto s stalnim izobraževanjem in usposabljanjem, ki se osredotoča na trajnostne prakse in vrednote (Darnall et al., 2009).

Strateško načrtovanje: organizacija mora nenehno pregledovati in posodabljati svojo trajnostno strategijo, da se odziva na spreminjajoče se okoljske in družbene izzive. Prilagajanje strategije lahko pomaga zagotoviti, da so cilji še vedno relevantni in dosegljivi (Hart, 1997).

Inovacije: inovacija je ključnega pomena pri reševanju trajnostnih izzivov. Organizacije morajo spodbujati inovacije, ki prispevajo k zmanjšanju vpliva na okolje in družbo. Sčasoma se morajo prilagajati novim tehnologijam in pristopom, ki omogočajo bolj trajnostno poslovanje (Porter & van der Linde, 1995).

Spremljanje in poročanje: organizacije morajo nenehno spremljati svoj trajnostni napredek in rezultate ter te podatke deliti s svojimi deležniki. To omogoča odgovornost in omogoča prilagajanje ciljev in praks, kadar je to potrebno (Epstein & Roy, 2001).

Vključevanje deležnikov: delo z različnimi deležniki, vključno s strankami, dobavitelji, investitorji in lokalnimi skupnostmi, je ključnega pomena za nenehno prilagajanje organizacije. Upoštevanje njihovih mnenj in potreb prispeva k bolj trajnostnemu poslovanju (Freeman et al., 2010).

Organizacije, ki se nenehno prilagajajo trajnostnim izzivom, bodo bolje pripravljene na prihodnost in bolje opremljene za obravnavanje okoljskih in družbenih vprašanj. Nenehno prizadevanje za trajnostnost bo pripomoglo k dolgoročni rasti in uspehu organizacije.

9 Ali podjetje za trajnostno transformacijo potrebuje ISO standard?

Da se podjetja lotijo trajnostne transformacije, ne potrebujejo ISO standardov, kot je ISO 14001, vendar ti standardi lahko pomembno prispevajo k uspešnosti in verodostojnosti procesa. ISO standardi zagotavljajo priznane metode in postopke, ki so mednarodno sprejeti in lahko služijo kot vodilo za doseganje trajnostnih ciljev. Uporaba ISO standardov lahko podjetjem olajša strukturiranje njihovih trajnostnih prizadevanj, pomaga pri merjenju in poročanju o okoljski uspešnosti ter izboljša upravljanje tveganj in skladnost z zakonodajo. Ne glede na to, ISO standardi niso obvezni in podjetja lahko izvajajo trajnostne prakse tudi brez njih.

ISO standardi, kot je ISO 14001, ki se osredotoča na okoljski menedžment, lahko podjetjem, ki želijo izvesti trajnostno transformacijo, nudijo predvsem številne prednosti.

Okvir za izboljšave: zagotavljajo jasen okvir za vzpostavitev, izvajanje, spremljanje in izboljševanje okoljskega menedžmenta.

Mednarodno priznanje: ISO standardi so mednarodno priznani, kar povečuje verodostojnost in lahko izboljša podobo podjetja na globalnem trgu.

Skladnost z zakonodajo: pomagajo zagotoviti skladnost z okoljskimi zakoni in regulativami, zmanjšujejo tveganja in lahko znižajo stroške, povezane s kaznimi ali tožbami.

Učinkovitost virov: spodbujajo učinkovito upravljanje in uporabo virov ter zmanjšujejo količine odpadkov.

Zmanjšanje okoljskega odtisa: poudarek na zmanjševanju negativnih vplivov na okolje prispeva k bolj zelenemu poslovanju.

Konkurenčna prednost: lahko ponudi konkurenčno prednost v očeh strank in partnerjev, ki vrednotijo trajnost.

Vsekakor je pridobitev in vzdrževanje ISO standardov prednost, ki podpira trajnostne cilje podjetja, zagotavlja doslednost in zavezanost izboljšavam ter krepi njegov tržni položaj, ni pa, kot smo dejali, pogoj, da podjetje uspešno izpelje trajnostno transformacijo.

10 Zaključek

Trajnostna transformacija organizacije je dolgotrajen proces, ki vključuje spremembe v poslovnem modelu, kulturi podjetja, procesih ter odnosu do okolja in družbe.

Organizacije, ki se odločijo za temeljito trajnostno transformacijo, kar običajno traja dlje časa, običajno razvijajo nove, inovativne trajnostne poslovne modele, investirajo v zelene tehnologije, kot so: električna vozila, sončne elektrarne in pametna logistika. Organizacije, ki se trajnostno preoblikujejo, pogosto vlagajo tudi v spremembo organizacijske kulture in vodenja. Ni hitrih sprememb, v želji po hitrejši implementaciji le-teh, pa organizacije izbirajo tudi hitrejša implementacije trajnostnih rešitev, kot npr. takojšen prehod na električna vozila za kratke dostave v mestih. Organizacije, ki sledijo kratkoročnim ciljem trajnostne transformacije, se osredotočajo na hitre ukrepe, kot so: optimizacija poti in zmanjšanje količin odpadkov. Včasih organizacije za trajnostne rešitve sodelujejo s tretjimi ponudniki, da hitreje dosežejo cilje itd.

