

Vesna Žabkar
Barbara Čater
Tomaž Čater
Patricia Fux

330

320

310

300

290

280

Trajnostni poslovni indeks

A 8 4 5 4 2 3 2 3 5 5 6

90

80

70

60

50

40

30

20

10

0

TPI trajnostni
poslovni
indeks

prof. dr. Vesna Žabkar, vodja
prof. dr. Barbara Čater
prof. dr. Tomaž Čater
asist. Patricia Fux, MSc

TRAJNOSTNI POSLOVNI INDEKS



Univerza v Ljubljani **EKONOMSKA** FAKULTETA
Založništvo

Strokovne monografije Ekonomske fakultete

E-izdaja

Avtorji: prof. dr. Vesna Žabkar, vodja, prof. dr. Barbara Čater, prof. dr. Tomaž Čater, asist. Patricia Fux, MSc

Trajnostni poslovni indeks

Založila: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta v Ljubljani,
Za založnika: dekanja prof. dr. Metka Tekavčič

Uredniški odbor: prof. dr. Mojca Marc (predsednica), doc. dr. Mateja Bodlaj,
prof. dr. Andreja Cirman, lekt. dr. Nadja Dobnik,
prof. dr. Marko Košak, prof. dr. Tjaša Redek
prof. dr. Miha Škerlavaj

Recenzentka: doc. dr. Daša Farčnik

Lektorica: Danijela Čibej

Oblikovna zasnova

naslovnice: Robert Ilovar

Priprava spletne izdaje: Nina Kotar

Ljubljana, 2022

Cena 0,00

Manografija je v PDF dostopna na spletni strani
http://www.ef.uni-lj.si/zaloznistvo/raziskovalne_publicacije

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID 110751747

ISBN 978-961-240-383-6 (PDF)

Vse pravice pridržane. Noben del gradiva se ne sme reproducirati ali kopirati v kakršni koli obliki: grafično, elektronsko ali mehanično, kar vključuje (ne da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, snemanje, skeniranje, tipkanje ali katere koli druge oblike reproduciranja vsebine brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge pravne ali fizične osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

Raziskovanje je financirano v okviru raziskovalnega programa P5-012 *Izzivi vključujočega in trajnostnega razvoja v ekonomskih in poslovnih znanostih*, ki ga financira ARRS.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	1
2	MODEL TRAJNOSTNEGA POSLOVNEGA INDEKSA	4
	2.1 Okoljske strategije in prakse	4
	2.2 Strategije in prakse družbene odgovornosti	6
	2.3 Motivi	7
3	METODOLOGIJA RAZISKAVE IN PREDSTAVITEV VZORCA	9
4	TRAJNOSTNI POSLOVNI INDEKS – DRUŽBENI VIDIK	16
	4.1 Rezultati za trajnostni poslovni indeks – družbeni vidik	16
	4.1.1 Organizacijska struktura in kultura ter strategija na področju družbenega vidika	16
	4.1.2 Zunanja družbena vprašanja	17
	4.1.3 Notranja družbena vprašanja	19
	4.1.4 Motivacija za družbeno odgovorno ravnanje	20
	4.2 Povzetek glavnih ugotovitev in priporočila – družbeni vidik	21
5	TRAJNOSTNI POSLOVNI INDEKS – OKOLJSKI VIDIK	22
	5.1 Rezultati raziskave trajnostni poslovni indeks – okoljski vidik	22
	5.1.1 Organizacijska struktura in kultura ter strategija na področju okoljskega vidika	22
	5.1.2 Uporaba virov, odpadki in emisije, zeleni procesi in izdelki ter storitve ekosistema	24
	5.1.3 Motivacija za okoljsko odgovorno ravnanje	25
	5.1.4 Uporaba in management tehnologije	26
	5.1.5 Motivi za rabo tehnologije	27
	5.2 Povzetek glavnih ugotovitev in priporočila – okoljski vidik	28
6	TRAJNOSTNI POSLOVNI INDEKS – EKONOMSKI VIDIK	29
	6.1 Rezultati raziskave trajnostni poslovni indeks – ekonomski vidik	29
	6.1.1 Uspešnost kot posledica družbeno odgovornih praks	29
	6.1.2 Uspešnost kot posledica okolju prijaznih praks	31
	6.2 Povzetek glavnih ugotovitev in priporočila – ekonomski vidik	31
7	PRIMERJAVA DRUŽBENEGA IN OKOLJSKEGA VIDIKA, INDEKSI TER SEGMENTACIJA PODJETIJ	33
8	SKLEP	43
	LITERATURA IN VIRI	44
	PRIPOROČENA LITERATURA	48

KAZALO SLIK

Slika 1: Model TPI	4
Slika 2: Okoljske komponente TPI	5
Slika 3: Družbene komponente TPI	6
Slika 4: Ekonomske komponente TPI	7
Slika 5: Značilnosti vzorcev	14
Slika 6: Ureditev skrbi za družbene vidike trajnostnega razvoja (v %)	17
Slika 7: Povprečno strinjanje s trditvami o strategiji družbene odgovornosti, organizacijski kulturi ter skrbi podjetja za blaginjo družbe	17
Slika 8: Povprečno strinjanje s trditvami o zunanjih družbenih vprašanjih	18
Slika 9: Povprečno strinjanje s trditvami o notranjih družbenih vprašanjih	20
Slika 10: Povprečno strinjanje s trditvami o motivih za družbeno odgovorno ravnanje	21
Slika 11: Ureditev skrbi za okoljske vidike trajnostnega razvoja (v %)	24
Slika 12: Povprečno strinjanje s trditvami o strategiji okoljske odgovornosti, organizacijski kulturi ter vplivu podjetja na okolje	24
Slika 13: Povprečno strinjanje s trditvami o uporabi virov, odpadkih, emisijah, zelenih procesih in izdelkih ter storitvah ekosistema	25
Slika 14: Povprečno strinjanje s trditvami o motivih za okolju prijazno ravnanje	27
Slika 15: Povprečno strinjanje s trditvami o uporabi in managementu tehnologije	28
Slika 16: Povprečno strinjanje s trditvami o motivih za uporabo tehnologije	28
Slika 17: Povprečno strinjanje s trditvami o nefinančni uspešnosti	31
Slika 18: Katere od naštetih ekonomskih komponent bi morale po vašem mnenju nositi večjo težo v trajnostnem poslovnem indeksu?	32
Slika 19: Organiziranost podjetij z vidika okoljske in družbene odgovornosti glede na velikost	34
Slika 20: Strategija in organizacijska kultura z vidika okoljske in družbene odgovornosti glede na velikost podjetja	36
Slika 21: Uporaba virov, odpadki, emisije, zeleni procesi in ekosistem glede na velikost podjetja	36
Slika 22: Katere od okoljskih komponent bi morale po vašem mnenju nositi večjo težo v trajnostnem poslovnem indeksu? (označenih je lahko več odgovorov)	37
Slika 23: Notranja in zunanja družbena odgovornost glede na velikost podjetja	38
Slika 24: Katere od naštetih zunanjih komponent družbenega poslovanja bi po vašem mnenju morale nositi večjo težo v trajnostnem poslovnem indeksu?	38
Slika 25: Katere izmed naštetih notranjih komponent družbenega poslovanja bi po vašem mnenju morale nositi večjo težo v trajnostnem poslovnem indeksu?	39
Slika 26: Motivi za okoljsko in družbeno odgovornost glede na velikost podjetja	40
Slika 27: Okoljski del TPI	41
Slika 28: Okoljski del TPI – segmentacija podjetij	42
Slika 29: Družbeni del TPI glede na velikost in dejavnost podjetja	43
Slika 30: Družbeni del TPI – segmentacija podjetij	43

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primeri trditev za konstrukte, ki se nanašajo na okoljski del	10
Tabela 2: Primeri trditev za konstrukte, ki se nanašajo na družbeni del	11
Tabela 3: Primeri trditev za konstrukte, ki se nanašajo na ekonomski del	12
Tabela 4: Primeri trditev za konstrukte, ki se nanašajo na organizacijsko kulturo, splošno skrb za blaginjo okolja/družbe, motive in strategije	12
Tabela 5: Primeri trditev za konstrukte, ki se nanašajo na tehnologije in motive za njihovo uporabo	13

1 UVOD

Podjetja v Sloveniji kljub zdravstveni krizi niso pozabila na skrb za varovanje okolja in družbeno odgovorno ravnanje. Ali gre le za nekoliko manjšo stopnjo samokritičnosti? Kateri so instrumentalni in moralni motivi, da se podjetja odločajo tako?

Skupina raziskovalcev Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani je v okviru programske skupine ARRS *Izzivi vključujočega in trajnostnega razvoja v ekonomskih in poslovnih znanostih* pripravila in predstavila rezultate na temo *Kako trajnostno naravnana so slovenska podjetja*. V raziskavi ocenjujemo razvoj slovenskih podjetij s treh vidikov trajnosti – ekonomskega, okoljskega (ekološkega) in družbenega.

Raziskava je potekala v sodelovanju z več kot 450 slovenskimi podjetji. Gre za prvo študijo o trajnostnem poslovnem indeksu v Sloveniji (TPI), pri kateri so sodelovali prof. dr. Vesna Žabkar (vodja raziskovalne skupine), prof. dr. Tomaž Čater, prof. dr. Barbara Čater in Patricia Fux, MSc. TPI je opredeljen kot indeks, ki za podjetje zajema oceno razvoja s treh vidikov trajnosti – ekonomskega, okoljskega oz. ekološkega in družbenega, ki so naprej razčlenjeni v uporabo virov, odpadke in emisije, zelene procese in izdelke ter storitve ekosistema z okoljskega vidika, notranja in zunanja družbena vprašanja z družbenega vidika ter finančno in nefinančno uspešnost z ekonomskega vidika.

Raziskovalna skupina se intenzivno ukvarja z izzivi vključujočega in trajnostnega razvoja. Eden izmed rezultatov dela skupine je tudi knjiga *Challenges on the path toward sustainability in Europe* (Žabkar & Redek, 2021), ki je izšla pri založbi Emerald in s katero predstavljamo rezultate raziskovanja izzivov na poti do trajnostne Evrope. V raziskovanju smo vključili tako novo kot tudi staro Evropo in poskušali preveriti izpolnjevanje trajnostnih ciljev Združenih narodov kot vodilo za analizo izzivov, s katerimi se soočamo na tem področju.

Pričnimo s kratko predstavitevjo osnovnih stebrov trajnostnega razvoja ter z znanimi stopnjami v razvoju trajnostnih podjetij. Glavnino predstavitve bomo posvetili raziskavi trajnosti in zbranim podatkom ter ugotovitvam, ki predstavljajo le en del izvajanega dela v okviru raziskovalne skupine na tem področju. Predstavili bomo tudi gradnike trajnostnega poslovnega indeksa, saj je osnovni namen raziskave spodbuditi podjetja k celovitejšemu pristopu k trajnostnim odločitvam in delovanju.

Kdaj govorimo o trajnosti? Kadar zadovoljevanje potreb sedanjih generacij (ali v primeru podjetja sedanjih deležnikov) ne ogroža zadovoljevanja potreb prihodnjih generacij oz. prihodnjih deležnikov. V letu 2020 smo beležili 50 let od zapisa Friedmanove doktrine, po kateri je edina družbena odgovornost podjetij doseganje dobička (Friedman, 1970). Trenutna ekonomsko-zdravstvena kriza kaže, da živimo v drugačnem svetu, kot je bil 50 let nazaj. Pokazala nam je tudi, koliko so družba, delovanje podjetij in naravno okolje med seboj povezani oz. prepleteni. Podjetja so oz. naj bi v veliki meri presegla razmišljanje, da je dobiček edina družbena odgovornost. To so na neki način pokazali tudi voditelji večjih evropskih podjetij, ki so v letu 2021 na nove evropske voditelje naslovili dopis, v katerem so pozvali k skupni trajnostni viziji.

Okoljska dimenzija trajnostnega razvoja se osredotoča na varovanje rastlinskega in živalskega sveta v naravnem okolju povsod, kjer delujejo podjetja. Izraz trajnost izhaja iz naravoslovnih znanosti in je bil prvič uporabljen za opis temeljnih pogojev za samovzdržen ekosistem (Holden, Linnerud & Banister, 2014). Človekove aktivnosti povzročajo neravnovesje in nepopravljivo škodo naravnemu okolju, zato je osnovna zahteva okoljske trajnosti zmanjšanje in odpravljanje teh negativnih vplivov (WCED, 1987). To je zelo dobro izraženo tudi v trajnostnih ciljih ZN (Združeni narodi, 2015) in v dokumentu Evropske komisije *Roadmap to a Resource Efficient Europe* (Evropska komisija, 2011, 571).

Družbena dimenzija trajnostnega razvoja se osredotoča na razvoj uspešne družbe s sočasnim upoštevanjem zahtev drugih dveh dimenzij. Vidiki ciljev družbenega razvoja so dobro izraženi tudi v trajnostnih ciljih ZN (npr. nič več lakote, kakovostno izobraževanje, dobro zdravje in dobro počutje) (Združeni narodi, 2015). Podjetniška politika družbene odgovornosti omogoča organizacijam učinkovito upravljanje odnosov z različnimi in različnimi skupinami deležnikov in je postala bistvena, ko so podjetja začela razvijati različne sklope prostovoljnih aktivnosti za vključevanje različnih deležnikov (kupcev, dobaviteljev, zaposlenih, skupnosti, vlagateljev itd.) (Malik, 2015).

Ključno vprašanje ekonomske dimenzije trajnostnega razvoja je, kako upravljati s kapitalom in dolgoročno ohraniti trajnost podjetja. V praksi je izračun vrednosti gospodarskega kapitala precej preprost, vendar morajo organizacije poleg opredmetenih sredstev upoštevati tudi neopredmetena sredstva in razlike med knjigovodsko in tržno vrednostjo. Ker ekonomska vzdržnost zahteva skrbno in trajnostno upravljanje opredmetenega, neopredmetenega in finančnega kapitala, je sprejeta opredelitev ekonomske trajnosti, kot sta jo definirala Dyllick in Hockerts (2002, str. 133): »Ekonomska trajnostna podjetja v vsakem trenutku zagotavljajo tak denarni tok, da zagotavljajo likvidnost v ustvarjanju trajno nadpovprečne donosnosti svojim delničarjem.«

Trajnostni cilji so tako cilji, ki omogočajo dolgoročno varovanje okolja, visoko kakovost življenja znotraj celotne družbe ter gospodarski razvoj, ki temelji na trajnostnem vrednotnem sistemu in zagotavlja uravnoteženo gospodarsko rast (Purvis et al., 2019). Trajnostni razvoj je povezan z uresničevanjem družbenih, ekonomskih in okoljskih ciljev.

Nahajamo se v zelo nemirnih vodah, v katerih je navigacija vse težja, zato potrebujemo drugačen način razmišljanja, ki je bolj vključujoč in z večjim številom deležnikov. Pri tem se bomo naslonili na model, ki je bil sicer razvit za družbeno odgovornost, vendar ga bomo prilagodili za trajnost podjetij. Model govori o treh stopnjah v razvoju trajnosti, ki prikazujejo, kako globoki so principi trajnosti v podjetju (Aluchna et al., 2017).

Na prvi stopnji trajnosti govorimo o nepovezanih, posameznih aktivnostih podjetja in o reaktivnem delovanju, kar pomeni, da se podjetja odzovejo s posameznimi dobrodelnimi akcijami. Druga stopnja predstavlja že bolj strukturiran in holistični pristop s sistematičnim vključevanjem različnih skupin deležnikov in njihovih pričakovanj. To pomeni, da podjetja sledijo standardom ISO in priporočilom OECD na tem področju. Precej podjetij, vključenih v raziskavo, sodi ravno v drugo generacijo trajnostnega modela. Tretja stopnja v razvoju trajnosti je tista, za katero si želimo, da bi se razvila v prihodnosti, to je smer razvoja, ki si jo želimo. Tretja stopnja pomeni sistemsko

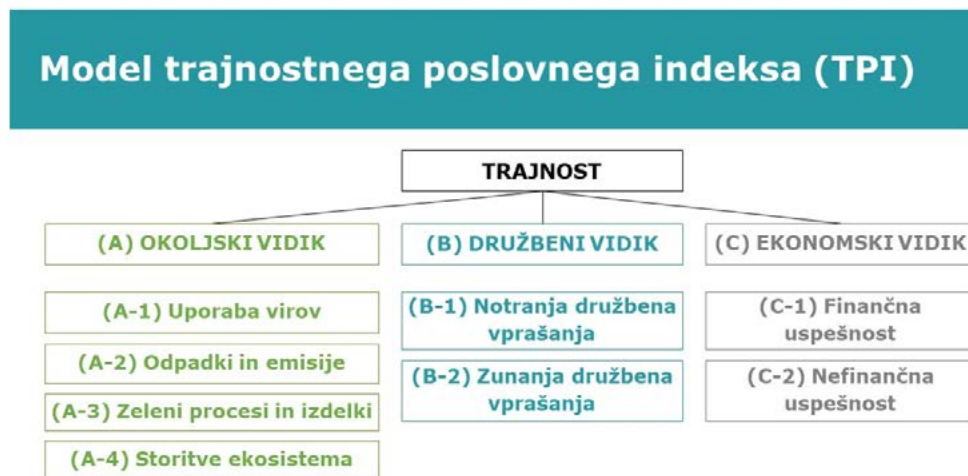
delovanje, pri katerem je vsaka aktivnost v podjetju preverjena z vidika trajnosti z upoštevanjem različnih deležnikov (zaposleni, kupci, dobavitelji, lokalna skupnost). To pomeni, da je v podjetju dosežena transformacija v smer trajnosti in da za trajnostne aktivnosti uporabljajo inovacije od znotraj ter ideje od zunaj.

V nadaljevanju najprej predstavljamo model trajnostnega poslovnega indeksa in podrobneje metodologijo celotne raziskave. Sledijo podrobnejše predstavitve rezultatov raziskave o trajnostnem poslovnem indeksu z družbenega vidika, o trajnostnem poslovnem indeksu z okoljskega vidika ter analiza segmentov podjetij glede na dosežene indekse v letu 2020.

2 MODEL TRAJNOSTNEGA POSLOVNEGA INDEKSA

Vzpostavljane strukture za model trajnostnega poslovnega indeksa je bil največji izziv. Kako tako obsežne in številne pojave znotraj okoljskega in družbenega stebra zajeti čim bolj relevantno, konsistentno in sistematično? Zajem naj bi bil celovit, ne da bi izpustili pomembne vidike pojava, pri tem pa ne bi bili predolgi in ne bi izgubljali rdeče niti. V procesu oblikovanja je nastalo več kot dvajset verzij vprašalnika. V raziskavi namreč ne gre le za tri stebre (ki pokrivajo okoljski, družbeni in ekonomski vidik), posamezne dimenzije znotraj njih in posamezne poddimenzije. Od podjetij smo želeli izvedeti tudi, zakaj točno izvajajo aktivnosti na področju okoljske in družbene odgovornosti in kaj so motivi za njihova početja. Glavno vodilo so bili torej trije stebri, vendar so se postavljala vprašanja, kako znotraj njih spremenljivke razporediti čim relevantneje (slika 1).

Slika 1: Model TPI



Vir: Žabkar, V., Čater, T., Čater, B., Fux, P. (2020). Trajnostni poslovni indeks. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

TPI trajnostni poslovni indeks
Univerza v Ljubljani **EKONOMSKA FAKULTETA**

2.1 OKOLJSKE STRATEGIJE IN PRAKSE

Okoljske strategije opredeljujemo kot skupino načrtovanih in povezanih aktivnosti, ki jih podjetje izvaja z dolgoročnim ciljem zmanjševanja svojega negativnega učinka na naravno okolje, za preoblikovanje v trajnostno rabo naravnega kapitala in s tem doseganje meril za ekološko trajnost (Aragón-Correa & Rubio-López, 2007; Hart, 1995).

V kontekstu trajnosti se študije, ki so utemeljene na teoriji naravnih virov (angl. *Natural Resource-Based View*), pogosto osredotočajo na porabo materialov, na vire, emisije in nastajanje odpadkov, razvoj postopkov in proizvodov v določenem podjetju, saj so to področja, na katerih podjetja lahko uvajajo radikalne spremembe, da bi zmanjšala svoje negativne učinke na naravno okolje (Hart,

1995). Podobno se model skupne proizvodnje (angl. Joint Production Model) osredotoča na zelo podobna področja, vendar je pozornost usmerjena v faze poslovnega procesa (vložki oz. inputi, procesi, izločki oz. outputi) (Lucas, 2010). Če izhajamo iz dveh modelov, v Trajnostnem poslovnem indeksu pojmuje štiri skupine okoljskih praks v podjetjih (slika 2).

- › **Prakse zmanjševanja porabe virov** se osredotočajo na vhodni del poslovanja podjetij. Žariščna točka je prehod na porabo obnovljivih virov in s tem na zmanjšanje okoljskega učinka inputov. Takšne aktivnosti so npr. povezane s pridobivanjem materialov, z rabo vode in energije v poslovnih procesih (Yusof et al., 2016).
- › **Zelenitev procesov in produktov.** Te prakse se navezujejo na zelene outpute pri poslovanju podjetij in se osredotočajo na čim večje zmanjšanje učinka na naravno okolje z inovacijami in s preoblikovanjem procesov organizacij (Lucas, 2010).
- › Cilj **praks zmanjševanja odpadkov in znižanja emisij** je čim bolj zmanjšati količino in negativne okoljske učinke neželenih outputov v procesu. Te prakse se prav tako nanašajo na cilje krožnega gospodarstva (recikliraj, ponovno uporabi, zamenjaj, obnovi in zmanjšaj), da bi se vzpostavil sistem sklenjenega kroga za zmanjšanje negativnih učinkov na okolje (Hart, 1995; Murray, Skene & Haynes, 2017).
- › **Podporne ekosistemske storitve** so dejavnosti, ki prispevajo k ohranjanju okolja, zaščiti pred podnebnimi spremembami, k trajnostni rabi tal in podobno (Evropska komisija, 2011).

Slika 2: Okoljske komponente TPI



Vir: Žabkar, V., Čater, T., Čater, B., Fux, P. (2020). Trajnostni poslovni indeks. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

2.2 STRATEGIJE IN PRAKSE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Družbeno odgovorna strategija je strategija, ki vključuje potrebe in preference različnih deležnikov pri odločitvah glede upravljanja organizacij. Družbeno odgovorna strategija je dolgoročen zemljevid za izvajanje različnih družbeno odgovornih aktivnosti za razvoj uspešnih odnosov z raznolikimi skupinami deležnikov in za doseganje družbeno odgovornih ciljev organizacije (Baumgartner, 2014).

Različne študije na področju družbene odgovornosti podjetij črpajo iz Teorije deležnikov in razlikujejo med dejavnostmi družbene odgovornosti podjetij, usmerjenih v notranje in zunanje deležnike (Hawn & Ioannou, 2016; Scheidler et al., 2019), zato smo pri oblikovanju trajnostnega poslovnega indeksa sprejeli enak pristop in družbeno odgovorne prakse podjetij razdelili v dve skupini: notranje in zunanje družbene prakse (slika 3).

- › Notranje družbene prakse vključujejo naložbe v izobraževanje zaposlenih, zdravje in zaščito delavcev, pravično plačilo, zdravo delovno okolje, enakost, upravljanje raznolikosti, etično vedenje, dejavnosti proti korupciji, zasebnost in zaščito podatkov ter upravljanje podjetij (Baumgartner & Ebner, 2010; Hemphill, 2013; Santos, 2011; Valmohammadi, 2014).
- › Zunanje družbene prakse vključujejo ustvarjanje delovnih mest, javno zdravje in dobro počutje, lokalni in regionalni razvoj, podporo športu in kulturi, dobrodelnost, zaščito človekovih pravic, pravično poročanje in pošteno poslovno ravnanje (Hemphill, 2013; Mijatovic & Stokic, 2010; Valmohammadi, 2014).

Slika 3: Družbene komponente TPI



Vir: Žabkar, V., Čater, T., Čater, B., Fux, P. (2020). Trajnostni poslovni indeks. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Pri ekonomskem stebru (slika 4) gre za zajem tako finančno kot tudi nefinančno izražene uspešnosti. V vprašalniku smo skušali zajeti oboje, seveda bi v prihodnosti lahko finančni vidik uspešnosti pogledali tudi od zunaj, torej zajeli podatke iz zunanjih baz. Za ta korak bi morali k raziskavi povabiti tudi podjetja, ki bi bila pripravljena sodelovati in razkriti tudi ta del.

Slika 4: Ekonomske komponente TPI



Vir: Žabkar, V., Čater, T., Čater, B., Fux, P. (2020). Trajnostni poslovni indeks. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.



2.3 MOTIVI

Motivacija je notranja želja po prizadevanju ali pa psihološki proces, ki usmerja, spodbuja in vzdržuje delovanje (Latham & Pinder, 2005). Naše razumevanje motivov, ki peljejo do trajnostnih praks, temelji na dveh šolah razmišljanja, ki ponujajo različna stališča o tem, kaj motivira družbeno in okoljsko odgovorne prakse. Prva je teorija delničarjev (angl. Shareholder Theory), ki razlaga motive za trajnostno ravnanje z vidika instrumentalnega/strateškega motivacijskega pogleda in trdi, da je trajnostno upravljanje pomembno le, če prispeva k povečanju dobička (Siegel, 2009). Trajnostni vidik je zato obravnavan le kot orodje za izogibanje negativni publiciteti v javnosti, zaščiti podobe blagovne znamke in podobno (Friedman, 2007; Smith, 2003). Nasprotno pa teorija skrbništva (angl. *Stewardship Theory*) razlaga motive za trajnostno vedenje skozi moralno/normativno lečo. Trdi, da je prav moralna dolžnost organizacij gonilna sila pri doseganju trajnostnega vidika podjetij, dobiček iz dejavnosti pa je drugotnega pomena. To pomeni, da gre pri trajnosti za »delati pravilno« za širše okolje in za skupnost ter se ne osredotoča le na maksimiranje dobička (Marcus & Fremeth, 2009).

V kontekstu trajnostne naravnosti podjetij lahko motive opredelimo tudi kot reaktivne ali proaktivne. Mnogokrat se trajnost podjetij razume kot odgovornost do družbe in narave, v okviru katere se od podjetij pričakuje, da bodo zmanjšala negativne vplive svojega poslovanja in hkrati ostala dobičkonosna (Baumgartner & Rauter, 2017). Takšen pogled lahko opredelimo kot pretežno reaktiven pogled, podprt z reaktivnimi motivi. V takšnem primeru se od podjetij pričakuje uresničevanje trajnostne strategije, da bi ravnala ustrezno z zakoni, ugajala zahtevam deležnikov, se izognila negativni publiciteti in zmanjšala negativne posledice (Bey, Hauschild, & McAloone, 2013; Savitz & Weber, 2006). Trajnostne strategije pa so lahko podprte tudi s proaktivnimi motivi. Kadar trajnostne prakse izhajajo iz proaktivnih motivov, se prakse osredotočajo na dolgotrajne cilje, na aktivnosti za celovito zmanjšanje negativnega vpliva ter na ustvarjanje pozitivnega vpliva na naravno okolje in družbo (Christmann, 2000; Lewandowski, 2016; Shrivastava, 1995). Takšne proaktivne aktivnosti vključujejo optimizacijo izdelkov in procesov, vlaganje v novejšo »zelene« tehnologije, zmanjšanje odpadkov in emisij, uporabo recikliranih virov, zmanjševanje porabe materialov, vzpostavitev trajnostno naravnane organizacijske kulture in posredovanje trajnostnih praks vsem zunanjim deležnikom in zaposlenim (Jamali, 2006; Russo & Fouts, 1997; Sharma & Vredenburg, 1998).

3 METODOLOGIJA RAZISKAVE IN PREDSTAVITEV VZORCA

Na začetku smo želeli vse dimenzije meriti z enim vprašalnikom, vendar je testiranje hitro razkrilo, da to ne bo mogoče. Zgolj ena oseba v podjetju namreč težko odgovori na vsa vprašanja o okoljski, družbeni in ekonomski dimenziji. Predvsem pri velikih podjetjih se je pokazalo, da težko najdemo eno osebo, ki bi imela res dober pregled nad vsemi področji. Na koncu smo se odločili za dve ločeni raziskavi. Z eno smo pokrili okoljski del, z drugo družbeni del, ekonomske komponente pa smo porazdelili in vključili v oba dela.

V obeh raziskavah smo podjetja v prvem delu vprašalnika spraševali, kako imajo urejeno skrb za družbene/okoljske vidike trajnostnega razvoja. Pri tem smo uporabili dihotomno vprašanje, kjer so respondenti v obliki odgovora da/ne označili, ali imajo v podjetju posebno organizacijsko enoto/slужbo za ukvarjanje z družbenimi/okoljskimi vidiki trajnostnega razvoja, ali so določili osebo, ki je odgovorna za družbene/okoljske vidike trajnostnega razvoja, in ali je ta oseba član/-ica vrhnjega managementa. V nadaljevanju so respondenti na 7-stopenjskih lestvicah (1 = sploh se ne strinjam, 7 = povsem se strinjam) izražali svoje strinjanje oz. nestrinjanje z navedenimi trditvami, ki so se nanašale na komponente trajnostnega poslovnega indeksa, ki so predstavljene v slikah 2, 3 in 4, motive ter okoljske in družbeno odgovorne strategije. Primeri trditev so prikazani v tabelah 1, 2, 3 in 4. V okviru okoljskega vprašalnika smo respondentom postavili vprašanja v zvezi z uporabo novih tehnologij ter motivov v njihovem ozadju (tabela 5). V zadnjem delu vprašalnika smo respondente vprašali še po značilnostih podjetja in anketiranega, kjer so bila večinoma uporabljena vprašanja z več možnostmi za odgovor (jasno je bilo določeno, kje se zahteva en odgovor, kje pa je možnih več odgovorov).

Tabela 1: Primeri trditev za konstrukte, ki se nanašajo na okoljski del

Konstrukt	Primeri trditev
Uporaba virov	<p><i>Neobnovljivi viri:</i> »Zmanjšujemo porabo neobnovljivih materialov.« (Nikolaou et al., 2019)</p> <p><i>Obnovljivi viri:</i> »Uporabljamo obnovljive vire ali vire, ki jih je mogoče reciklirati.« (Yusof et al., 2016)</p> <p><i>Obnovljivi viri (materiali):</i> »Zavzemamo se za uporabo trajnostnih materialov v svojih poslovnih procesih.« (Yusof et al., 2016)</p> <p><i>Obnovljivi viri (energija):</i> »Primarni vir energije dopolnjujemo z uporabo obnovljivih virov energije.« (Loosemore & Lim, 2016)</p> <p><i>Obnovljivi viri (voda):</i> »Prizadevamo si za učinkovito rabo vode v svojih poslovnih procesih.« (Yusof et al., 2016)</p>
Odpadki in emisije	<p><i>Odpadki:</i> »Z optimizacijo procesov zmanjšujemo količino odpadkov.« (Yusof, Awang, & Iranmanesh, 2017)</p> <p><i>Emisije (splošno):</i> »V svojih poslovnih aktivnostih si prizadevamo zmanjšati onesnaževanje vode, zraka in tal.« (Loosemore & Lim, 2016)</p> <p><i>Emisije (zrak):</i> »Pri poslovnem odločanju upoštevamo učinke na onesnaževanje zraka.« (Yusof et al., 2016)</p> <p><i>Emisije (voda):</i> »Pri poslovnem odločanju upoštevamo učinke na onesnaževanje vode.« (Yusof et al., 2016)</p> <p><i>Emisije (zemlja):</i> »Pri poslovnem odločanju upoštevamo učinke na onesnaževanje tal.« (Yusof et al., 2016)</p>
Zeleni procesi in izdelki	<p><i>Zeleni procesi:</i> »Preoblikovali smo poslovne procese za izboljšanje okoljske učinkovitosti.« (Wong, 2012)</p> <p><i>Zeleni izdelki:</i> »Pri načrtovanju novega izdelka ali storitve upoštevamo možnosti recikliranja in odlaganja izdelka po koncu življenjskega cikla.« (Wong, 2012)</p>
Storitve ekosistema	<p>»Podpiramo pobude, katerih namen je odziv na trenutne podnebne spremembe.« (Svensson et al., 2018)</p>

Tabela 2: Primeri trditev za konstrukte, ki se nanašajo na družbeni del

Konstrukt	Primeri trditev
Notranja družbena vprašanja	<p><i>Naložbe v izobraževanje zaposlenih:</i> »Usposabljanju svojih zaposlenih namenjamo veliko časa.« (Kumar & Anbanandam, 2019)</p> <p><i>Zdravje in varnost na delovnem mestu:</i> »Ustvarjamo zdravo delovno okolje z upoštevanjem zdravstvenih in varnostnih ukrepov.« (Garg, 2017)</p> <p><i>Ustrezno/pošteno nadomestilo/plačilo:</i> »Nagrajevanje naših zaposlenih je povezano z njihovimi znanji in rezultati.« (Gallardo-Vázquez & Sanchez-Hernandez, 2014)</p> <p><i>Delovno okolje:</i> »Nagrajevanje naših zaposlenih je povezano z njihovimi znanji in rezultati.« (Herrera Madueño et al., 2016)</p> <p><i>Enake možnosti:</i> »Izvajamo politiko enakih možnosti pri zaposlovanju.« (Garg, 2017)</p> <p><i>Management raznolikosti:</i> »Spodbujamo kulturno raznolikost na delovnem mestu.« (Kumar & Anbanandam, 2019)</p> <p><i>Etično ravnanje:</i> »Ukrepamo proti goljufijam/zlorabam.« (Garg, 2017)</p> <p><i>Boj proti korupciji:</i> »Spodbujamo boj proti korupciji na vseh ravneh managementa.« (Valmohammadi, 2014)</p> <p><i>Zasebnost in varstvo podatkov:</i> »Varstvo podatkov in zasebnost strank jemljemo zelo resno.« (Valmohammadi, 2014)</p> <p><i>Korporativno upravljanje:</i> »Člani upravnega odbora si prizadevajo, da delujejo transparentno.« (Valmohammadi, 2014)</p>
Zunanja družbena vprašanja	<p><i>Ustvarjanje delovnih mest:</i> »Zavzemamo se za ustvarjanje novih delovnih mest (ponujamo štipendije, ustvarjamo nova delovna mesta znotraj podjetja itd.).« (Gallardo-Vázquez & Sanchez-Hernandez, 2014)</p> <p><i>Javno zdravje in dobro počutje:</i> »Izvajamo izobraževanja za ozaveščanje o zdravju, brezplačno zdravniško pomoč ali podobne dejavnosti za promocijo zdravja.« (Garg, 2017)</p> <p><i>Lokalni/regionalni razvoj:</i> »Menimo, da smo del lokalne skupnosti, zato skrbimo za njen razvoj oz. izboljšanje lokalne infrastrukture.« (Herrera Madueño et al., 2016)</p> <p><i>Podpiranje športa in kulture:</i> »Podpiramo športne ali kulturne dejavnosti v lokalni skupnosti.« (Herrera Madueño et al., 2016)</p> <p><i>Dobrodelnost:</i> »Z donacijami ali drugimi dejavnostmi sodelujemo pri filantropiji in dobrodelnih projektih.« (Garg, 2017)</p> <p><i>Zaščita človekovih pravic:</i> »Imamo politiko varovanja strank, ki zahteva zaščito njihovih pravic.« (Ikram et al., 2019)</p> <p><i>Pošteno poročanje o izdelkih:</i> »Redno spremljamo svoje poslovanje z namenom ocenjevanja skladnosti s standardi in obveščanja strank o rezultatih.« (Ikram et al., 2019)</p> <p><i>Poštene poslovne prakse:</i> »Redno spremljamo svoje poslovne prakse, da zagotovimo, da ni nepoštenih določb, nelojalne konkurence itd.« (Ikram et al., 2019)</p>

Tabela 3: Primeri trditev za konstrukte, ki se nanašajo na ekonomski del

Konstrukt	Primeri trditev
Zavzetost zaposlenih	»Zaposleni pogosto naredijo več, kot so njihove dolžnosti, da zagotovijo dobrobit podjetja.« (Cantele & Zardini, 2018)
Zadovoljstvo zaposlenih	»Naši zaposleni so zadovoljni s sedanjim delom.« (Yuen et al., 2018)
Zvestoba strank	»Veliko naših kupcev ne bi kupilo izdelkov, ki jih ponujajo naši konkurenti.« (Maignan & Ferrell, 2001)
Zadovoljstvo strank	»Stranke so na splošno zadovoljne z izdelki oz. storitvami našega podjetja.« (Yuen et al., 2018)
Konkurenčna prednost	»Naše trajnostne poslovne prakse izboljšujejo konkurenčni položaj podjetja.« (Svensson et al., 2018)

Tabela 4: Primeri trditev za konstrukte, ki se nanašajo na organizacijsko kulturo, splošno skrb za blaginjo okolja/družbe, motive in strategije

Konstrukt	Primeri trditev
Organizacijska kultura (okoljski del)	»Naši zaposleni se zelo zavedajo odgovornosti podjetja za varovanje okolja.« (Yu & Choi, 2016)
Organizacijska kultura (družbeni del)	»Naši zaposleni se zelo zavedajo pomena družbene odgovornosti podjetja.« (Yu & Choi, 2016)
Skrb za vpliv na okolje	»Delujemo v skladu z okoljskimi standardi (ISO 14001.« (Ikram et al., 2019)
Skrb za blaginjo družbe	»Skrbimo za izboljšanje splošne blaginje družbe.« (Fatma, Rahman & Khan, 2014)
Instrumentalni motivi	»V okolju prijazne (družbeno odgovorne) prakse se vključujemo, da se razlikujemo od konkurentov.« (Chen & Chen, 2019)
Moralni motivi	»V okolju prijazne (družbeno odgovorne) prakse se vključujemo, ker je tako prav.« (Chen & Chen, 2019)
Strategija na področju okoljske (družbene) odgovornosti	»Okoljske (družbene) vidike trajnostnega razvoja smo vključili v svoj proces strateškega planiranja.« (Banerjee et al., 2003)

Tabela 5: Primeri trditev za konstrukte, ki se nanašajo na tehnologije in motive za njihovo uporabo

Konstrukt	Primeri trditev
Reaktivni motivi	»Nove tehnologije uvajamo kot reakcijo na spreminjajoče se okolje.« (Chen et al., 2012)
Proaktivni motivi	»Nove tehnologije uvajamo, da bi lahko uspešno izkoristili priložnosti na trgu.« (Chen et al., 2012)
Tehnološke inovacije	»Naše podjetje je tehnološko konkurenčno.« (Prajogo & Sohal, 2003)
Intenzivnost uporabe tehnologij	»V svojih poslovnih procesih intenzivno uporabljamo nove tehnologije.« (Hernandez et al., 2009)
Management tehnologij	»Imamo dolgoročni načrt, kako razvijati svoje tehnološke sposobnosti, še preden je to nujno potrebno.« (Morita & Flynn, 1997)
Tehnološke kompetence	»Naši zaposleni imajo ustrezne kompetence za ravnanje z novo tehnologijo.« (Aboelmaged, 2018)

Sprva smo v raziskavo želeli vključiti le podjetja, ki so zavezanci za trajnostno poročanje. V skladu z Zakonom o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1J) so k pripravi izjave o nefinančnem poslovanju zavezani subjekti javnega interesa, katerih povprečno število zaposlenih v poslovnem letu je na bilančni presečni dan na ravni skupine večje od 500. Glede na izkušnje z nizkimi stopnjami odziva smo stopili korak nazaj in ciljno populacijo opredelili širše, in sicer kot srednja in velika podjetja v Sloveniji. Baza oz. začetni vzorec je bil seznam 1478 podjetij, ki smo jih zajeli iz baze AJPES.

Zbiranje podatkov smo izvedli v dveh korakih. Najprej smo si spomladi leta 2020 pomagali z agencijo Ninamedia, saj je bilo treba identificirati prave sogovornike v podjetjih. Naše zbiranje podatkov je prekinila pandemija covid-19. Podjetja so se zaprla, zato je bilo zelo težko stopiti v stik s sogovorniki. Ker smo želeli pridobiti širše videnje situacije, smo na začetku jeseni leta 2020 v drugem koraku sami izvedli spletno anketiranje v podjetjih. Izvedli smo dve ločeni raziskavi, kar je pomenilo, da so bila v izpolnjevanje vprašalnika na okoljskem in družbenem delu vključena različna podjetja in različne osebe. Na koncu je vprašalnik v celoti izpolnilo 242 podjetij na okoljskem (16,4-odstotna stopnja odziva) in 220 podjetij na družbenem delu (14,9-odstotna stopnja odziva).

Kljub temu da vzorec za raziskavi okoljskega in družbenega dela sestavljajo različna podjetja, je sestava, kar se tiče velikosti, zelo podobna (slika 5). V obeh vzorcih je približno 70 % srednje velikih podjetij in 30 % velikih podjetij, med seboj pa se razlikujejo respondenti. Na področju okolja so odgovarjali predvsem zaposleni, ki delujejo na področju kakovosti (28,5 %), sledijo zaposleni s področja trajnosti (23,4 %) in nato direktorji podjetja oz. predsedniki uprav (20 %). Na družbenem delu so prevladovali zaposleni na kadrovskem področju (59,9 %), za njimi zaposleni na področju trajnosti (13,6 %) in nato direktorji podjetij oz. predsedniki uprav (10,3 %). Sodelujoči so bili predvsem osebe z vodstvenimi položaji oz. vodje (3/4 vseh sodelujočih). Trdimo lahko, da imajo sodelujoči v raziskavi precej izkušenj z obravnavano tematiko. Sodelujoči v raziskavi so v podjetjih namreč v povprečju zaposleni 13 let in delujejo na področju trajnosti v povprečju od 9 do 10 let.

Slika 5: Značilnosti vzorcev



V nadaljevanju predstavljamo rezultate raziskave o trajnostnem poslovnem indeksu z družbenega vidika, o trajnostnem poslovnem indeksu z okoljskega vidika ter analizo segmentov podjetij glede na dosežene indekse v letu 2020. Ugotovitve iz raziskave med slovenskimi podjetji smo dopolnili z rezultati raziskave med udeleženci javne spletne predstavitve rezultatov v decembru leta 2020, ki so se opredelili glede pomena posameznih elementov in dimenzij komponent okoljskega in družbenega vidika za trajnostni poslovni indeks. V raziskavi med udeleženci javne spletne predstavitve je sodelovalo 127 udeležencev. Na vprašanje o ekonomskem vidiku je odgovorilo 58 udeležencev, na vprašanje o okoljskem vidiku 66 udeležencev, na vprašanje o zunanjih družbenih dejavnikih je odgovorilo 66 udeležencev ter na vprašanje o notranjih družbenih dejavnikih 58 udeležencev. Pri vsakem vprašanju so lahko udeleženci izbrali več odgovorov.