Skratka, trajnostna transformacija organizacije tako ali drugače, vsakič organizacije lahko pridobijo trajnostno konkurenčno prednost in pozitiven vpliv na okolje.

Trajnostna transformacija organizacije je kompleksen in večdimenzionalen proces, ki sega onkraj osnovnih okoljskih ukrepov in zahteva temeljno preobrazbo poslovnega modela, korporativne kulture, vodenja in operativnih procesov. Vključuje strateško usmeritev k inovacijam in zelenim tehnologijam, kot so: obnovljivi viri energije in električna vozila ter optimizacijo logističnih operacij za zmanjšanje količin odpadkov. Organizacije, ki sprejemajo trajnostno miselnost, lahko izboljšajo svojo tržno pozicijo, pridobijo prednost pred konkurenti ter prispevajo k zdravju planeta in blagostanju družbe.

Končni cilj trajnostne transformacije ni le izpolnjevanje kratkoročnih ciljev, ampak je zasidranje trajnostnosti v jedro poslovanja, s čimer organizacije postanejo gonilna sila za inovacije, rast in družbeno odgovornost lokalno in, če je možnost, tudi globalno.

Literatura in vir

- Amazon. (n.d.). Sustainability. Pridobljeno 12. septembra 2023 s <https://sustainability.aboutamazon.com/reporting>
- Bansal, P., & Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105-149.
- CSR Europe. (2015). A Guide to Communicating on Corporate Social Responsibility. CSR Europe.
- Darnall, N., Jolley, G. J., & Handfield, R. (2009). Environmental management systems and green supply chain management: complements for sustainability? *Business Strategy and the Environment*, 18(1), 30-45.
- Delmas, M. A., & Montes-Sancho, M. J. (2011). An institutional perspective on the diffusion of international management system standards: The case of the environmental management standard ISO 14001. *Business Ethics Quarterly*, 21(1), 103-132.
- DHL. (n.d.). Sustainable Logistics. Pridobljeno 15. septembra 2023 s <https://www.dhl.com/global-en/home/logistics-solutions.html>
- Dias-Sardinha, I., Oliveira, M. G., & Lourenço, I. C. (2021). The Corporate Sustainability Communication Model: Assessing the Causality Relationship with Stakeholder Satisfaction and Loyalty. *Sustainability*, 13(2), 1000.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method. John Wiley & Sons.
- Doran, R., & Ryan, M. (2017). Measuring SMART: Developing a practical tool for planning and monitoring KPIs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(2), 167-184.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.

- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*. John Wiley & Sons.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2011). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. Berrett-Koehler Publishers.
- Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long Range Planning*, 34(5), 585-604.
- Figge, F., & Hahn, T. (2018). *Value Creation Through Sustainability: How Sustainability Can Affect the Quality of Business*. Routledge.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- GRI (2016). *GRI Standards 2016: Environmental and Social Topics*. Global Reporting Initiative.
- Hansen, J. M., & Machin, J. E. (2019). Green branding and consumers: Exploring the role of persuasion knowledge. *Journal of Advertising*, 48(2), 180-197.
- Hart, S. L. (1997). Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75(1), 66-76.
- Hopkins, M. (2012). *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age*. Macmillan International Higher Education.
- Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., Reeves, M., & Goh, E. (2012). Sustainability Nears a Tipping Point. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 69-74.
- Kleindorfer, P. R., Singhal, K., & Van Wassenhove, L. N. (2005). Sustainable operations management. *Production and operations management*, 14(4), 482-492.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons.
- Kurucz, E. C., Colbert, B. A., & Wheeler, D. (2017). *Business Ethics Quarterly*, 27(2), 213-239.
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32-44.
- Lozano, R., & Huisingh, D. (2011). Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*.
- Luka Koper (2020). *Trajnostno poročilo 2020*. Pridobljeno 24. februarja 2025 s https://www.luka-kp.si/wp-content/uploads/2022/03/Trajnostno-porocilo-2020-SLO.pdf?utm_source=chatgpt.com.
- Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwashing. *Organization & Environment*, 28(2), 223-249.
- Maersk. (2020). *Sustainability Report*. Pridobljeno 19. oktobra 2023 s <https://www.maersk.com/sustainability>
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. *International journal of operations & production management*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *The Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2011). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Sage.
- Sarkis, J., Zhu, Q., & Lai, K. H. (2011). An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 1-15.
- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2018). *Contemporary Environmental Accounting: Issues, Concepts and Practice*. Routledge.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*.

- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of cleaner production*, 16(15), 1699-1710.
- UPS. (2020). Global Impact Report. Pridobljeno 22. septembra 2023 s
<https://about.ups.com/us/en/our-impact/sustainability/climate/2020-ups-corporate-sustainability-report.html>
- Whelan, T., Fink, C., & Smith, N. C. (2017). *The Business of Changing the World: How Billionaires, Tech Disrupters, and Social Entrepreneurs Are Transforming the Global Aid Industry*. Oxford University Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.