Analizo smo izvedli v programu IBM SPSS 26. V prvem delu analize predstavljamo opisne statistike ter preverjanje razlik v aritmetičnih sredinah med skupinami podjetij (primerjave so narejene med srednje velikimi in velikimi podjetji). V primerih, ko so razlike med skupinama statistično značilne, navajamo točno stopnjo značilnosti (p), v nasprotnem primeru pa navajamo, da med skupinama ni statistično značilnih razlik, pri čemer je upoštevana standardna stopnja značilnosti $\alpha = 0,05$. V drugem delu predstavljamo rezultate izračuna trajnostnega poslovnega indeksa in razvrščanj v skupine (angl. Clustering). Trajnosten poslovni indeks smo določili z združevanjem komponent, ki so predstavljene v slikah 2, 3 in 4. Segmenti so bili določeni z metodo razvrščanja v skupine, in sicer hierarhične metode (metoda Ward, uporabljena je bila evklidska razdalja med enotami) na spremenljivkah, ki so zajemale motivacijo, strategije in dejavnike trajnostnih aktivnosti podjetja (posebej za okoljske in posebej za družbene vidike trajnosti). Na podlagi dendrogramov so bili izbrani trije segmenti za okoljski in trije za družbeni vidik. V zadnjem delu poročila predstavljamo

še rezultate anketiranja udeležencev dogodka *Kako trajnostno naravnana so slovenska podjetja?*, ki je potekal v decembru leta 2020 in v okviru katerega smo predstavili rezultate naše raziskave. Med predstavitvijo smo uporabili orodje za anketiranje v Zoomu. Zbrani podatki so predstavljeni v obliki frekvenčnih porazdelitev.

4 TRAJNOSTNI POSLOVNI INDEKS – DRUŽBENI VIDIK

Za trajnostni poslovni indeks z družbenega vidika predstavljamo pogloblitve rezultate glede na organizacijsko strukturo, kulturo ter strategije na področju družbenega vidika trajnosti, zunanja družbena vprašanja, notranja družbena vprašanja, motivacijo za družbeno odgovorno ravnanje ter uspešnost podjetij. Rezultate primerjamo med velikimi in srednje velikimi podjetji, kjer zaradi pomanjkanja prostora v legendi uporabljamo skrajšan zapis za velikost podjetja (veliko = veliko podjetje, srednje = srednje veliko podjetje). Poglavlje sklenemo s povzetkom glavnih ugotovitev in s priporočili.

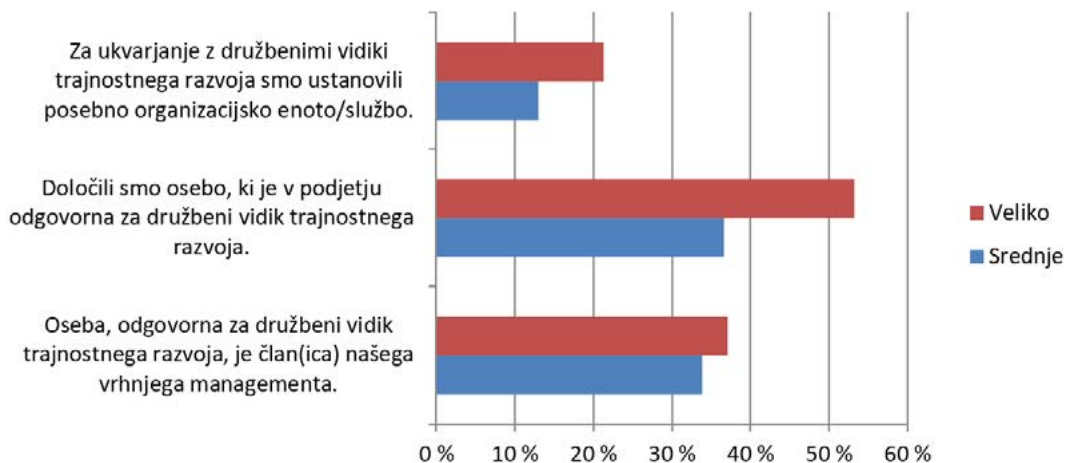
4.1 REZULTATI ZA TRAJNOSTNI POSLOVNI INDEKS – DRUŽBENI VIDIK

4.1.1 Organizacijska struktura in kultura ter strategija na področju družbenega vidika

Najprej smo preverjali, kako imajo v podjetjih urejeno skrb za družbene vidike trajnostnega razvoja. Za vsako možnost so anketiranci lahko odgovorili z DA ali NE. Kot je razvidno iz slike 6, je najpogosteje izbran odgovor, da so določili osebo, ki je v podjetju odgovorna za družbeni vidik trajnostnega razvoja. Tako so odgovorili v 53,2 % velikih podjetij in v 35,6 % srednjih (razlika je statistično značilna pri $p = 0,026$). Ta oseba je v večini podjetij, ki imajo takšno rešitev (v kar 94 % srednjih in 70 % velikih podjetij), članica vrhnjega managementa. Na drugi strani je le majhen delež podjetij (13 % srednje velikih in 21,3 % velikih) ustanovil posebno organizacijsko enoto/slужbo za ukvarjanje z družbenimi vidiki trajnostnega razvoja.

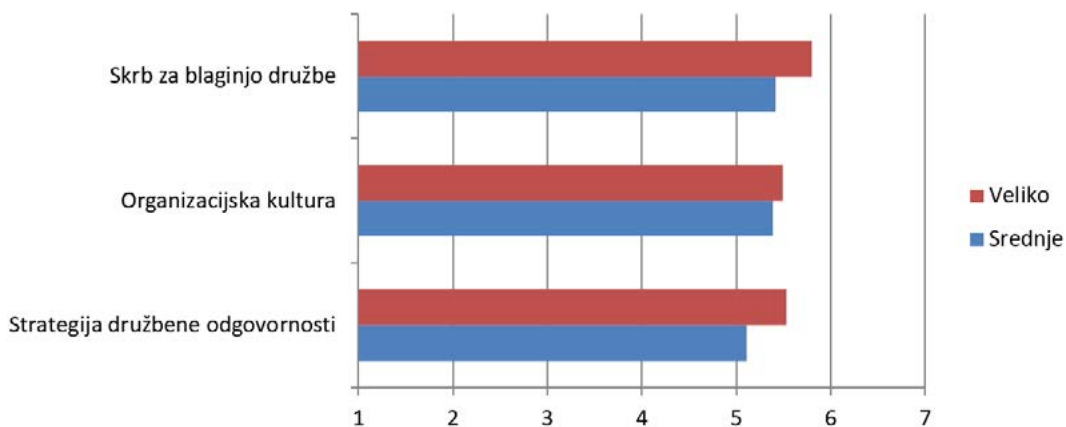
Predstavniki anketiranih podjetij so se v povprečju delno strinjali do strinjali s trditvami, ki so merile **strategijo družbene odgovornosti** (da so vidike trajnostnega razvoja vključili v proces strateškega planiranja, da si prizadevajo za povezovanje družbenih ciljev z drugimi strateškimi cilji podjetja ter imajo natančen načrt, kako bodo dosegali svoje strateške cilje na področju družbene odgovornosti), **organizacijsko kulturo podjetja na področju družbenih vidikov trajnosti** (da se zaposleni zelo zavedajo pomena družbene odgovornosti podjetja, da je splošna blaginja družbe osrednja poslovna vrednota njihovega podjetja in da njihovi zaposleni verjamejo v družbeno odgovornost podjetja in jo cenijo) ter **skrb podjetja za blaginjo družbe** (da skrbijo za izboljšanje splošne blaginje družbe, da se vključujejo v družbene dejavnosti, ki prispevajo k umetnosti, izobraževanju in socialnim storitvam, ter da v družbi igrajo vlogo, ki presega zgolj ustvarjanje dobička). Čeprav so povprečne stopnje strinjanja nekoliko višje pri velikih podjetjih (slika 7), med velikimi in srednjimi podjetji ni statistično značilnih razlik.

Slika 6: Ureditev skrbi za družbene vidike trajnostnega razvoja (v %)



Vir: Lastna raziskava.

Slika 7: Povprečno strinjanje s trditvami o strategiji družbene odgovornosti, organizacijski kulturi ter skrbi podjetja za blaginjo družbe

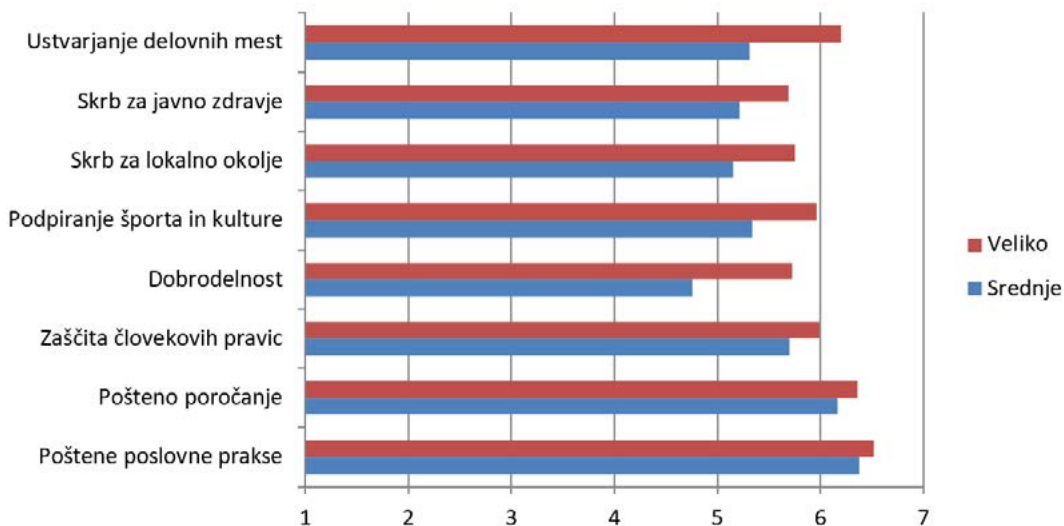


Vir: Lastna raziskava.

4.1.2 Zunanja družbena vprašanja

V nadaljevanju smo preverjali strinjanje s trditvami o zunanjih družbenih vprašanjih, ki se nanašajo na ustvarjanje delovnih mest, skrb podjetja za javno zdravje in dobrobit, skrb za lokalno okolje, na podpiranje športa in kulture, dobrodelnost, zaščito človekovih pravic, pošteno poročanje in poštene poslovne prakse (slika 8).

Slika 8: Povprečno strinjanje s trditvami o zunanjih družbenih vprašanjih



Vir: Lastna raziskava.

Anketiranci so se v povprečju delno strinjali do strinjali z naslednjimi trditvami:

- › o **ustvarjanju delovnih mest** (da se zavzemajo za ustvarjanje novih delovnih mest (ponujajo štipendije, ustvarjajo nova delovna mesta znotraj podjetja itd.), podpirajo zaposlovanje ljudi, ki jim grozi socialna izključenost, ter prispevajo k stabilnemu ustvarjanju delovnih mest v lokalni skupnosti);
- › o **skrbi podjetja za javno zdravje in dobrobit** (da izvajajo izobraževanja za ozaveščanje o zdravju, brezplačno zdravniško pomoč ali podobne dejavnosti za promocijo zdravja, podpirajo dobrodelne akcije in sodelujejo pri njih (npr. krvodajalstvo) ter prispevajo h kampanjam in projektom, ki spodbujajo dobrobit skupnosti);
- › o **skrbi za lokalno okolje** (da prispevajo h kampanjam in projektom, ki spodbujajo dobrobit skupnosti, ter da menijo, da so del lokalne skupnosti, zato skrbijo za njen razvoj ali izboljšanje lokalne infrastrukture);
- › o **podpiranju športa in kulture** (da je sponzoriranje prireditvev, umetnosti ali športnih klubov njihova pomembna družbena zaveza ter da podpirajo športne ali kulturne dejavnosti v lokalni skupnosti).

Nekoliko manj so se anketiranci v povprečju strinjali glede **dobrodelnosti** (da so partnerji z dobrodelnimi ali lokalnimi organizacijam ter da z donacijami ali drugimi dejavnostmi sodelujejo pri filantropiji in dobrodelnih projektih). Povprečne stopnje strinjanja velikih podjetij so v vseh petih primerih statistično značilno višje od strinjanja srednje velikih podjetij ($p < 0,05$).

Najvišje povprečne stopnje strinjanja v sklopu zunanjih družbenih vprašanj so v zvezi z izjavami o **zaščiti človekovih pravic** (da spodbujajo varstvo človekovih pravic in svobode ter da imajo politiko varovanja strank, ki zahteva zaščito njihovih pravic), o **poštenem poročanju** (da stranke izobrazujejo in obveščajo o svojih izdelkih oz. storitvah ter da redno spremljajo svoje poslovanje z namenom ocenjevanja skladnosti s standardi in obveščanja strank o rezultatih) in o **poštenih poslovnih praksah** (da redno spremljajo svoje poslovne prakse, da zagotovijo, da ni nepoštenih določb, nelojalne konkurence itd., da redno spremljajo svoje poslovne prakse, da zagotovijo, da ni kršitev zakonov in kodeksa o oglaševanju, in da je poštena konkurenca pomembno načelo, ki motivira njihove poslovne odločitve). V teh primerih ni statistično značilnih razlik med velikimi in srednjimi podjetji.

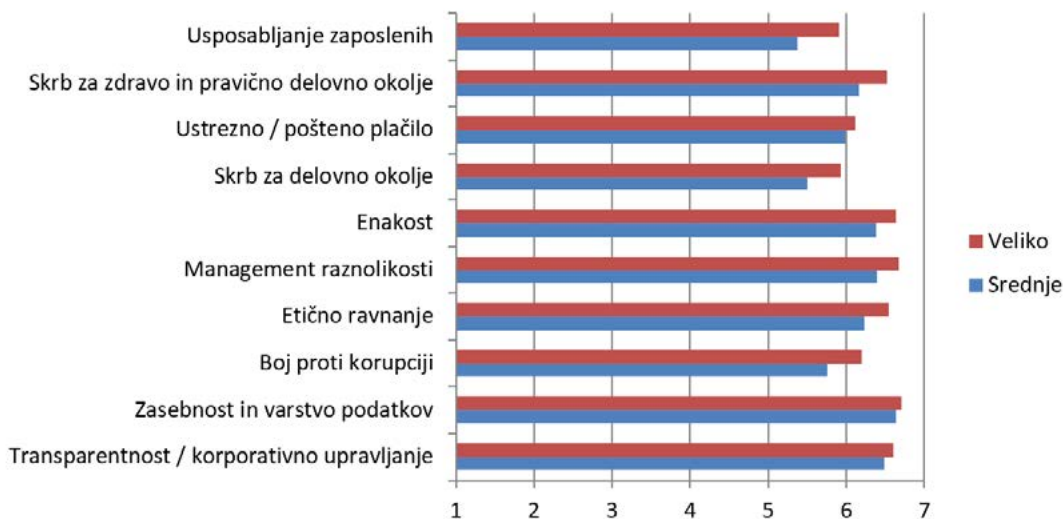
4.1.3 Notranja družbena vprašanja

V okviru notranjih družbenih vprašanj smo preverjali strinjanje s trditvami, ki se nanašajo na usposabljanje zaposlenih, skrb za zdravo in pravično delovno okolje, na ustrezno/pošteno plačilo, skrb za delovno okolje, enakost, management raznolikosti, na etično ravnanje, boj proti korupciji, zasebnost in varstvo podatkov ter transparentnost/korporativno upravljanje (slika 9).

Anketiranci so se v povprečju delno strinjali do strinjali s trditvami o **usposabljanju zaposlenih** (da usposabljanju zaposlenih namenjajo veliko časa in da v usposabljanje vključujejo velik delež zaposlenih). Anketiranci pa so se v povprečju več kot strinjali s trditvami o **skrbi za zdravo in pravično delovno okolje** (da ustvarjajo zdravo delovno okolje z upoštevanjem zdravstvenih in varnostnih ukrepov, da imajo zdravstvene in varnostne standarde, ki presegajo zakonski minimum, in da med zaposlenimi spodbujajo šport in zdrav življenjski slog) ter o **ustreznem/poštenem plačilu** (da svoje zaposlene pošteno nagradjujejo in da je nagrajevanje zaposlenih povezano z njihovimi znanji in rezultati). Medtem ko so pri prvih dveh sklopih večja podjetja v povprečju višje ocenila podane postavke ($p < 0,05$), pri zadnjem sklopu ni statistično značilnih razlik med velikimi in srednjimi podjetji.

Anketiranci so se v povprečju delno strinjali do strinjali s trditvami o **skrbi za delovno okolje** (da zaposlenim pomagajo najti primerno ravnovesje med delom in zasebnim življenjem (npr. prilagodljiv delovni čas) ter da redno ocenjujejo delovno okolje zaposlenih). Anketiranci pa so se v povprečju več kot strinjali s trditvami o **enakosti** (da izvajajo politiko enakih možnosti pri zaposlovanju, da se izogibajo diskriminaciji na podlagi starosti, spola, etničnega porekla itd. ter da s svojimi zaposlenimi ravnajo pošteno pri delu ne glede na starost, spol, invalidnost itd.), o **managementu raznolikosti** (da spodbujajo kulturno raznolikost na delovnem mestu, da na delovnem mestu preprečujejo kakršnokoli diskriminacijo ter da pri delu z zaposlenimi uporabljajo podobne kadrovske prakse ne glede na njihova etnična, verska in druga ozadja) in o **etičnem ravnanju** (da ima podjetje etične smernice za poslovne dejavnosti in da se trudijo postati z vidika etike zaupanja vredno podjetje). Pri vseh navedenih sklopih so večja podjetja v povprečju višje ocenila podane postavke ($p < 0,05$).

Slika 9: Povprečno strinjanje s trditvami o notranjih družbenih vprašanjih



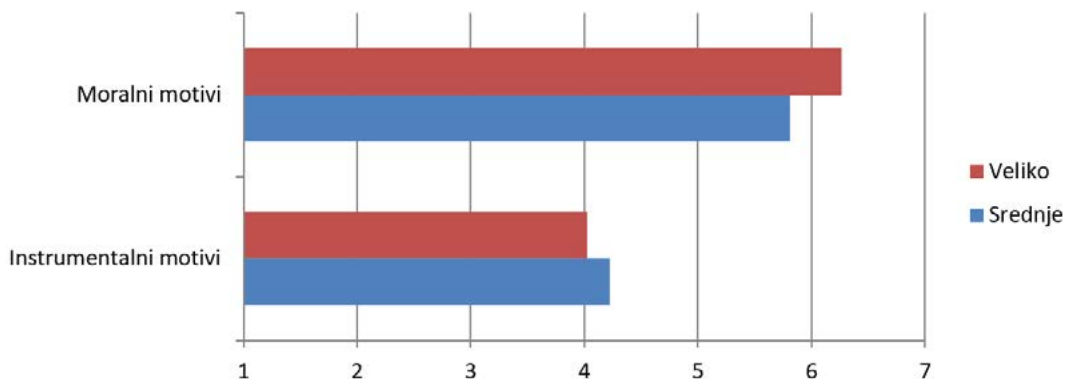
Vir: Lastna raziskava.

Predstavniki podjetij so se v povprečju delno strinjali do strinjali s trditvami, ki so merile **boj proti korupciji** (da spodbujajo boj proti korupciji na vseh ravneh managementa ter da ima njihovo podjetje jasno oblikovano protikorupcijsko politiko), medtem ko so v povprečju izrazili zelo visoke stopnje strinjanja s trditvami o **zasebnosti in varstvu podatkov** (da spoštujejo zasebnost svojih zaposlenih, da zelo resno jemljejo varstvo podatkov in zasebnost strank ter da zagotavljajo varnost osebnih podatkov) in o **transparentnosti/korporativnem upravljanju** (da njihovi managerji nosijo polno odgovornost za svoja dejanja ter da v podjetju izvajajo neodvisne notranje in zunanje revizije). Medtem ko pri boju proti korupciji statistično značilno odstopajo večja podjetja ($p < 0,05$), pri ostalih dveh sklopih ni statistično značilnih razlik.

4.1.4 Motivacija za družbeno odgovorno ravnanje

Ugotavljali smo tudi motive (instrumentalne in moralne) v ozadju družbeno odgovornega ravnanja (slika 10). Rezultati kažejo, da pri vključevanju v družbeno odgovorne prakse v povprečju prevladujejo **moralni motivi** (ker se počutijo odgovorne za družbene vidike trajnostnega razvoja, ker jih iskreno skrbi za družbene vidike trajnostnega razvoja, zaradi prepričanja najvišjega vodstva in ker je tako prav), medtem ko so bili **instrumentalni motivi** (da bi se izognili negativni publiciteti, da ugodijo delničarjem oz. lastnikom, da se razlikujejo od konkurentov, da povečajo bazo kupcev, da povečajo dobičkonosnost, da bi se izognili visokim kaznim in da bi pridobili konkurenčno prednost) ocenjeni kot manj pomembni (povprečna stopnja strinjanja je bila okrog nevtralne vrednosti). Medtem ko so predstavniki velikih podjetij v povprečju spet v večji meri izrazili strinjanje z moralnimi motivi ($p < 0,05$), pri instrumentalnih motivih glede na velikost podjetja ni statistično značilnih razlik.

Slika 10: Povprečno strinjanje s trditvami o motivih za družbeno odgovorno ravnanje



Vir: Lastna raziskava.

4.2 POVZETEK GLAVNIH UGOTOVITEV IN PRIPOROČILA – DRUŽBENI VIDIK

Z družbenega vidika trajnosti smo poslovne prakse podjetij razdelili na zunanje in notranje. Med zunanjimi so podjetja najvišje ocenila poštenost svojih poslovnih praks, z zelo visoko oceno pa sledijo še pošteno poročanje, prispevek k zaščiti človekovih pravic in pri velikih podjetjih še ustvarjanje delovnih mest. Najnižje, a še vedno višje kot srednje (4), je ocenjena dobrotelost.

Pri notranjih poslovnih praksah v okviru družbenega stebra trajnosti so najvišje ocenjene prakse skrb za zasebnost in varstvo podatkov, transparentnost korporativnega upravljanja, skrb za enakost in management raznolikosti. Najnižje, a še vedno precej višje kot srednje (4), so ocene pri skrbi za ustrezno delovno okolje in pri aktivnostih usposabljanja zaposlenih.

Pri prav vseh obravnavanih konstruktih (tako zunanjih kot notranjih) na področju družbenega stebra trajnosti so velika podjetja navajala nekoliko višje vrednosti kot srednje velika podjetja. To verjetno lahko pripišemo temu, da večja podjetja tovrstnim poslovnim praksam lažje namenjajo več svojih kadrovskih in finančnih virov, vendar so razlike med velikimi in srednje velikimi podjetji večinoma zelo majhne. Pri zunanjih družbenih poslovnih praksah so največje razlike pri ustvarjanju delovnih mest in dobrotelosti, pri notranjih pa na področju usposabljanja zaposlenih in v boju proti korupciji.

Odgovori pri vseh konstruktih so sicer v povprečju precej nad srednjo vrednostjo (4), kar je zelo spodbudno, če seveda ne gre za delno pristranskost v odgovorih. Možno je namreč, da podjetja svoje lastne poslovne prakse na področju družbene odgovornosti ocenjujejo nekoliko manj kritično, kot bi jih morala.

Manjše presenečenje so odgovori o glavnih motivih za družbi prijazne poslovne prakse, saj bi pričakovali, da bodo instrumentalni motivi prevladovali nad moralnimi, podatki pa kažejo, da je ravno obratno.

5 TRAJNOSTNI POSLOVNI INDEKS – OKOLJSKI VIDIK

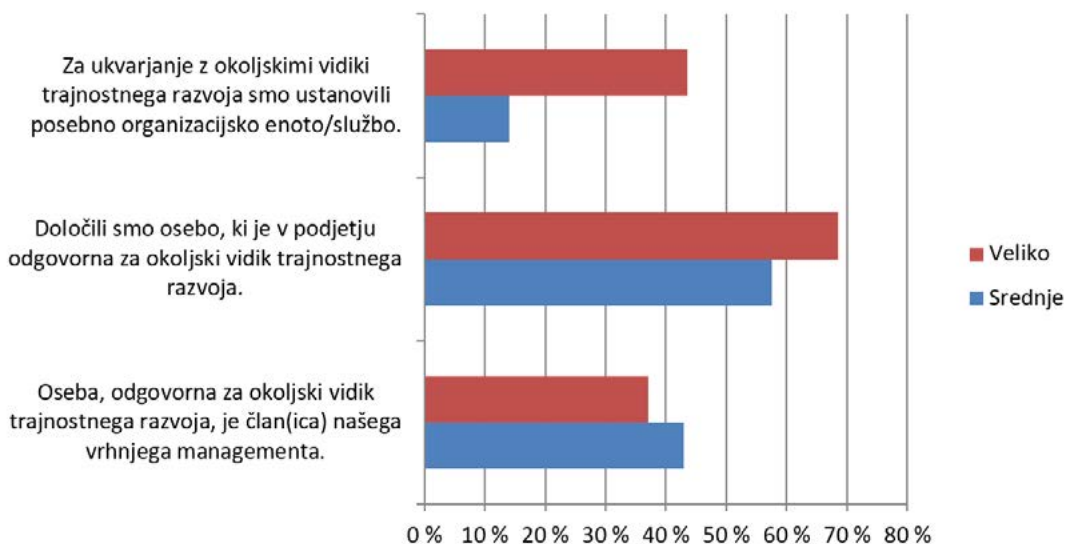
Za trajnostni poslovni indeks z okoljskega vidika predstavljamo pogloblitve rezultate glede na organizacijsko strukturo, kulturo ter strategije na področju okoljskega vidika trajnosti, uporabo virov, odpadke in emisije, zelene procese in izdelke ter storitve ekosistema, motivacijo za okoljsko odgovorno ravnanje ter posledice okolju prijaznih praks, poleg tega pa še uporabo in management tehnologije ter motive za rabo tehnologije. Rezultate primerjamo med velikimi in srednje velikimi podjetji, kjer zaradi pomanjkanja prostora v legendi uporabljamo skrajšan zapis za velikost podjetja (veliko = veliko podjetje, srednje = srednje veliko podjetje). Poglavlje sklenemo s povzetkom glavnih ugotovitev in priporočili za okoljski vidik.

5.1 REZULTATI RAZISKAVE TRAJNOSTNI POSLOVNI INDEKS – OKOLJSKI VIDIK

5.1.1 Organizacijska struktura in kultura ter strategija na področju okoljskega vidika

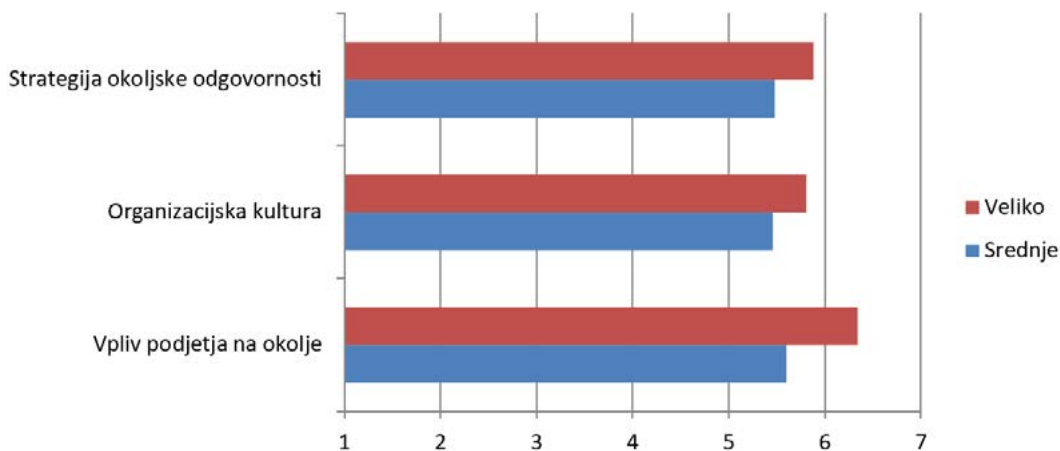
Najprej smo preverjali, kako imajo v podjetjih urejeno skrb za okoljske vidike trajnostnega razvoja. Za vsako možnost so anketiranci lahko odgovorili z DA ali NE. Kot je razvidno iz slike 11, je najpogosteje izbran odgovor, da so določili osebo, ki je v podjetju odgovorna za okoljski vidik trajnostnega razvoja. Tako so odgovorili v 68,6 % velikih podjetij in v 57,6 % srednjih (razlika ni statistično značilna pri $p = 0,05$). Ta oseba je v večini podjetij, ki imajo takšno rešitev (v 73,7 % srednjih in 54,2 % velikih podjetij), članica vrhnjega managementa. Na drugi strani je manjši delež podjetij (14,1 % srednje velikih in 43,5 % velikih) ustanovil posebno organizacijsko enoto/slужbo za ukvarjanje z družbenimi vidiki trajnostnega razvoja (razlika je statistično značilna pri zanemarljivi stopnji značilnosti).

Slika 11: Ureditev skrbi za okoljske vidike trajnostnega razvoja (v %)



Vir: Lastna raziskava.

Slika 12: Povprečno strinjanje s trditvami o strategiji okoljske odgovornosti, organizacijski kulturi ter vplivu podjetja na okolje



Vir: Lastna raziskava.

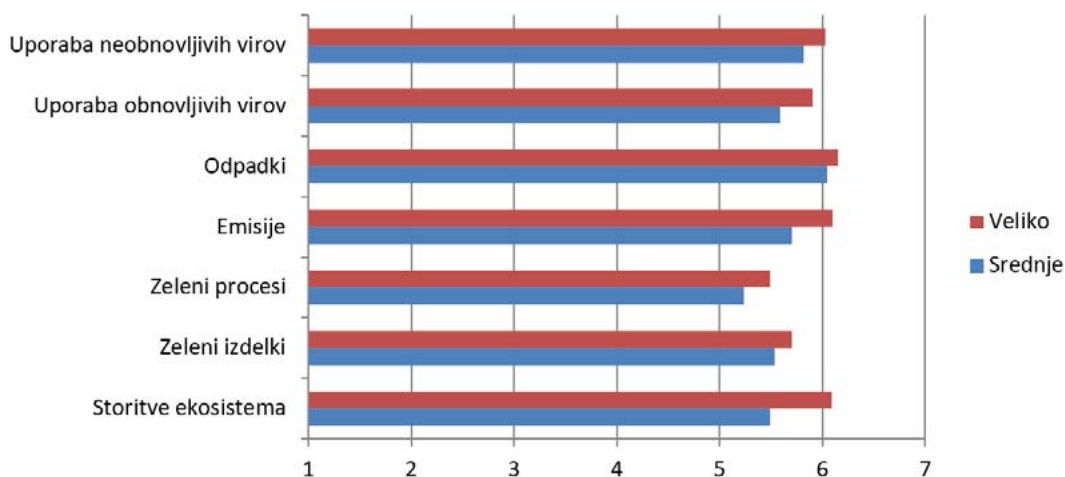
Predstavniki anketiranih podjetij so se v povprečju delno strinjali do strinjali s trditvami, ki so merile **strategijo okoljske odgovornosti** (da so vključili okoljske vidike trajnostnega razvoja v svoj proces strateškega planiranja, da si prizadevajo za povezovanje okoljskih ciljev z drugimi strateškimi cilji podjetja in da imajo natančen načrt, kako bodo dosegali svoje strateške cilje na

področju varovanja okolja), **organizacijsko kulturo podjetja na področju okoljskih vidikov trajnosti** (da se zaposleni zelo zavedajo odgovornosti podjetja za varovanje okolja, da je varovanje okolja osrednja poslovna vrednota njihovega podjetja in da njihovi zaposleni verjamejo v okoljsko odgovornost podjetja in jo cenijo) ter **vpliv podjetja na okolje** (da delujejo v skladu z okoljskimi standardi (ISO 14001) in da ocenjujejo in obvladujejo vplive na okolje, ki jih povzročajo njihove poslovne dejavnosti). Povprečne stopnje strinjanja so statistično značilno ($p < 0,05$) višje pri velikih kot pri srednje velikih podjetjih (slika 12).

5.1.2 Uporaba virov, odpadki in emisije, zeleni procesi in izdelki ter storitve ekosistema

V nadaljevanju smo preverjali strinjanje s trditvami, ki se nanašajo na ravnanje podjetja na področju okolja (slika 13).

Slika 13: Povprečno strinjanje s trditvami o uporabi virov, odpadkih, emisijah, zelenih procesih in izdelkih ter storitvah ekosistema



Vir: Lastna raziskava.

Anketiranci so se v povprečju delno strinjali do strinjali s trditvami **o uporabi neobnovljivih virov** (da zmanjšujejo porabo neobnovljivih materialov ter da zmanjšujejo negativni vpliv svojih dejavnosti na živalske in rastlinske vrste) in **uporabi obnovljivih virov** (da uporabljajo obnovljive vire ali vire, ki jih je mogoče reciklirati, da zmanjšujejo porabo virov v poslovnih procesih, da so zmanjšali porabo nevarnih materialov (npr. strupenih, škodljivih zdravju, škodljivih okolju), da se zavzemajo za uporabo trajnostnih materialov v svojih poslovnih procesih, da primarni vir energije dopolnjujejo z uporabo obnovljivih virov energije, da z optimizacijo procesov zmanjšujejo porabo energije, da so sprejeli postopke za zmanjšanje porabe vode ter da si prizadevajo za učinkovito

rabo vode v svojih poslovnih procesih). Medtem ko pri uporabi obnovljivih virov ni statistično značilnih razlik med srednje velikimi in velikimi podjetji, pa velika podjetja v povprečju več poročajo o uporabi obnovljivih virov ($p < 0,05$).

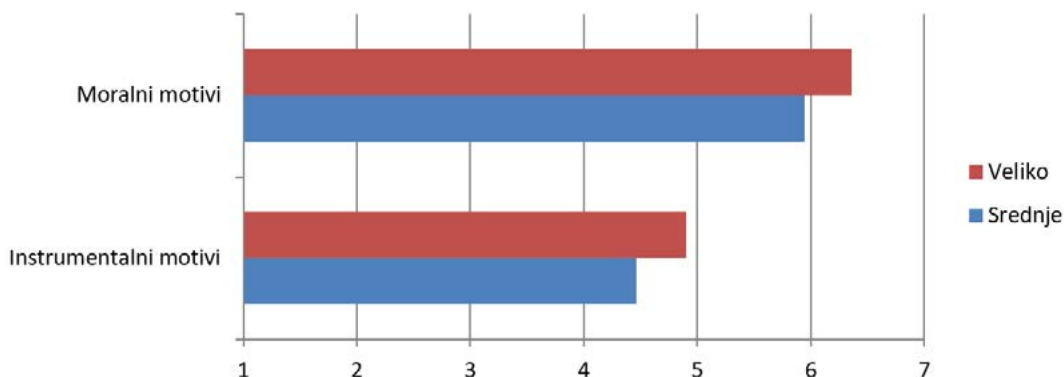
Glede trditev o **odpadkih** (da je ločevanje odpadkov v podjetju načrtovano in nadzorovano, da so sprejeli postopke za recikliranje odpadkov in da z optimizacijo procesov zmanjšujejo količino odpadkov) so se anketiranci v povprečju strinjali. Malo nižje pa je povprečno strinjanje s trditvami o **emisijah** (da so zmanjšali možnosti nastanka okoljskih nesreč, da si v svojih poslovnih aktivnostih prizadevajo zmanjšati onesnaževanje vode, zraka in tal, da uvajajo postopke za zmanjševanje škodljivih emisij, da upoštevajo in obvladujejo vplive na okolje, ki jih povzročata prevoz zaposlenih, strank, blaga in storitev, da pri poslovnem odločanju upoštevajo učinke na onesnaževanje zraka, da pri poslovnem odločanju upoštevajo učinke na onesnaževanje vode, da pri poslovnem odločanju upoštevajo učinke na onesnaževanje tal ter da si prizadevajo za zmanjšanje negativnih učinkov na lokalno skupnost, kot so hrup, vonjave, vibracije in vizualni učinki). Pri tem so razlike med srednje velikimi in velikimi podjetji statistično značilne le pri emisijah ($p < 0,05$).

V primerjavi s predhodnimi trditvami so se anketiranci v povprečju še nekoliko manj strinjali s trditvami o **zelenih procesih** (da so preoblikovali poslovne procese za izboljšanje okoljske učinkovitosti, da v primerjavi s konkurenti njihovi poslovni procesi porabijo manj virov (npr. vode, električne energije itd.), da v poslovnih procesih reciklirajo, ponovno uporabijo ali predelajo materiale, da z uporabo čistejših tehnologij ali tehnologij, ki temeljijo na obnovljivih virih, ustvarjajo prihranke v poslovnih procesih) in **zelenih izdelkih** (da pri načrtovanju novega izdelka ali storitve upoštevajo možnosti recikliranja in odlaganja izdelka po koncu življenjskega cikla, da imajo njihovi novi izdelki okolju prijazno embalažo, da pri izdelavi novih izdelkov uporabljajo materiale, ki ne onesnažujejo okolja in jih je mogoče reciklirati, ter da prenavljajo in izboljšujejo svoje izdelke in storitve, da presegajo minimalne okoljske standarde). Nekaj višje pa je vsaj pri velikih podjetjih v povprečju strinjanje s trditvami o **storitvah ekosistema** (da sodelujejo v aktivnostih za varovanje in izboljšanje naravnega okolja, da podpirajo pobude, katerih namen je odziv na trenutne podnebne spremembe, in da podpirajo dejavnosti za zmanjšanje globalnega segrevanja). Razlike med srednje velikimi in velikimi podjetji so statistično značilne ($p < 0,05$) le pri storitvah ekosistema.

5.1.3 Motivacija za okoljsko odgovorno ravnanje

Ugotavljali smo tudi motive (instrumentalne in moralne) v ozadju okoljsko odgovornega ravnanja (slika 14). Rezultati kažejo, da pri vključevanju v okolju prijazne prakse v povprečju prevladujejo **moralni motivi** (ker se počutijo odgovorne za okolje, ker jih iskreno skrbi za okolje, zaradi prepričanja najvišjega vodstva in ker je tako prav), medtem ko so bili **instrumentalni motivi** (da bi se izognili negativni publiciteti, da bi ugodili delničarjem oz. lastnikom, da bi se razlikovali od konkurentov, da bi povečali bazo kupcev, da bi povečali dobičkonosnost, da bi se izognili visokim kaznim in da bi pridobili konkurenčno prednost) ocenjeni kot manj pomembni (povprečna stopnja strinjanja je bila med nevtralno in delno se strinjam). Predstavniki velikih podjetij so se v primerjavi s srednjimi podjetji v povprečju bolj strinjali z obema vrstama motivov ($p < 0,05$).

Slika 14: Povprečno strinjanje s trditvami o motivih za okolju prijazno ravnanje



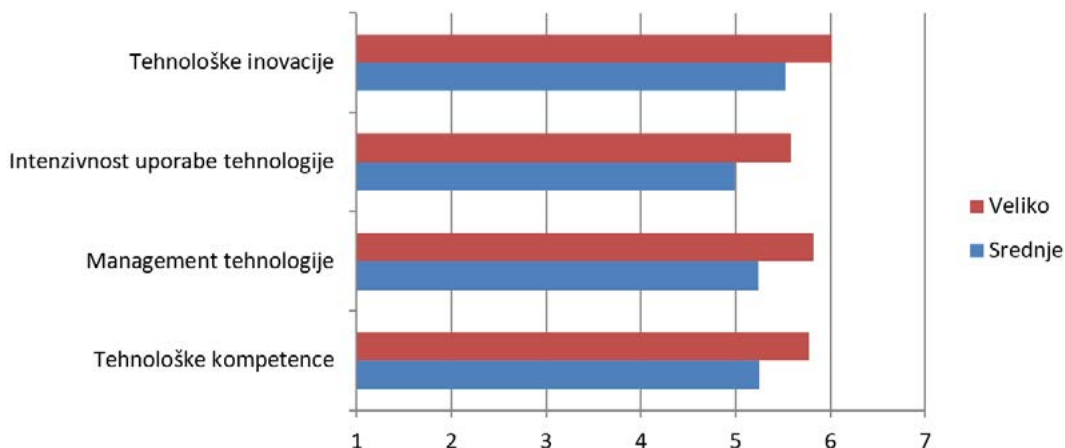
Vir: Lastna raziskava.

5.1.4 Uporaba in management tehnologije

V drugem delu raziskave nas je zanimalo, koliko podjetja uporabljajo **tehnološke inovacije** (da je njihovo podjetje tehnološko konkurenčno, da v svojih poslovnih procesih uporabljajo najsodobnejše tehnologije in da hitro uvajajo najnovejše tehnološke inovacije), in kakšna je **intenzivnost uporabe tehnologije** (da v svojih poslovnih procesih intenzivno uporabljajo nove tehnologije, da je stopnja intenzivnosti uporabe novih tehnologij v njihovem podjetju zelo visoka in da se vidijo kot podjetje z nadpovprečno stopnjo digitalizacije). Predstavniki podjetij se v povprečju delno strinjajo do strinjajo z navedenimi trditvami (slika 18), pri čemer je povprečno strinjanje velikih podjetij statistično značilno ($p < 0,05$) višje od povprečja pri srednje velikih podjetjih.

V okviru **managementa tehnologije** smo preverjali, koliko se v podjetjih strinjajo s trditvami, da se trudijo predvideti ves potencial novih tehnologij, da imajo dolgoročni načrt, kako razvijati svoje tehnološke sposobnosti, še preden je to nujno potrebno, in da nenehno razmišljajo o naslednji generaciji tehnologije. V okviru **kompetenc na področju tehnologije** smo preverjali, koliko se strinjajo s trditvami, da imajo njihovi zaposleni ustrezne kompetence za ravnanje z novo tehnologijo, da so njihovi zaposleni usposobljeni za uporabo nove tehnologije ter da njihovo podjetje zaposluje ljudi z naprednimi tehnološkimi znanji. Tudi v teh dveh primerih se predstavniki podjetij v povprečju delno strinjajo do strinjajo z navedenimi trditvami (slika 15), pri čemer je povprečno strinjanje velikih podjetij statistično značilno ($p < 0,05$) višje od povprečja pri srednje velikih podjetjih.

Slika 15: Povprečno strinjanje s trditvami o uporabi in managementu tehnologije

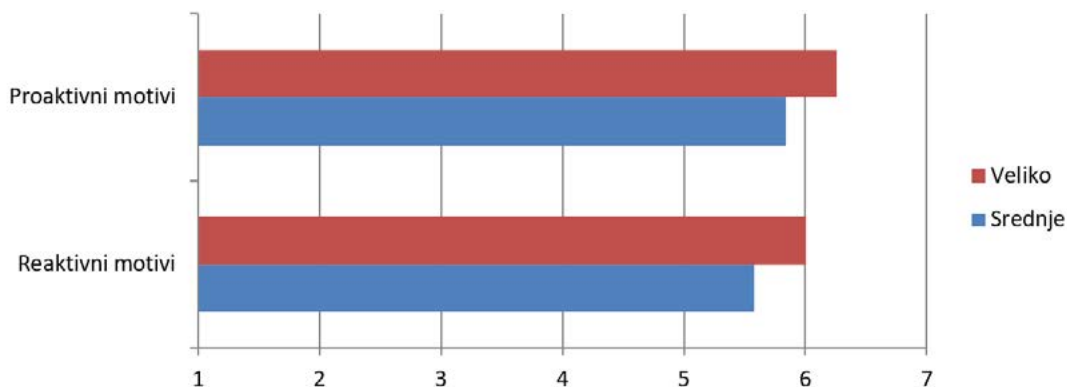


Vir: Lastna raziskava.

5.1.5 Motivi za rabo tehnologije

Na koncu smo še preverjali (slika 16), koliko so podjetja uvedla tehnologijo zaradi **reaktivnih** (kot reakcijo na spreminjajoče se okolje in da bi se bili sposobni odzvati na izzive konkurentov) in **proaktivnih motivov** (ker želijo delovati korak pred konkurenco, da bi lahko uspešno izkoristili priložnosti na trgu in da bi si s tem pridobili konkurenčno prednost). Predstavniki podjetij so v povprečju izrazili delno strinjanje do strinjanje z navedenimi sklopi trditev obeh vrst motivov, pri čemer so bili proaktivni motivi statistično značilno višje ovrednoteni pri obeh skupinah podjetij ($p < 0,05$). Prav tako so velika podjetja v povprečju izrazila višje stopnje strinjanja glede obeh skupin motivov kot srednje velika podjetja ($p < 0,05$).

Slika 16: Povprečno strinjanje s trditvami o motivih za uporabo tehnologije



Vir: Lastna raziskava.

5.2 POVZETEK GLAVNIH UGOTOVITEV IN PRIPOROČILA – OKOLJSKI VIDIK

Z okoljskega vidika trajnosti tako velika kot srednje velika podjetja menijo, da za okolje največ naredijo na področju ravnanja z odpadki, čeprav bistveno ne zaostajajo niti področja emisij ter rabe neobnovljivih in obnovljivih virov. Primerjava aktivnosti, usmerjenih v razvijanje zelenih procesov in zelenih izdelkov, kaže, da podjetja svoje aktivnosti usmerjajo nekoliko bolj v okoljske izboljšave izdelkov, nekoliko manj pa v izboljšave procesov.

Pri vseh obravnavanih konstruktih na področju okoljskega stebra trajnosti so velika podjetja navajala nekoliko višje vrednosti kot srednje velika podjetja, kar lahko pripišemo temu, da večja podjetja verjetno temu lažje namenijo več svojih virov (tako kadrovske kot tudi finančne), vendar so razlike med velikimi in srednje velikimi podjetji res majhne. Še največje so pri t. i. storitvah ekosistema, ki kažejo na nekoliko večjo povprečno podporo zunanjim okoljskim pobudam v velikih podjetjih.

Odgovori pri vseh konstruktih so v povprečju precej nad srednjo vrednostjo (4), kar je sicer zelo spodbuden rezultat, ki pa morda vključuje tudi delček pristranskosti v odgovorih. Možno je namreč, da podjetja svoje lastne okoljske poslovne prakse ocenjujejo nekoliko manj kritično, kot bi jih morala.

Manjše presenečenje so odgovori o glavnih motivih za okolju prijazne poslovne prakse, saj bi pričakovali, da bodo instrumentalni motivi prevladovali nad moralnimi, podatki pa kažejo ravno obratno sliko. Tudi tu so odgovori velikih podjetij nekoliko višji kot odgovori srednje velikih podjetij.

6 TRAJNOSTNI POSLOVNI INDEKS – EKONOMSKI VIDIK

6.1 REZULTATI RAZISKAVE TRAJNOSTNI POSLOVNI INDEKS – EKONOMSKI VIDIK

Zanimal nas je tudi ekonomski steber. Merili smo finančno in nefinančno izraženo uspešnost, ki smo ju prerazdelili v obe anketi, vendar sta imeli večjo težo v družbenem delu. Tudi v tem delu rezultate primerjamo med velikimi in srednje velikimi podjetji, zaradi pomanjkanja prostora pa v legendi uporabljamo skrajšan zapis za velikost podjetja (veliko = veliko podjetje, srednje = srednje veliko podjetje).

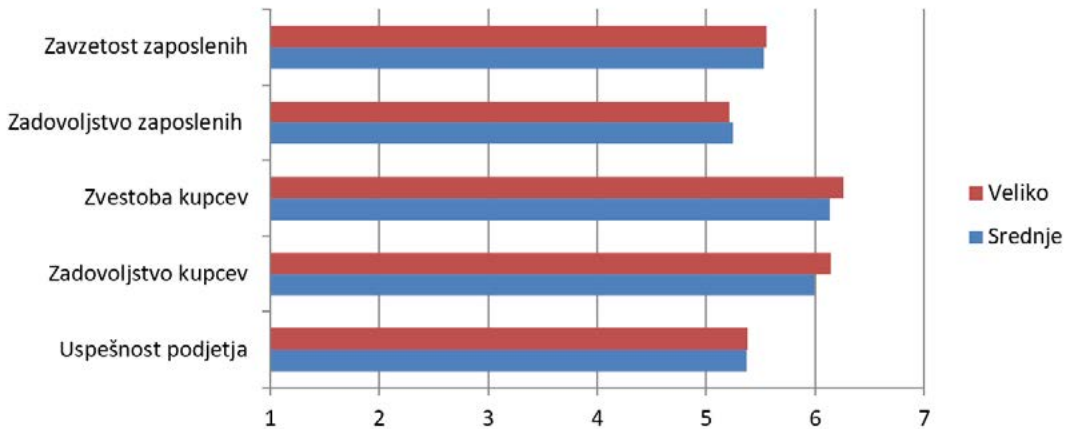
6.1.1 Uspešnost kot posledica družbeno odgovornih praks

Preverjali smo pet kazalcev uspešnosti podjetja, med katerimi prevladujejo nefinančni (zavezanost zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, zvestoba kupcev, zadovoljstvo kupcev) ter posledice družbeno odgovornih praks (slika 17).

Anketiranci so **zavzetost zaposlenih** (da bi se njihovi zaposleni z veseljem osebno žrtvovali, če bi bile takšne žrtve pomembne za dobrobit podjetja, da so njihovi zaposleni zelo predani podjetju ter da zaposleni pogosto naredijo več, kot so njihove dolžnosti, da zagotovijo dobrobit podjetja) v povprečju ocenili med delno se strinjam in strinjam se. Še nižje so bile povprečne ocene glede **zadovoljstva zaposlenih** (da so njihovi zaposleni zadovoljni s sedanjim delom, da so zaposleni zadovoljni s plačami in ugodnostmi ter da so zaposleni zadovoljni s priložnostmi za napredovanje), ki so bile zgolj malo nad oceno delno se strinjam.

Na drugi strani so v povprečju z oceno strinjam se ocenili trditve, ki merijo **zvestobo kupcev** (da večino njihove prodaje sestavljajo ponovni nakupi ter da je zvestoba kupcev glavna prednost njihovega podjetja) in **zadovoljstvo kupcev** (da so stranke na splošno zadovoljne z izdelki oz. storitvami njihovega podjetja, da izdelki oz. storitve njihovega podjetja presega pričakovanja strank in da so izdelki oz. storitve njihovega podjetja primerljive z idealnimi izdelki oz. storitvami, kot si jih predstavljajo njihove stranke). Ko smo preverjali posledice družbeno odgovornih praks za **uspešnost podjetja** (da njihove trajnostne poslovne prakse povečujejo dobiček podjetja, da prispevajo k uspešnosti podjetja in da prinašajo finančne koristi podjetju), je bila povprečna stopnja strinjanja nekaj nad delno se strinjam. Za navedenih pet sklopov ne obstajajo statistično značilne razlike med srednjimi in velikimi podjetji.

Slika 17: Povprečno strinjanje s trditvami o nefinančni uspešnosti



Vir: Lastna raziskava.

Podjetja ocenjujejo, da je zavzetost zaposlenih v povprečju 5,5 (področje, kjer so možne izboljšave), zadovoljstvo zaposlenih pa je v povprečju doseglo 5,2 (še nižje). Na drugi strani so podjetja višje (bolje) ocenjevala zvestobo in zadovoljstvo kupcev, v povprečju okrog 6 oz. 6,3. Podjetja se zavedajo, da lahko na področju zaposlenih naredijo še več.

Pri finančni uspešnosti podjetij vidimo, da so podjetja le delno prepričana, da družbene in okoljsko odgovorne prakse prispevajo k uspešnosti podjetja. Do podobnih rezultatov v mišljenju smo prišli tudi, ko smo merili prispevek teh praks h konkurenčni prednosti.

Na vprašanje, katere od naštetih ekonomskih komponent bi morale nositi večjo težo, je odgovorilo 58 udeležencev predstavitev. Izpostavili so zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljstvo kupcev (slika 18). Rezultati so v skladu s prejšnjimi ugotovitvami o motivih, da se podjetja trudijo na obeh področjih, ker menijo, da je tako prav. S tem so zadovoljni tako zaposleni kot tudi kupci podjetja in z dobrimi praksami prispevajo k uspešnosti podjetja.

Slika 18: Katere od naštetih ekonomskih komponent bi morale po vašem mnenju nositi večjo težo v trajnostnem poslovnem indeksu?



Vir: Lastna raziskava.

6.1.2 Uspešnost kot posledica okolju prijaznih praks

Preverjali smo tudi, kako podjetja zaznavajo posledice svojih okolju prijaznih praks za **uspešnost podjetja**. Anketiranci so se v povprečju delno strinjali s podanimi trditvami o posledicah trajnostnih poslovnih praks (da izboljšujejo konkurenčni položaj podjetja, da ustvarjajo konkurenčno prednost za podjetje, da so pomemben ključni dejavnik njihovega uspeha in da zmanjšujejo stroške podjetja). Za navedeni sklop ne obstajajo statistično značilne razlike med srednjimi (povprečje 5,3) in velikimi podjetji (povprečje 5,6).

6.2 POVZETEK GLAVNIH UGOTOVITEV IN PRIPOROČILA – EKONOMSKI VIDIK

Z ekonomskega vidika trajnosti tako velika kot srednje velika podjetja menijo, da se uspešnost kaže skozi zvestobo in zadovoljstvo kupcev, manj skozi zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih. Pri vseh obravnavanih konstruktih na področju ekonomskega stebra trajnosti so velika podjetja navajala nekoliko višje vrednosti kot srednje velika podjetja, kar lahko ponovno pripišemo temu, da večja podjetja verjetno temu lažje namenijo več svojih virov (tako kadrovskih kot tudi finančnih), vendar so razlike med velikimi in srednje velikimi podjetji res majhne. Še največje so pri zvestobi kupcev, ki je nasploh najvišje ocenjena komponenta nefinančno izražene uspešnosti podjetja. Vprašani v velikih podjetjih višje ocenjujejo finančno in nefinančno izraženo uspešnost.

Odgovori pri vseh konstruktih so v povprečju precej nad srednjo vrednostjo (4), kar je sicer zelo spodbuden rezultat, ki pa morda vključuje tudi delček pristranskosti v odgovorih. Možno je namreč, da podjetja svoje lastne okoljske poslovne prakse ocenjujejo nekoliko manj kritično, kot bi jih morala, ker je zlasti pri komponentah, ki so povezane z zaposlenimi, v primerjavi z ostalimi komponentami še viden prostor za izboljšave.

7 PRIMERJAVA DRUŽBENEGA IN OKOLJSKEGA VIDIKA, INDEKSI TER SEGMENTACIJA PODJETIJ

Primerjava družbenega in okoljskega vidika v tistem delu, ki ga vprašalnik omogoča, prinaša nekaj zanimivih ugotovitev. Pri obeh vidikih, okoljskem in družbenem, nas je med drugim zanimalo tudi, kaj so podjetja naredila, da bi oba vidika tudi formalno vključila v svojo organizacijsko strukturo. Zastavili smo si tri vprašanja: Ali v podjetju sploh obstaja neka posebna enota?, Ali v podjetju obstaja formalno določena oseba za eno in za drugo področje? ter Kako blizu je odgovorna oseba vrhnjemu managementu? (oseba, ki je bližje vrhnjemu managementu oz. je član/članica vrhnjega managementa, ima večjo moč pri odločanju oz. soodločanju).

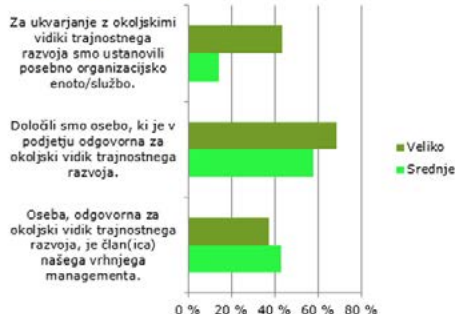
Ne preseneča, da so velika podjetja korak pred srednjimi podjetji pri formalni umestitvi (slika 19). Večja podjetja imajo vendarle več človeških virov, torej tudi za imenovanje odgovorne osebe za eno in drugo področje.

Pri tretjem vprašanju, ali je oseba član/članica vrhnjega managementa, lahko vidimo zelo podobne rezultate za velika in srednja podjetja. V velikih podjetjih je takih oseb približno 37 % na družbenem in okoljskem področju, pri srednje velikih podjetjih pa je takih oseb 43 % za okoljski vidik in 34 % za družbeni vidik. Številke so si med seboj zelo podobne, vendar so nekoliko nizke. Glede na pomen obeh vidikov za trajnostno normalen razvoj je oseba, odgovorna za področji, le v tretjini primerov član/članica vrhnjega managementa, kar je relativno nizek rezultat.

Slika 19: Organiziranost podjetij z vidika okoljske in družbene odgovornosti glede na velikost

Organiziranost podjetij z vidika okoljske in družbene odgovornosti

Okoljski vidik



Družbeni vidik

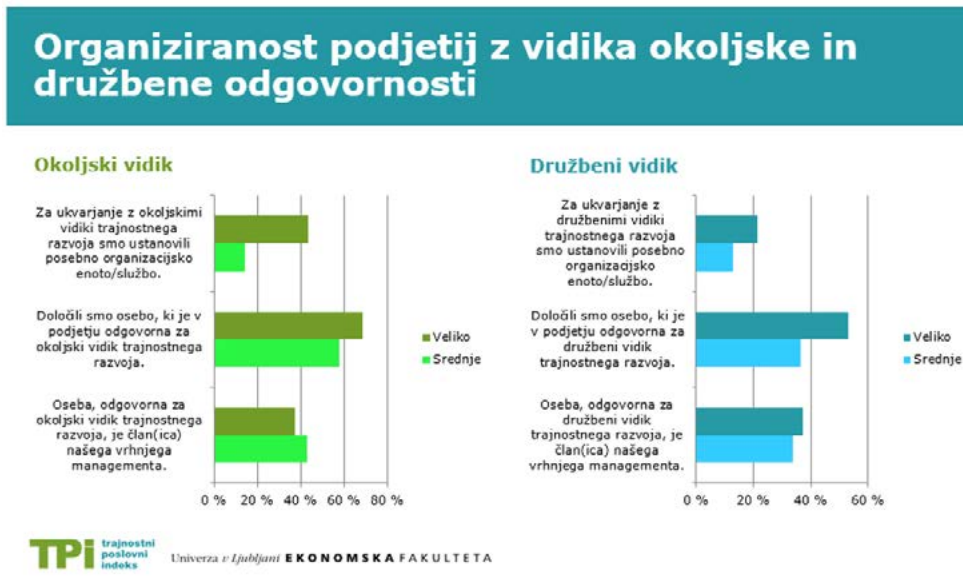


Pomemben dejavnik, ki vpliva na to, kako dobra so podjetja pri varovanju okolja in družbeni odgovornosti, se izkazuje v načinu, kako ta vprašanja vključujejo v svoje strategije ter kako se tega zavedajo pri svoji organizacijski kulturi (slika 20). Bistvenih razlik nismo zaznali, vendar so velika podjetja pri obeh vidikih sistematično nekoliko višje tako pri vključevanju teh vprašanj v svoje strategije kot pri zavedanju tega v okviru svoje organizacijske kulture, kar ni presenečenje. Že iz literature je namreč znano, da velika podjetja bolj sistematično in formalno vključujejo določena strateška vprašanja v svoje strategije kot srednje velika in mala podjetja.

Pregled rezultatov podjetij po posameznih dimenzijah in poddimenzijah (merjeno na lestvici od 1 do 7) pokaže, da so pri okoljskem delu indeksa prakse najvišje ocenjene pri odpadkih in ravnanju z odpadki (ločevanje, recikliranje itd.), razlike med ocenjenimi vrednostmi srednjih (6,0) in velikih (6,2) podjetij pa so majhne (slika 21). Najnižje rezultate je dosegla dimenzija, kaj podjetja počno, da pripeljejo svoje procese k bolj ekološko prijaznim praksam – zeleni procesi večjih podjetij so dosegli vrednosti 5,5 in srednje velikih podjetij 5,2. Največje razlike so bile pri storitvah za ekosistem, kjer so povprečne vrednosti za velika podjetja znašale okrog 6,1 in 5,5 za srednje velika podjetja. Razlika je povsem razumljiva, saj se od velikih podjetij pričakuje, da se pri varovanju okolja navzven angažirajo bolj (več). Iz slike 22 je razvidno, da so povprečne vrednosti sistematično višje za velika podjetja kot za srednje velika podjetja.

Pregled rezultatov podjetij po posameznih dimenzijah in poddimenzijah (merjeno na lestvici od 1 do 7) pokaže, da so pri okoljskem delu indeksa prakse najvišje ocenjene pri odpadkih in ravnanju z odpadki (ločevanje, recikliranje itd.), razlike med ocenjenimi vrednostmi srednjih (6,0) in velikih (6,2) podjetij pa so majhne (slika 21). Najnižje rezultate je dosegla dimenzija, kaj podjetja počno, da pripeljejo svoje procese k bolj ekološko prijaznim praksam – zeleni procesi večjih podjetij so dosegli vrednosti 5,5 in srednje velikih podjetij 5,2. Največje razlike so bile pri storitvah za ekosistem, kjer so bile povprečne vrednosti za velika podjetja okrog 6,1 in 5,5 za srednje velika podjetja. Razlika je povsem razumljiva, saj se od velikih podjetij pričakuje, da se pri varovanju okolja navzven angažirajo bolj (več). Iz slike 22 je razvidno, da so povprečne vrednosti sistematično višje za velika podjetja kot za srednje velika podjetja.

Slika 20: Strategija in organizacijska kultura z vidika okoljske in družbene odgovornosti glede na velikost podjetja



Vir: Lastna raziskava.

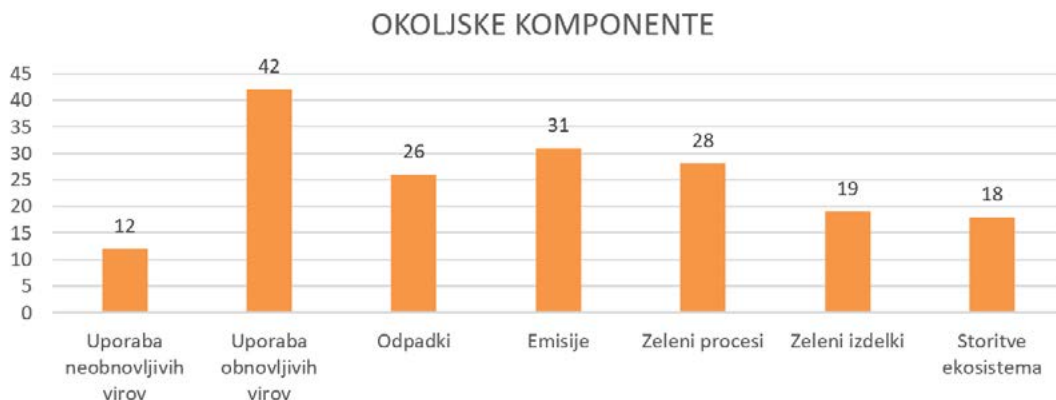
Slika 21: Uporaba virov, odpadki, emisije, zeleni procesi in ekosistem glede na velikost podjetja



Vir: Lastna raziskava.

Raziskava med udeleženci javne predstavitve rezultatov v začetku decembra leta 2020 je pokazala, da so različne komponente različno pomembne (slika 22). Na vprašanje o okoljskem vidiku je odgovorilo 54 udeležencev. Uporaba obnovljivih virov bi morala imeti pri ekološkem delu indeksa največjo težo, najmanjšo težo pa ima lahko uporaba neobnovljivih virov. Rezultati so zanimivi predvsem z vidika najmanjše teže, ki je pripisana neobnovljivim virom.

Slika 22: Katere od okoljskih komponent bi morale po vašem mnenju nositi večjo težo v trajnostnem poslovnem indeksu? (označenih je lahko več odgovorov)



Vir: Lastna raziskava.

Na družbenem stebru je precejšnja »gneča« (slika 23). Pri zunanjih družbenih komponentah trajnostnega poslovnega indeksa (postavke so bile merjene na lestvici od 1 do 7) vidimo, da na pozitivni strani izstopata komponenti pošteno poročanje in poštene poslovne prakse. Tu so se povprečja gibala okrog 6,5 in ni bilo zaznanih statistično značilnih razlik med srednjimi in velikimi podjetji, pri prvih petih postavkah pa so razlike med velikimi in srednjimi podjetji večje. Najnižje so podjetja v povprečju ocenjevala svoje delovanje na področju skrbi za javno zdravje (velika podjetja 5,7 in srednje velika podjetja 5,2), dobrotelčnosti (velika podjetja 5,7 in srednje velika 4,8) in skrbi za lokalno okolje (velika podjetja 5,8 in srednje velika 5,2).

Slika 23: Notranja in zunanja družbena odgovornost glede na velikost podjetja

Notranja in zunanja družbena odgovornost

Zunanje družbene komponente TPI



Notranje družbene komponente TPI



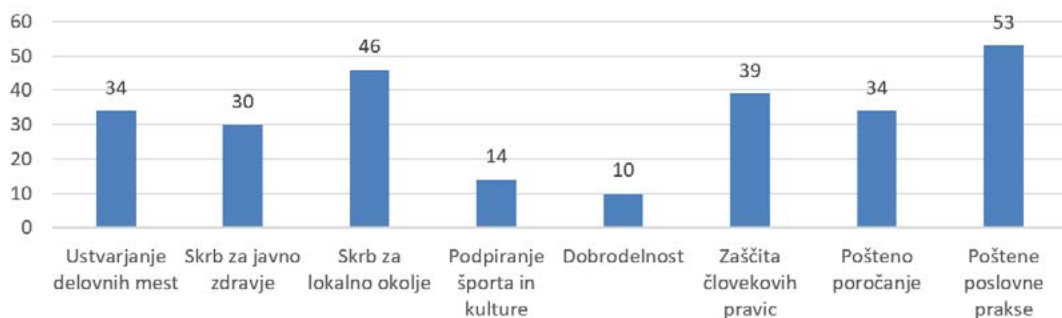
TPI trajnostni poslovni indeks Univerza v Ljubljani EKONOMSKA FAKULTETA

Vir: Lastna raziskava.

Ko govorimo o poročanju in dobrih poslovnih praksah, so rezultati v povprečju izstopali pozitivno, na področjih, kjer je potrebnih več investicij in akcije, pa je odprtih še ogromno priložnosti in možnosti za nadgradnjo. Na vprašanje, katere od komponent bi morale nositi večjo težo v TPI (slika 24), je odgovorilo 66 udeležencev decembrske predstavitve in kot najpomembnejše prakse so navedli skrb za lokalno okolje, zaščito človekovih pravic, ustvarjanje delovnih mest in pošteno poročanje. Predvsem je razvidno, kako pomembno je, da so podjetja odgovoren člen svoje skupnosti.

Slika 24: Katere od naštetih zunanjih komponent družbenega poslovanja bi po vašem mnenju morale nositi večjo težo v trajnostnem poslovnem indeksu?

ZUNANJE DRUŽBENE KOMPONENTE



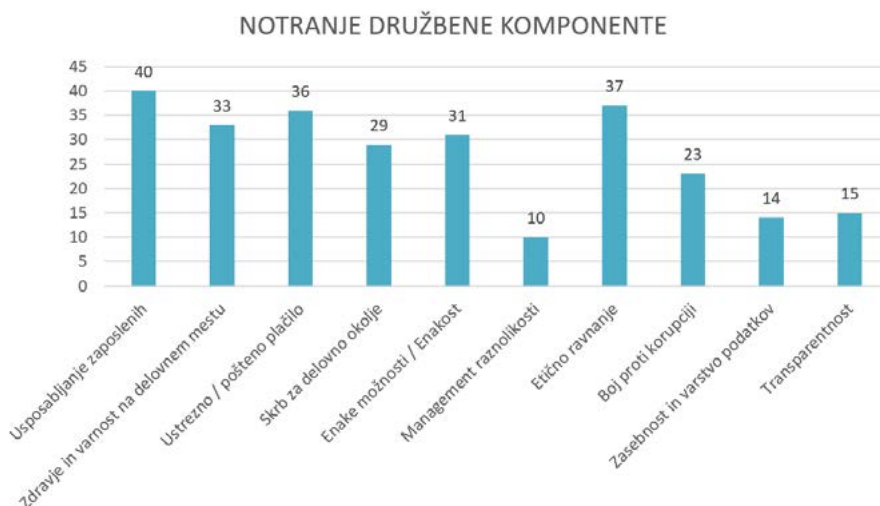
Vir: Lastna raziskava.

Pri notranjih družbenih komponentah trajnostnega poslovnega indeksa lahko vidimo (slika 25), da pozitivno izstopata zasebnost in varstvo podatkov ter transparentnost poslovanja. Tako velika kot tudi srednje velika podjetja so komponenti ocenila zelo visoko, med ocenami ni bilo statistično značilnih razlik, pri prvih osmih postavkah pa med srednjimi in velikimi podjetji obstajajo statistično značilne razlike. Največje priložnosti za izboljšavo oz. področja, kjer podjetja delajo najmanj, so na področju usposabljanja zaposlenih (velika podjetja 5,9 in srednje velika 5,4) in skrbi za delovno okolje (velika podjetja 5,9 in srednje velika 5,5). Na področjih, ki zahtevajo več investicij in je potreben večji angažma, opažamo manjši napor podjetij kot na ostalih področjih. Na vprašanje o notranjih družbenih dejavnikih je odgovorilo 58 udeležencev in kot najpomembnejšo komponento so označili usposabljanje zaposlenih (slika 26), sledita etično ravnanje ter ustrezno in pošteno plačilo. Postavke, ki smo jih pri raziskovanju prepoznali kot komponente, na katerih podjetja že zelo dobro delajo, so pri ocenjevanju pomembnosti od udeležencev predstavitev dobile nekoliko manjšo težo. Zaključimo lahko, da so delo na zaposlenih ter investicije v njihovo usposabljanje izjemnega pomena.

Pri raziskovanju nas ni zanimala le aktivnost podjetij na teh področjih, ampak tudi to, kateri so motivi za prizadevanje podjetij tako za okoljsko kot tudi družbeno odgovornost. V skladu z literaturo smo motive delili na moralne in instrumentalne (slika 26).

Pri preučevanih podjetjih zelo izstopajo moralni motivi, kar pomeni, da se podjetja na določenem področju vedejo družbeno oz. okoljsko odgovorno, ker se počutijo odgovorna za to področje, ker jih iskreno skrbi, zaradi prepričanja najvišjega vodstva ali ker se jim to preprosto zdi prav. Med velikimi in srednje velikimi podjetji so ponovno statistično značilne razlike, kar pomeni, da so se večja podjetja v povprečju bolj strinjala s temi trditvami.

Slika 25: Katere izmed naštetih notranjih komponent družbenega poslovanja bi po vašem mnenju morale nositi večjo težo v trajnostnem poslovnem indeksu?

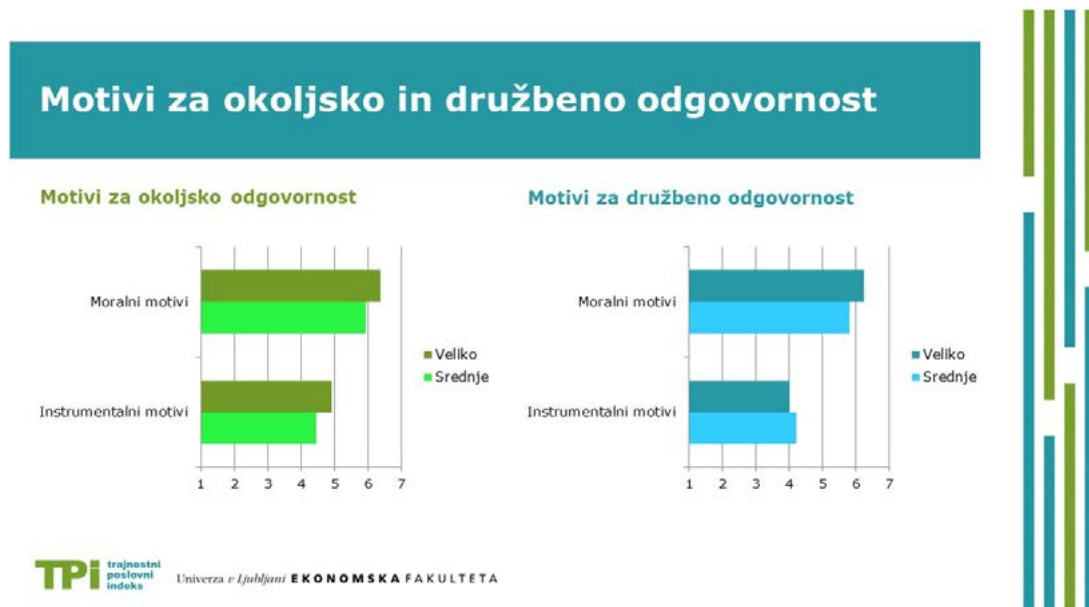


Vir: Lastna raziskava.

Na drugi strani, če pogledamo instrumentalne motive, vidimo, da so ti ocenjeni precej nižje. Instrumentalni motivi pomenijo, da podjetja delujejo družbeno ali okoljsko odgovorno, da bi se izognila negativni publiciteti, kaznim, da bi ugodila delničarjem oz. lastnikom, povečala bazo kupcev, pridobila konkurenčno prednost, povečala dobičkonosnost. Vidimo lahko, da so ti motivi nekoliko močnejši na področju okoljske odgovornosti. Verjetno je razlog v tem, da si na tem področju bolj podvržen oz. izpostavljen kaznim ob neupoštevanju pravil kot na področju družbene odgovornosti. Pri instrumentalnih motivih so med velikimi in srednjimi podjetji na okoljskem delu zaznane statistično značilne razlike, medtem ko jih na družbenem delu nismo našli. Srednje velika podjetja so pri instrumentalnih motivih dosegala nekoliko višje vrednosti, vendar te razlike niso statistično značilne.

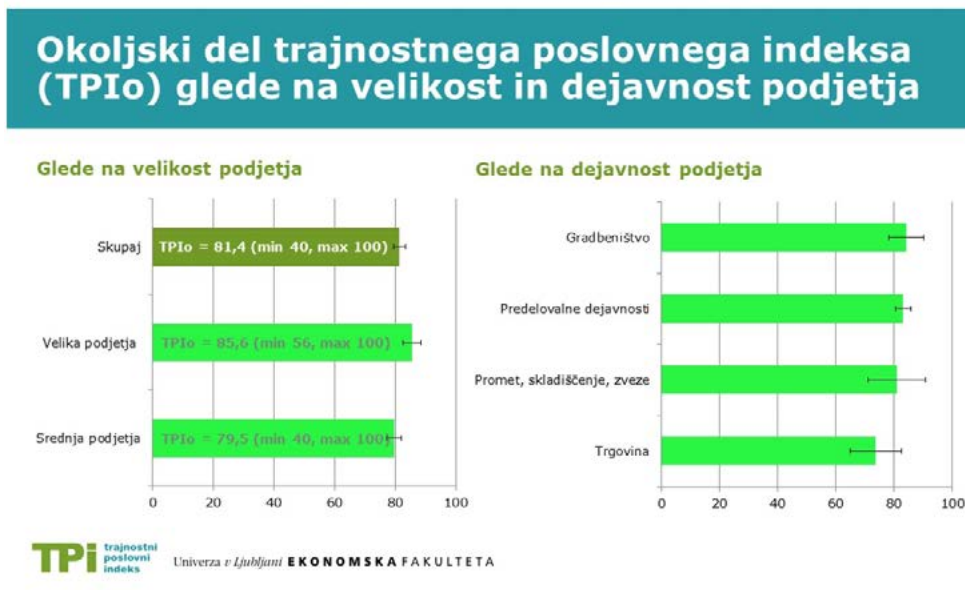
Rezultate, ki smo jih zbrali posebej za trajnostni okoljski del in družbeni del, smo združili v trajnostni poslovni indeks (slika 27). Začnimo z okoljskim delom trajnostnega poslovnega indeksa. Povprečne vrednosti zajemajo vse elemente okoljskega dela. Podjetja v slovenskem okolju povprečno dosegajo vrednost indeksa 81, pri čemer so večja podjetja značilno višje kot srednja podjetja. Znaki ob vrsticah prikazujejo intervale zaupanja pri odgovorih. Zelo visoke vrednosti so dobile predelovalne dejavnosti, ki so tudi bolj homogene pri doseženem indeksu. Pri storitvenih dejavnostih in gradbeništvu obstaja bistveno večji razmik med ocenjenimi indeksi za posamezna podjetja znotraj teh dejavnosti.

Slika 26: Motivi za okoljsko in družbeno odgovornost glede na velikost podjetja



Vir: Lastna raziskava.

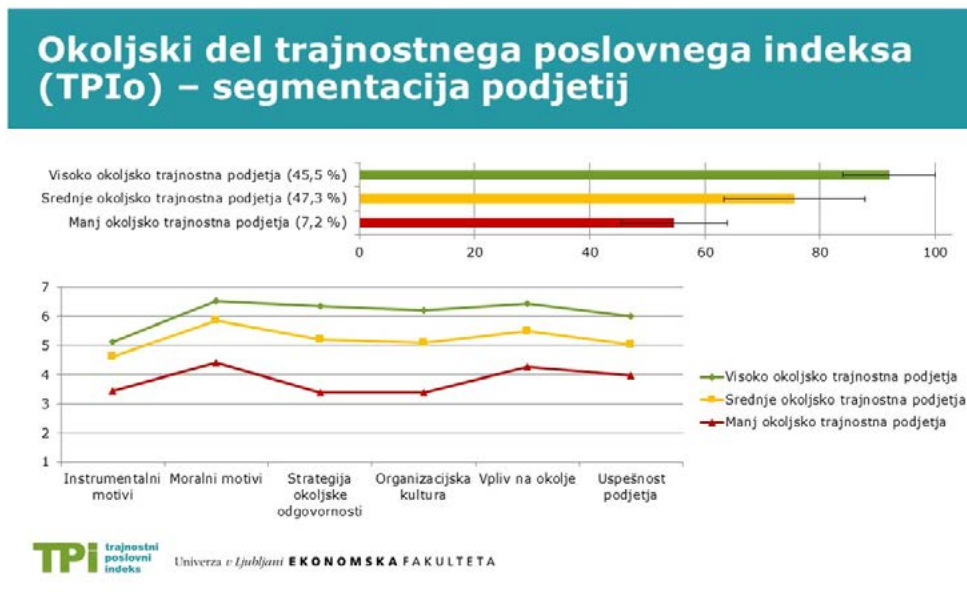
Slika 27: Okoljski del TPI



Vir: Lastna raziskava.

Glede na odgovore smo pri analizi naredili še korak naprej. Podjetja smo združili v skupine oz. segmente glede na vrednosti celotnih odgovorov na okoljski del trajnostnega poslovnega indeksa in prepoznali tri značilne skupine: manj, srednje in visoko okoljsko trajnostna podjetja (slika 28). Tudi tukaj so podani intervali zaupanja in prikazujejo, da se vrednosti indeksov med posameznimi skupinami razlikujejo. Analizirali smo, kako se skupine razlikujejo glede na to, kaj so njihovi motivi, kako gledajo na strategijo okoljske odgovornosti in organizacijsko kulturo. Trije segmenti se razlikujejo tudi v sami uspešnosti podjetja. V tretji skupini visoko okoljsko trajnostnih podjetij so pretežno velika podjetja iz predelovalnih dejavnosti, ki so bila večinoma ustanovljena pred letom 1991. Ugotovili smo, da ta podjetja delujejo pretežno na tujih trgih (mednarodna izkušnja je očitno pomemben dejavnik, ki prispeva k temu, da je okoljski del trajnostnega poslovnega indeksa visok).

Slika 28: Okoljski del TPI – segmentacija podjetij

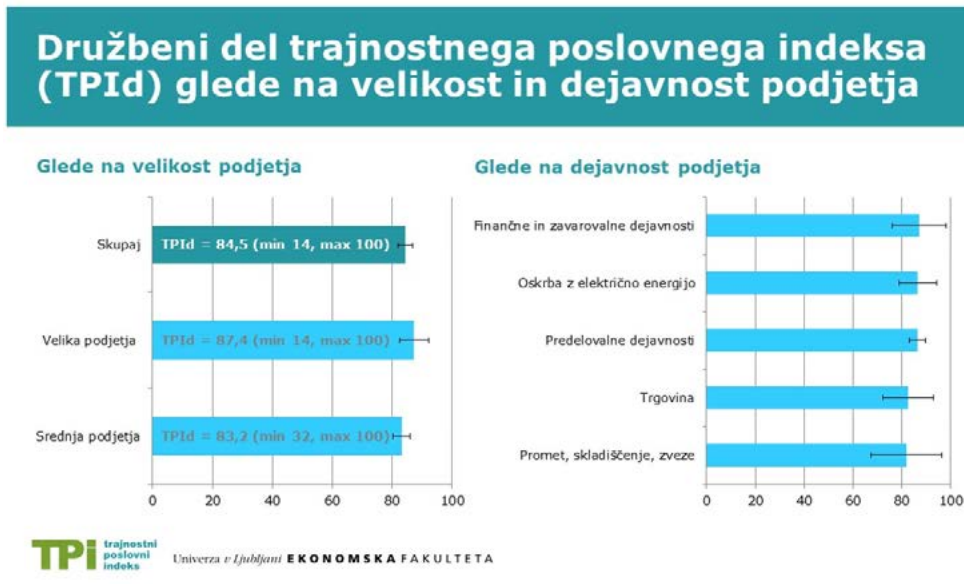


Vir: Lastna raziskava.

Izračunano povprečje za družbeni del trajnostnega poslovnega indeksa (84,5) je višje kot pri okoljskem delu (slika 29). Ponovno najdemo razlike med srednje velikimi in velikimi podjetji, ki se spet kažejo v zelo visokih vrednostih v predelovalnih dejavnostih. Indeksi v predelovalni dejavnosti so za razliko od finančnih dejavnosti, oskrbe z električno energijo in trgovine relativno bolj homogeni. Poročamo lahko le za nekatere dejavnosti, za katere smo imeli dovolj respondentov, da smo lahko oblikovali splošitve.

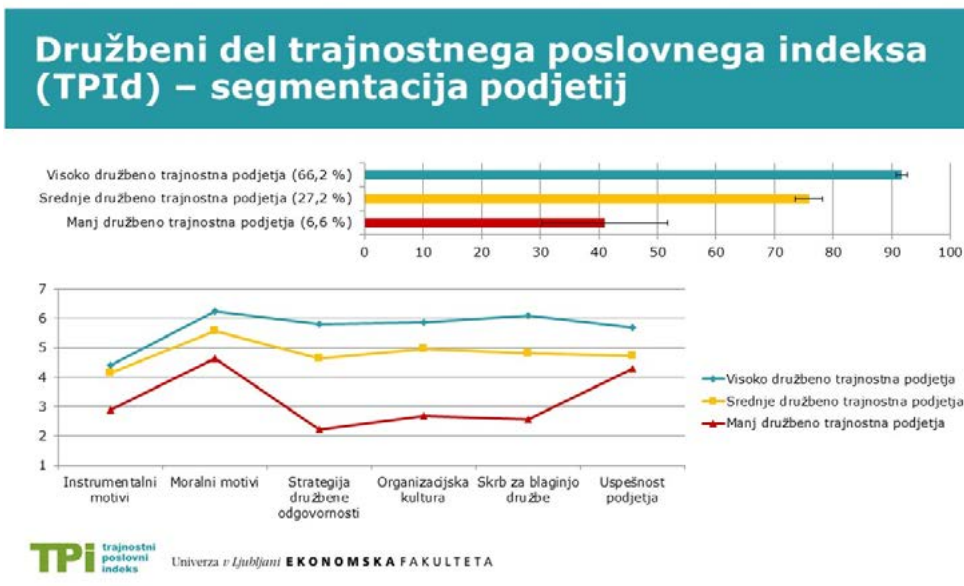
Tudi za družbeni del trajnostno poslovnega indeksa smo oblikovali segmentacijo in ponovno oblikovali tri skupine: manj, srednje in visoko družbeno trajnostna podjetja (slika 30). Med njimi lahko opazimo zelo velike razlike. V skupini manj trajnostno naravnanih podjetij je relativno malo podjetij, kar je po vsej verjetnosti povezano s tem, da se ta podjetja niso odločila za sodelovanje (dosegli smo 16-odstotno stopnjo odziva v anketi, za sodelovanje pa so se več odločala srednje in visoko trajnostno naravnana podjetja). Ponovno lahko opazimo konsistentno zgodbo moralnih motivov družbene odgovornosti in organizacijske kulture.

Slika 29: Družbeni del TPI glede na velikost in dejavnost podjetja



Vir: Lastna raziskava.

Slika 30: Družbeni del TPI – segmentacija podjetij



Vir: Lastna raziskava.

8 SKLEP

V delu smo prikazali strukturiran pristop k spremljanju trajnosti, ki je prilagojen za slovenski prostor. Izpostavili smo moralne motive podjetij za trajnost tako z družbenega kot okoljskega vidika. Podjetja sodelujejo oz. se trajnostno udeležujejo, ker menijo, da je tako prav, in ne zato, ker bi tako zahtevali lastniki ali ker bi se skušali izogniti kaznim. To velja tako za okoljsko kot tudi za družbeno odgovornost.

Prikazali smo tudi razlike med podjetji glede na dejavnost. V ospredju so velika predelovalna podjetja tako v okoljskem kot v družbenem delu, pri čemer so razponi med vrednostmi indeksa storitvenih podjetij bistveno večji kot pri predelovalnih podjetjih.

V skladu s tremi stopnjami razvoja trajnosti v podjetju (od reaktivne, prestrukturirane do systemske oz. proaktivne) lahko povzamemo, da smo zajeli relativno malo podjetij na reaktivni oz. prvi stopnji, ki jo predstavlja naš segment manj trajnostno naravnanih podjetij, opazili pa smo zelo veliko podjetij, ki se lahko uvrstijo vsaj na drugo stopnjo v razvoju trajnosti. S tega vidika, kako trajnostno naravnana so podjetja v Sloveniji, lahko zaključimo, da so precej trajnostno naravnana. Vsekakor je to trenutna ocena in ker gre za zelo dinamično področje, se kaže potreba po spremljanju komponent trajnosti tudi v prihodnjih letih.

Raziskava, ki smo jo predstavili, ponuja gradnike strukturiranega pristopa, ki je prilagojen za slovenski prostor. Pri tem gre za dolgoročno delovanje, za tek na dolge proge. Ugotovitve tukaj predstavljene raziskave med slovenskimi podjetji so lahko zanimiva iztočnica za razpravo o dobrih praksah trajnostnega poslovanja slovenskih podjetij in o tem, kako različna uspešna slovenska podjetja premagujejo izzive in dosegajo cilje trajnostnega razvoja. S prikazom rezultatov raziskave in dobrih praks želimo na Ekonomski fakulteti spodbuditi odločanje podjetij za celovito trajnostno naravnanoost.

LITERATURA IN VIRI

- Aboelmaged, M. (2018). The drivers of sustainable manufacturing practices in Egyptian SMEs and their impact on competitive capabilities: A PLS-SEM model. *Journal of Cleaner Production*, 175, 207–221. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.053>
- Aluchna, M., & Idowu, S. O. (2017). *The Dynamics of Corporate Social Responsibility: A Critical Approach to Theory and Practice*. Cham: Springer.
- Aragón-Correa, J. A., & Rubio-López, E. (2007). Proactive corporate environmental strategies: Myths and misunderstandings. *Long Range Planning*, 40(3), 357–381. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2007.02.008>
- Banerjee, S. B., Iyer, E. S., & Kashyap, R. K. (2003). Corporate environmentalism: Antecedents and influence of industry type. *Journal of Marketing*, 67(2), 106–122. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.2.106.18604>
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258–271. <https://doi.org/10.1002/csr.1336>
- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76–89. <https://doi.org/10.1002/sd.447>
- Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81–92. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.146>
- Bey, N., Hauschild, M., & McAloone, T. (2013). Drivers and barriers for implementation of environmental strategies in manufacturing companies. *CIRP Annals*, 62(1), 43–46. doi: 10.1016/j.cirp.2013.03.001
- 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. *Journal of Cleaner Production*, 182, 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.016>
- Chen, Y., Chang, C., & Wu, F. (2012). Origins of green innovations: The differences between proactive and reactive green innovations. *Management Decision*, 50(3), 368–398. <https://doi.org/10.1108/00251741211216197>
- Chen, Y., & Chen, I. J. (2019). Mixed sustainability motives, mixed results: The role of compliance and commitment in sustainable supply chain practices. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(5), 622–636. <https://doi.org/10.1108/SCM-10-2018-0363>
- Christmann, P. (2000). Effects of ‘best practices’ of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 663–680. <https://doi.org/10.2307/1556360>
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- European Commission. (2011). *Roadmap to a Resource Efficient Europe*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0571>
- Fatma, M., Rahman, Z., & Khan, I. (2014). Multi-item stakeholder based scale to measure CSR in the banking industry. *International Strategic Management Review*, 2(1), 9–20. <https://doi.org/10.1016/j.ism.2014.06.001>
- Friedman, M. (1970, September 13). A Friedman doctrine – The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In W. C. Zimmerli, M. Holzinger, & K. Richter (Eds.), *Corporate Ethics and Corporate Governance* (pp. 173–178). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14
- Gallardo-Vázquez, D., & Sanchez-Hernandez, M. I. (2014). Measuring corporate social responsibility for competitive success at a regional level. *Journal of Cleaner Production*, 72, 14–22. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.02.051>

- Garg, P. (2017). Development of sustainability reporting index (SRI) with special reference to companies in India. *Decisions*, 44(4), 259–273. <https://doi.org/10.1007/s40622-017-0162-8>
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1024. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>
- Holden, E., Linnerud, K., & Banister, D. (2014). Sustainable development: Our common future revisited. *Global Environmental Change*, 26, 130–139. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2014.04.006>
- Hawn, O., & Ioannou, I. (2016). Mind the gap: The interplay between external and internal actions in the case of corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, 37(13), 2569–2588. <https://doi.org/10.1002/smj.2464>
- Hemphill, T. (2013). The ISO 26000 guidance on social responsibility international standard: What are the business governance implications? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 13(3), 305–317. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2011-0062>
- Hernandez, B., Jimenez, J., & Martin, M. J. (2009). Future use intentions versus intensity of use: An analysis of corporate technology acceptance. *Industrial Marketing Management*, 38(3), 338–354. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.12.002>
- Herrera Madueño, J., Larrán Jorge, M., Martínez Conesa, I., & Martínez-Martínez, D. (2016). Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 55–72. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.002>
- Ikram, M., Zhou, P., Shah, S. A. A., & Liu, G. Q. (2019). Do environmental management systems help improve corporate sustainable development? Evidence from manufacturing companies in Pakistan. *Journal of Cleaner Production*, 226, 628–641. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.265>
- Jamali, D. (2006). Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, 12(6), 809–821. doi: 10.1108/14637150610710945
- Kumar, A., & Anbanandam, R. (2019). Development of social sustainability index for freight transportation system. *Journal of Cleaner Production*, 210, 77–92. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.353>
- Latham, G., & Pinder, C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Lewandowski, M. (2016). Designing the business models for circular economy: Towards the conceptual framework. *Sustainability*, 8(1), 43. doi: 10.3390/su8010043
- Loosemore, M., & Lim, B. T. H. (2017). Linking corporate social responsibility and organizational performance in the construction industry. *Construction Management and Economics*, 35(3), 90–105. <https://doi.org/10.1080/01446193.2016.1242762>
- Lucas, M. T. (2010). Understanding environmental management practices: Integrating views from strategic management and ecological economics. *Business Strategy and the Environment*, 19(8), 543–556. <https://doi.org/10.1002/bse.662>
- Malik, M. (2015). Value-enhancing capabilities of CSR: A brief review of contemporary literature. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 419–438. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2051-9>
- Marcus, A. A., & Fremeth, A. R. (2009). Green management matters regardless. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 17–26. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479261>
- Mijatovic, I. S., & Stokic, D. (2010). The influence of internal and external codes on CSR practice: The case of companies operating in Serbia. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 533–552. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0280-0>
- Morita, M., & Flynn, E. J. (1997). The linkage among management systems, practices and behaviour in successful manufacturing strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(10), 967–993. <https://doi.org/10.1108/01443579710176933>

- Murray, A., Skene, K., & Haynes, K. (2017). The circular economy: An interdisciplinary exploration of the concept and application in a global context. *Journal of Business Ethics*, 140(3), 369–380. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2693-2>
- Nikolaou, I. E., Tsalis, T. A., & Evangelinos, K. I. (2019). A framework to measure corporate sustainability performance: A strong sustainability-based view of firm. *Sustainable Production and Consumption*, 18, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.10.004>
- Prajogo, D., Tang, A. K. Y., & Lai, K. H. (2014). The diffusion of environmental management system and its effect on environmental management practices. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(5), 565–585. doi:10.1108/ijopm-10-2012-0448
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681–695. doi:10.1007/s11625-018-0627-5
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534–559. <https://doi.org/10.5465/257052>
- Santos, M. (2011). CSR in SMEs: Strategies, practices, motivations and obstacles. *Social Responsibility Journal*, 7(3), 490–508. <https://doi.org/10.1108/1747111111154581>
- Savitz, A., & Weber, K. (2006). *The Triple Bottom Line* (1st ed.). San Francisco (CA): 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.
- Smith, H. J. (2003). The shareholders vs. stakeholders debate. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 84–90.
- Scheidler, S., Edinger-Schons, L. M., Spanjol, J., & Wieseke, J. (2019). Scrooge posing as Mother Teresa: How hypocritical social responsibility strategies hurt employees and firms. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 339–358. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3788-3>
- Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8), 729–753. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199808\)19:8<729::AID-SMJ967>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199808)19:8<729::AID-SMJ967>3.0.CO;2-4)
- Shrivastava, P. (1995). Ecocentric management for a risk society. *Academy of Management Review*, 20(1), 118–137. <https://doi.org/10.2307/258889>
- Svensson, G., Ferro, C., Høgevold, N., Padin, C., Carlos Sosa Varela, J., & Sarstedt, M. (2018). Framing the triple bottom line approach: Direct and mediation effects between economic, social and environmental elements. *Journal of Cleaner Production*, 197, 972–991. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.226>
- United Nations. (2015). *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development* | Department of Economic and Social Affairs. United Nations. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Valmohammadi, C. (2014). Impact of corporate social responsibility practices on organizational performance: An ISO 26000 perspective. *Social Responsibility Journal*, 10(3), 455–479. <https://doi.org/10.1108/SRJ-02-2013-0021>
- WCED. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development* (p. 54). United Nations. <https://digitallibrary.un.org/record/139811>
- Wong, S. K. (2012). The influence of green product competitiveness on the success of green product innovation: Empirical evidence from the Chinese electrical and electronics industry. *European Journal of Innovation Management*, 15(4), 468–490. <https://doi.org/10.1108/14601061211272385>
- Yu, Y., & Choi, Y. (2016). Stakeholder pressure and CSR adoption: The mediating role of organizational culture for Chinese companies. *The Social Science Journal*, 53(2), 226–235. <https://doi.org/10.1016/j.sosscij.2014.07.006>

Yuen, K. F., Thai, V. V., & Wong, Y. D. (2016). Are customers willing to pay for corporate social responsibility? A study of individual-specific mediators. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(7-8), 912–926. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1187992>

Yusof, N., Awang, H., & Iranmanesh, M. (2017). Determinants and outcomes of environmental practices in Malaysian construction projects. *Journal of Cleaner Production*, 156, 345–354. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.04.064>

Yusof, N., Zainul Abidin, N., Zailani, S. H. M., Govindan, K., & Iranmanesh, M. (2016). Linking the environmental practice of construction firms and the environmental behaviour of practitioners in construction projects. *Journal of Cleaner Production*, 121, 64–71. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.090>

Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1J). Pridobljeno 27. 9. 2021 iz <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO7316>

Žabkar, V., & Redek, T. (2020). *Challenges on the Path Toward Sustainability in Europe*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-972-620201002>

PRIPOROČENA LITERATURA

- Adiguzel, F., De Angelis, M., & Amatulli, C. (2018). Design similarity as a tool for sustainable new luxury product adoption: The role of luxury brand knowledge and product ephemerality. In M. A. Gardetti & S. S. Muthu (Eds.), *Sustainable Luxury, Entrepreneurship, and Innovation*. Singapore: Springer, 167–184.
- Agi, M. A. N., & Nishant, R. (2017). Understanding influential factors on implementing green supply chain management practices: An interpretive structural modelling analysis. *Journal of Environmental Management*, 188, 351–363. doi:10.1016/j.jenvman.2016.11.081
- Aktin, T., & Gergin, Z. (2016). Mathematical modelling of sustainable procurement strategies: three case studies. *Journal of Cleaner Production*, 113, 767–780. doi:10.1016/j.jclepro.2015.11.057
- Albino, V., Dangelico, R. M., & Pontrandolfo, P. (2012). Do inter-organizational collaborations enhance a firm's environmental performance? A study of the largest US companies. *Journal of Cleaner Production*, 37, 304–315. doi:10.1016/j.jclepro.2012.07.033
- Aldaz, M., Alvarez, I., & Calvo, J. A. (2015). Non-financial reports, anti-corruption performance and corporate reputation. *Rbgn-Revista Brasileira De Gestao De Negocios*, 17(58), 1321–1340. doi:10.7819/rbgn.v17i58.2687
- Alonso-Almeida, M. D., Perramon, J., & Bagur-Femenias, L. (2017). Leadership styles and corporate social responsibility management: Analysis from a gender perspective. *Business Ethics a European Review*, 26(2), 147–161. doi:10.1111/beer.12139
- Altuntas, C., & Turker, D. (2015). Local or global? Analyzing the internationalization of social responsibility of corporate foundations. *International Marketing Review*, 32(5), 540–575. doi:10.1108/imr-03-2014-0092
- Amaladoss, M. X., & Manohar, H. L. (2013). Communicating corporate social responsibility – A case of CSR communication in emerging economies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(2), 65–80. doi:10.1002/csr.287
- Ambec, S., & Lanoie, P. (2008). Does it pay to be green? A systematic overview. *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 45–62. doi:10.5465/amp.2008.35590353
- Amui, L. B. L., Jabbour, C. J. C., Jabbour, A., & Kannan, D. (2017). Sustainability as a dynamic organizational capability: A systematic review and a future agenda toward a sustainable transition. *Journal of Cleaner Production*, 142, 308–322. doi:10.1016/j.jclepro.2016.07.103
- Anagnostou, A., Ingenbleek, P. T. M., & van Trijp, H. C. M. (2015). Sustainability labelling as a challenge to legitimacy: Spillover effects of organic Fairtrade coffee on consumer perceptions of mainstream products and retailers. *Journal of Consumer Marketing*, 32, 422–431. doi:10.1108/jcm-11-2014-1213
- Arnold, M. (2017). Fostering sustainability by linking co-creation and relationship management concepts. *Journal of Cleaner Production*, 140, 179–188. doi:10.1016/j.jclepro.2015.03.059
- Banks, H. (2016). The business of peace: Coca-Cola's contribution to stability, growth, and optimism. *Business Horizons*, 59(5), 455–461. doi:10.1016/j.bushor.2016.03.018
- Barkemeyer, R., Preuss, L., & Lee, L. (2015). On the effectiveness of private transnational governance regimes—evaluating corporate sustainability reporting according to the global reporting initiative. *Journal of World Business*, 50(2), 312–325. doi:10.1016/j.jwb.2014.10.008
- Bartok, O. (2018). The use of CSR in e-commerce as a way to compete. *Journal of Competitiveness*, 10(4), 5–20. doi:10.7441/joc.2018.04.01
- Baumann, H., Boons, F., & Bragd, A. (2002). Mapping the green product development field: Engineering, policy and business perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 10(5), 409–425. doi:10.1016/S0959-6526(02)00015-X
- Baumgärtner, S., & Quaas, M. (2010). What is sustainability economics? *Ecological Economics*, 69(3), 445–450. doi:https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2009.11.019

- Beard, A., & Hornik, R. (2011). It's hard to be good. *Harvard Business Review*, 89(11), 88.
- Beekaroo, D., Callychurn, D. S., & Hurreeram, D. K. (2019). Developing a sustainability index for Mauritian manufacturing companies. *Ecological Indicators*, 96, 250–257.
- Benjamin, L. (2016). The responsibilities of carbon major companies: Are they (and is the law) doing enough? *Transnational Environmental Law*, 5(2), 353–378. doi:10.1017/s2047102516000194
- Beske, P., & Seuring, S. (2014). Putting sustainability into supply chain management. *Supply Chain Management Journal*, 19(3), 322–331. doi:10.1108/scm-12-2013-0432
- Biggemann, S., Williams, M., & Kro, G. (2014). Building in sustainability, social responsibility and value co-creation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(4), 304–312. doi:10.1108/jbim-08-2013-0161
- Bilbao-Terol, A., Arenas-Parra, M., Cañal-Fernández, V., & Obam-Eyang, P. N. (2018). Multi-criteria analysis of the GRI sustainability reports: An application to Socially Responsible Investment. *Journal of the Operational Research Society*, 69(10), 1576.
- Brockhaus, S., Amos, C., Fawcett, A. M., Knemeyer, A. M., & Fawcett, S. E. (2017). Please clap! How customer service quality perception affects the authenticity of sustainability initiatives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25(4), 396–420. doi:10.1080/10696679.2017.1345594
- Brockhaus, S., Kersten, W., & Knemeyer, A. M. (2013). Where do we go from here? Progressing sustainability implementation efforts across supply chains. *Journal of business Logistics*, 34(2), 167–182. doi:10.1111/jbl.12017
- Brønn, P. S., & Vidaver-Cohen, D. (2009). Corporate motives for social initiative: Legitimacy, sustainability, or the bottom line? *Journal of Business Ethics*, 87(1), 91–109.
- Busch, T. (2011). Capabilities in, capabilities out: Overcoming digital divides by promoting corporate citizenship and fair ICT. *Ethics and Information Technology*, 13(4), 339–353. doi:10.1007/s10676-010-9261-3
- Calabrese, A., Costa, R., & Rosati, F. (2016). Gender differences in customer expectations and perceptions of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 116, 135–149. doi:10.1016/j.jclepro.2015.12.100
- Calu, A., Negrei, C., Calu, D. A., & Avram, V. (2015). Reporting of non-financial performance indicators – A useful tool for a sustainable marketing strategy. *Amfiteatru Economic*, 17(40), 977–993.
- Camilleri, M. A. (2016). Corporate sustainability and responsibility toward education. *Journal of Global Responsibility*, 7(1), 56–71.
- Camilleri, M. A. (2017). *Corporate Sustainability, Social Responsibility and Environmental Management: An Introduction to Theory and Practice with Case Studies*. Cham: Springer.
- Cantor, D. E., Morrow, P. C., McElroy, J. C., & Montabon, F. (2013). The role of individual and organizational factors in promoting firm environmental practices. *International journal of physical distribution & logistics management*, 43(5-6), 407–426. doi:10.1108/ijpdlm-03-2012-0071
- Caputo, F., Veltri, S., & Venturelli, A. (2017). Sustainability strategy and management control systems in family firms: Evidence from a case study. *Sustainability*, 9(6), 977. <https://doi.org/10.3390/su9060977>
- Charlo, M. J., Moya, I., & Munoz, A. M. (2015). Sustainable development and corporate financial performance: A study based on the FTSE4Good IBEX Index. *Business Strategy and the Environment*, 24(4), 277–288. doi:10.1002/bse.1824
- Charlo, M. J., Moya, I., & Munoz, A. M. (2017). Sustainable development in Spanish listed companies: A strategic approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(3), 222–234. doi:10.1002/csr.1403
- Cheah, E. T., Chan, W. L., & Chieng, C. L. L. (2007). The corporate social responsibility of pharmaceutical product recalls: An empirical examination of US and UK Markets. *Journal of Business Ethics*, 76(4), 427–449. doi:10.1007/s10551-006-9292-1

- Chen, H., Liu, N., & He, Y. X. (2016). Remanufacturing of electronic products in bonded port area across home and foreign markets approach based on closed-loop supply chain model. *International Journal of Logistics Management*, 27(2), 309–334. doi:10.1108/ijlm-08-2014-0132
- Chen, Y. J., Wu, Y. J., & Wu, T. H. (2015). Moderating effect of environmental supply chain collaboration: Evidence from Taiwan. *International journal of physical distribution & logistics management*, 45(9-10), 959-978. doi:10.1108/ijpdlm-08-2014-0183
- Chojnacka, E., & Wiśniewska, J. (2016). Benefits of corporate social responsibility engagement in companies: The case of Poland. *Central European Management Journal* 24(4), 25–48.
- Chowdhury, R. H., Choi, S., Ennis, S., & Chung, D. (2019). Which dimension of corporate social responsibility is a value driver in the oil and gas industry? *Canadian Journal of Administrative Sciences - Revue Canadienne Des Sciences De L Administration*, 36(2), 260–272. doi:10.1002/cjas.1492
- Chun, H. H., & Giebelhausen, M. (2012). Reversing the green backlash in services: Credible competitors help large companies go green. *Journal of Service Management*, 23(3), 400–415.
- Colicchia, C., Creazza, A., & Dallari, F. (2017). Lean and green supply chain management through intermodal transport: Insights from the fast moving consumer goods industry. *Production Planning & Control*, 28(4), 321–334. doi:10.1080/09537287.2017.1282642
- Conde, M. (2017). Resistancetomining: A review. *Ecological Economics*, 132, 80-90. doi:10.1016/j.ecolecon.2016.08.025
- Crisan-Mitra, C., Dinu, V., Postelnicu, C., & Dabija, D. C. (2016). Corporate practice of sustainable development on an emerging market. *Transformations In Business & Economics*, 15(1), 228–243.
- Curwen, L. G., Park, J., & Sarkar, A. K. (2013). Challenges and solutions of sustainable apparel product development: A case study of Eileen fisher. *Clothing and Textiles Research Journal*, 31(1), 32–47. doi:10.1177/0887302x12472724
- Darkow, I. L., Foerster, B., & von der Gracht, H. A. (2015). Sustainability in food service supply chains: Future expectations from European industry experts toward the environmental perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(2), 163–178. doi:10.1108/scm-03-2014-0087
- de Abreu, M. C. S., de Castro, F., Soares, F. D., & da Silva, J. C. L. (2012). A comparative understanding of corporate social responsibility of textile firms in Brazil and China. *Journal of Cleaner Production*, 20(1), 119–126. doi:10.1016/j.jclepro.2011.08.010
- De Angelis, M., Acligtizel, F., & Amatulli, C. (2017). The role of design similarity in consumers' evaluation of new green products: An investigation of luxury fashion brands. *Journal of Cleaner Production*, 141, 1515–1527. doi:10.1016/j.jclepro.2016.09.230
- De Chiara, A. (2016). Eco-labeled products: Trend or tools for sustainability strategies? *Journal of Business Ethics*, 137(1), 161–172. doi:10.1007/s10551-014-2510-3
- de Vries, G., Terwel, B. W., Ellemers, N., & Daamen, D. D. L. (2015). Sustainability or profitability? How communicated motives for environmental policy affect public perceptions of corporate greenwashing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(3), 142–154. doi:10.1002/csr.1327
- Diabat, A., Abdallah, T., Al-Refaie, A., Svetinovic, D., & Govindan, K. (2013). Strategic closed-loop facility location problem with carbon market trading. *Ieee Transactions on Engineering Management*, 60(2), 398–408. doi:10.1109/tem.2012.2211105
- Difrancesco, R. M., & Huchzermeier, A. (2016). Closed-loop supply chains: A guide to theory and practice. *International Journal of Logistics-Research and Applications*, 19(5), 443–464. doi:10.1080/13675567.2015.1116503
- Djaballah, M., Hautbois, C., & Desbordes, M. (2017). Sponsors' CSR strategies in sport: A sensemaking approach of corporations established in France. *Sport Management Review*, 209(2), 211–225. doi:10.1016/j.smr.2016.07.002
- Doh, J., Husted, B. W., & Yang, X. H. (2016). Guest editors' introduction: Ethics, corporate social responsibility, and developing country multinationals. *Business Ethics Quarterly*, 26(3), 301–315. doi:10.1017/beq.2016.40

- Dolinsky, M. (2015). Sustainable systems – Game theory as a tool for preserving energy resources. *Energy Sustainability and Society*, 5(1). doi:10.1186/s13705-014-0030-8
- Dragonici, D. T. (2014). A new perspective on Zara's social responsibility and consumer's perception of the Zara fashion brand. In I. Abrudan (Ed.), *Management between Profit and Social Responsibility*, 22–30.
- du Plessis, N., & Grobler, A. F. (2014). Achieving sustainability through strategically driven CSR in the South African retail sector. *Public Relations Review*, 40(2), 267–277. doi:10.1016/j.pubrev.2013.11.009
- Edgeman, R., & Eskildsen, J. (2014). Modeling and assessing sustainable enterprise excellence. *Business Strategy and the Environment*, 23(3), 173–187. doi:10.1002/bse.1779
- Edvardsson, B., & Enquist, B. (2011). The service excellence and innovation model: Lessons from IKEA and other service frontiers. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 535–551. doi:10.1080/14783363.2011.568242
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108. doi:10.1080/09585192.2015.1024157
- Esteves, A. M., & Barclay, M. A. (2011). New approaches to evaluating the performance of corporate-community partnerships: A case study from the minerals sector. *Journal of Business Ethics*, 103(2), 189–202. doi:10.1007/s10551-011-0860-7
- Faccio, M., Persona, A., Sgarbossa, F., & Zanin, G. (2014). Sustainable SC through the complete reprocessing of end-of-life products by manufacturers: A traditional versus social responsibility company perspective. *European Journal of Operational Research*, 233(2), 359–373. doi:10.1016/j.ejor.2013.03.027
- Fahimnia, B., Sarkis, J., Dehghanian, F., Banihashemi, N., & Rahman, S. (2013). The impact of carbon pricing on a closed-loop supply chain: An Australian case study. *Journal of Cleaner Production*, 59, 210–225. doi:10.1016/j.jclepro.2013.06.056
- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz, S. (2014). Commitment to corporate social responsibility measured through global reporting initiative reporting: Factors affecting the behavior of companies. *Journal of Cleaner Production*, 81, 244–254. doi:10.1016/j.jclepro.2014.06.034
- Ferri, L. M., Oelze, N., Habisch, A., & Molteni, M. (2016). Implementation of responsible procurement management: An institutional perspective. *Business Strategy and the Environment*, 25(4), 261–276. doi:10.1002/bse.1870
- Ferro, C., Padin, C., Svensson, G., Varela, J. C. S., Wagner, B., & Høgevoold, N. M. (2017). Validating a framework of stakeholders in connection to business sustainability efforts in supply chains. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(1), 125–138. doi:10.1108/jbim-12-2015-0253
- Font, X., Guix, M., & Bonilla-Priego, M. J. (2016). Corporate social responsibility in cruising: Using materiality analysis to create shared value. *Tourism Management*, 53, 175–186. doi:10.1016/j.tourman.2015.10.007
- Fraj, E., Martinez, E., & Matute, J. (2013). Green marketing in B2B organisations: An empirical analysis from the natural-resource-based view of the firm. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(5), 396–410. doi:10.1108/08858621311330245
- Fukukawa, K., & Teramoto, Y. (2009). Understanding Japanese CSR: The reflections of managers in the field of global operations. *Journal of Business Ethics*, 85, 133–146. doi:10.1007/s10551-008-9933-7
- Gallego-Alvarez, I., Prado-Lorenzo, J. M., Rodriguez-Dominguez, L., & Garcia-Sanchez, I. M. (2010). Are social and environmental practices a marketing tool? Empirical evidence for the biggest European companies. *Management Decision*, 48(10), 1440–1455. doi:10.1108/00251741011090261
- Gan, X., Fernandez, I. C., Guo, J., Wilson, M., Zhao, Y., Zhou, B., & Wu, J. (2017). When to use what: Methods for weighting and aggregating sustainability indicators. *Ecological Indicators*, 81, 491–502.

- Garcia-Sanchez, I. M., Cuadrado-Ballesteros, B., & Sepulveda, C. (2014). Does media pressure moderate CSR disclosures by external directors? *Management Decision*, 52(6), 1014–1045. doi:10.1108/md-09-2013-0446
- Gebauer, H., Haldimann, M., & Saul, C. J. (2017). Competing in business-to-business sectors through pay-per-use services. *Journal of Service Management*, 28(5), 914–935. doi:10.1108/josm-07-2016-0202
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2017). The circular economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768.
- George, R. A., Siti-Nabiha, A. K., Jalaludin, D., & Abdalla, Y. A. (2016). Barriers to and enablers of sustainability integration in the performance management systems of an oil and gas company. *Journal of Cleaner Production*, 136, 197–212. doi:10.1016/j.jclepro.2016.01.097
- Gjolberg, M. (2009). The origin of corporate social responsibility: Global forces or national legacies? *Socio-economic review*, 7(4), 605–637. doi:10.1093/ser/mwp017
- Glavopoulos, E., Bersimis, S., Georgakellos, D., & Sfakianakis, M. (2014). Investigating the factors affecting companies' attitudes towards CSR and CER during the fiscal crisis in Greece. *Journal of Environmental Planning and Management*, 57(11), 1612–1641. doi:10.1080/09640568.2013.826577
- Gmelin, H., & Seuring, S. (2014). Determinants of a sustainable new product development. *Journal of Cleaner Production*, 69, 1–9. doi:10.1016/j.jclepro.2014.01.053
- Gomez-Bezares, F., Przychodzen, W., & Przychodzen, J. (2017). Bridging the gap: How sustainable development can help companies create shareholder value and improve financial performance. *Business Ethics: a European Review*, 26(1), 1–17. doi:10.1111/beer.12135
- Gonzalez-Ramos, M. I., Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2014). Technological Posture and Corporate Social Responsibility: Effects on Innovation Performance. *Environmental Engineering and Management Journal*, 13(10), 2497–2505.
- Grohmann, B., & Bodur, H. O. (2015). Brand Social Responsibility: Conceptualization, Measurement, and Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 375–399. doi:10.1007/s10551-014-2279-4
- Gualandris, J., & Kalchschmidt, M. (2014). Customer pressure and innovativeness: Their role in sustainable supply chain management. *Journal of purchasing and supply management*, 20(2), 92–103. doi:10.1016/j.pursup.2014.03.001
- Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance - the mediating role of green HRM practices. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262–289. doi:10.1080/09585192.2015.1065431
- Hanson, S., Jiang, L., Ye, J., & Murthy, N. (2019). Society or the environment? Understanding how consumers evaluate brand messages about corporate social responsibility activities. *Journal of Brand Management*, 26, 21–34.
- Hartmann, J., & Moeller, S. (2014). Chain liability in multitier supply chains? Responsibility attributions for unsustainable supplier behavior. *Journal of Operations Management*, 32(5), 281–294. doi:10.1016/j.jom.2014.01.005
- Herlin, H. (2015). Better Safe Than Sorry: Nonprofit Organizational Legitimacy and Cross-Sector Partnerships. *Business & Society*, 54(6), 822–858. doi:10.1177/0007650312472609
- Heyder, M., & Theuvsen, L. (2012). Determinants and Effects of Corporate Social Responsibility in German Agribusiness: A PLS Model. *Agribusiness*, 28(4), 400–420. doi:10.1002/agr.21305
- Hochstadter, A. K., & Scheck, B. (2015). What's in a Name: An Analysis of Impact Investing Understandings by Academics and Practitioners. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 449–475. doi:10.1007/s10551-014-2327-0
- Hogevold, N. M., & Svensson, G. (2012). A business sustainability model: a European case study. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(1-2), 142–151. doi:10.1108/08858621211197001

- Hourneaux, F., Galleli, B., Gallardo-Vazquez, D., & Sanchez-Hernandez, M. I. (2017). Strategic aspects in sustainability reporting in oil & gas industry: The comparative case-study of Brazilian Petrobras and Spanish Repsol. *Ecological Indicators*, 72, 203–214. doi:10.1016/j.ecolind.2016.08.007
- Hsueh, J. T., & Lin, C. Y. (2015). Constructing a network model to rank the optimal strategy for implementing the sorting process in reverse logistics: case study of photovoltaic industry. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 17(1), 155–174. doi:10.1007/s10098-014-0770-3
- Huang, C. F., Lu, W. H., Lin, T. T., & Wu, E. J. (2017). The Current Conditions of CSR Implementation in Construction Industry: A Lesson from Taiwan. *Applied Ecology and Environmental Research*, 15(2), 67–80. doi:10.15666/aeer/1502_067080
- Humphreys, A. (2014). How is Sustainability Structured? The Discursive Life of Environmentalism. *Journal of Macromarketing*, 34(3), 265–281. doi:10.1177/0276146714521238
- Hwang, Y. D., Wen, Y. F., & Chen, M. C. (2010). A study on the relationship between the PDSA cycle of green purchasing and the performance of the SCOR model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(12), 1261–1278. doi:Pii 931189847
- Illge, L., & Preuss, L. (2012). Strategies for Sustainable Cotton: Comparing Niche with Mainstream Markets. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(2), 102–113. doi:10.1002/csr.291
- Ishaq, M. I., & Di Maria, E. (2020). Sustainability countenance in brand equity: a critical review and future research directions. *Journal of Brand Management*, 27(1), 15–34. doi:10.1057/s41262-019-00167-5
- Islam, M. M., Murad, M. W., McMurray, A. J., & Abalala, T. S. (2017). Aspects of sustainable procurement practices by public and private organisations in Saudi Arabia: an empirical study. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 24(4), 289–303. doi:10.1080/13504509.2016.1209794
- Iyer, E. S., & Reczek, R. W. (2017). The Intersection of Sustainability, Marketing, and Public Policy: Introduction to the Special Section on Sustainability. *Journal of Public Policy & Marketing*, 36(2), 246–254. doi:10.1509/jppm.36.250
- Jabbour, C. J. C., Jugend, D., Jabbour, A., Gunasekaran, A., & Latan, H. (2015). Green product development and performance of Brazilian firms: measuring the role of human and technical aspects. *Journal of Cleaner Production*, 87, 442–451. doi:10.1016/j.jclepro.2014.09.036
- Jin, C. H. (2018). The effects of creating shared value (CSV) on the consumer self-brand connection: Perspective of sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1246–1257. doi:10.1002/csr.1635
- Johnson, M., Redlbacher, F., & Schaltegger, S. (2018). Stakeholder Engagement for Corporate Sustainability: A Comparative Analysis of B2C and B2B Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 659–673. doi:10.1002/csr.1484
- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2016). Sustainability in the hospitality industry Some personal reflections on corporate challenges and research agendas. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 36–67. doi:10.1108/ijchm-11-2014-0572
- Jorge, M. L., Madueno, J. H., Martinez-Martinez, D., & Sancho, M. P. L. (2015). Competitiveness and environmental performance in Spanish small and medium enterprises: is there a direct link? *Journal of Cleaner Production*, 101, 26–37. doi:10.1016/j.jclepro.2015.04.016
- Juscus, V., & Snieska, V. (2008). Influence of corporate social responsibility on competitive abilities of corporations. *Engineering Economics*, 58(3), 34–44.
- Kapitan, S., Kennedy, A. M., & Berth, N. (2019). Sustainably superior versus greenwasher: A scale measure of B2B sustainability positioning. *Industrial Marketing Management*, 76, 84–97. doi:10.1016/j.indmarman.2018.08.003
- Kartikawangi, D. (2017). Symbolic convergence of local wisdom in cross-cultural collaborative social responsibility: Indonesian case. *Public Relations Review*, 43(1), 35–45. doi:10.1016/j.pubrev.2016.10.012

- Kasemsap, K. (2017). The Importance of Customer Satisfaction and Customer Loyalty in the Service Sector. In *Handbook of Research on Strategic Alliances and Value Co-Creation in the Service Industry*. Hershey: IGI Global, 59–82.
- Kates, R. W. (2011). What kind of a science is sustainability science? *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(49), 19449–19450.
- Klettner, A., Clarke, T., & Boersma, M. (2014). The Governance of Corporate Sustainability: Empirical Insights into the Development, Leadership and Implementation of Responsible Business Strategy. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 145–165. doi:10.1007/s10551-013-1750-y
- Klimkiewicz, K., & Oltra, V. (2017). Does CSR Enhance Employer Attractiveness? The Role of Millennial Job Seekers' Attitudes. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 24(5), 449.
- Kolk, A. (2012). Towards a Sustainable Coffee Market: Paradoxes Faced by a Multinational Company. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(2), 79–89. doi:10.1002/csr.289
- Koo, Y. (2016). The Role of Designers in Integrating Societal Value in the Product and Service Development Processes. *International Journal of Design*, 10(2), 49–65.
- Koplin, J., Seuring, S., & Mesterharm, M. (2007). Incorporating sustainability into supply management in the automotive industry - the case of the Volkswagen AG. *Journal of Cleaner Production*, 15(11-12), 1053-1062. doi:10.1016/j.jclepro.2006.05.024
- Krause, D. R., Vachon, S., & Klassen, R. D. (2009). Special Topic Forum on Sustainable Supply Chain Management: Introduction and Reflections on the Role of Purchasing Management. *Journal of Supply Chain Management*, 45(4), 18–25. doi:10.1111/j.1745-493X.2009.03173.x
- Kushwaha, G. S., & Sharma, N. K. (2016). Green initiatives: a step towards sustainable development and firm's performance in the automobile industry. *Journal of Cleaner Production*, 121, 116–129. doi:10.1016/j.jclepro.2015.07.072
- Laari, S., Toyli, J., & Ojala, L. (2017). Supply chain perspective on competitive strategies and green supply chain management strategies. *Journal of Cleaner Production*, 141, 1303–1315. doi:10.1016/j.jclepro.2016.09.114
- Lam, J. S. L., & Dai, J. (2015). Environmental sustainability of logistics service provider: an ANP-QFD approach. *International Journal of Logistics Management*, 26(2), 313–333. doi:10.1108/ijlm-08-2013-0088
- Lamberti, L., & Lettieri, E. (2009). CSR Practices and Corporate Strategy: Evidence from a Longitudinal Case Study. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 153–168. doi:10.1007/s10551-008-9876-z
- Lambertini, L., & Tampieri, A. (2015). Incentives, performance and desirability of socially responsible firms in a Cournot oligopoly. *Economic Modelling*, 50, 40–48. doi:10.1016/j.econmod.2015.05.016
- Lau, K. H. (2012). Demand management in downstream wholesale and retail distribution: a case study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6), 638–654. doi:10.1108/13598541211269247
- Lawal, E., May, G., & Stahl, B. (2017). The Significance of Corporate Social Disclosure for High-Tech Manufacturing Companies: Focus on Employee and Community Aspects of Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(4), 295–311. doi:10.1002/csr.1397
- Leadbitter, D., & Benguerel, R. (2014). Sustainable Tuna - Can the Marketplace Improve Fishery Management? *Business Strategy and the Environment*, 23(6), 417–432. doi:10.1002/bse.1794
- Lee, E. M., Park, S. Y., Rapert, M. I., & Newman, C. L. (2012). Does perceived consumer fit matter in corporate social responsibility issues? *Journal of Business Research*, 65(11), 1558–1564. doi:10.1016/j.jbusres.2011.02.040
- Lee, K. H., & Kim, J. W. (2011). Integrating Suppliers into Green Product Innovation Development: an Empirical Case Study in the Semiconductor Industry. *Business Strategy and the Environment*, 20(8), 527–538. doi:10.1002/bse.714

- Leigh, M., & Li, X. H. (2015). Industrial ecology, industrial symbiosis and supply chain environmental sustainability: a case study of a large UK distributor. *Journal of Cleaner Production*, 106, 632–643. doi:10.1016/j.jclepro.2014.09.022
- Lieb, R. C., & Lieb, K. J. (2015). The North American Third-party Logistics Industry in 2013: The Provider CEO Perspective. *Transportation Journal*, 54(1), 104–121. doi:10.5325/transportationj.54.1.0104
- Liket, K., & Maas, K. (2016). Strategic Philanthropy: Corporate Measurement of Philanthropic Impacts as a Requirement for a »Happy Marriage« of Business and Society. *Business & Society*, 55(6), 889–921. doi:10.1177/0007650314565356
- Lim, W. M. (2016). A blueprint for sustainability marketing: Defining its conceptual boundaries for progress. *Marketing Theory*, 16(2), 232–249.
- Line, N. D., Hanks, L., & Zhang, L. (2016). Sustainability communication: The effect of message construals on consumers' attitudes towards green restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 143–151. doi:10.1016/j.ijhm.2016.07.001
- Liu, F. H. M., Demeritt, D., & Tang, S. (2019). Accounting for Sustainability in Asia: Stock Market Regulation and Reporting in Hong Kong and Singapore. *Economic Geography*, 95(4), 362–384. doi:10.1080/00130095.2018.1544461
- Liu, X. B., Yang, J., Qu, S. X., Wang, L. N., Shishime, T., & Bao, C. K. (2012). Sustainable Production: Practices and Determinant Factors of Green Supply Chain Management of Chinese Companies. *Business Strategy and the Environment*, 21(1), 1–16. doi:10.1002/bse.705
- Lloret, A. (2016). Modeling corporate sustainability strategy. *Journal of Business Research*, 69(2), 418–425. doi:10.1016/j.jbusres.2015.06.047
- Lo, S. M. (2014). Effects of supply chain position on the motivation and practices of firms going green. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(1), 93–114. doi:10.1108/ijopm-04-2012-0133
- Lorenzo-Molo, C. F., & Udani, Z. A. S. (2013). Bringing Back the Essence of the »S« and »R« to CSR: Understanding the Limitations of the Merchant Trade and the White Man's Burden. *Journal of Business Ethics*, 117(1), 123–136. doi:10.1007/s10551-012-1513-1
- Lozano, R. (2012). Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 25, 14–26. doi:10.1016/j.jclepro.2011.11.060
- Luchs, M. G., & Kumar, M. (2017). »Yes, but this Other One Looks Better/Works Better«: How do Consumers Respond to Trade-offs Between Sustainability and Other Valued Attributes? *Journal of Business Ethics*, 140(3), 567–584. doi:10.1007/s10551-015-2695-0
- Lueg, R., Pedersen, M. M., & Clemmensen, S. N. (2015). The Role of Corporate Sustainability in a Low-Cost Business Model - A Case Study in the Scandinavian Fashion Industry. *Business Strategy and the Environment*, 24(5), 344–359. doi:10.1002/bse.1825
- Lunde, M. B. (2018). Sustainability in marketing: a systematic review unifying 20 years of theoretical and substantive contributions (1997–2016). *AMS Review*, 8(3–4), 85–110.
- Luthra, S., Govindan, K., Kannan, D., Mangla, S. K., & Garg, C. P. (2017). An integrated framework for sustainable supplier selection and evaluation in supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1686–1698. doi:10.1016/j.jclepro.2016.09.078
- Maas, K., & Liket, K. (2011). Talk the Walk: Measuring the Impact of Strategic Philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 445–464. doi:10.1007/s10551-010-0690-z
- Malovics, G., Racz, G., & Kraus, S. (2007). The role of environmental management systems in Hungary - Theoretical and empirical insights. *Journal for East European Management Studies*, 12(3), 180–204.

- Marti, C. P., Rovira-Val, M. R., & Drescher, L. G. J. (2015). Are Firms that Contribute to Sustainable Development Better Financially? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(5), 305–319. doi:10.1002/csr.1347
- Martinez, P., Perez, A., & del Bosque, I. R. (2014). Exploring the Role of CSR in the Organizational Identity of Hospitality Companies: A Case from the Spanish Tourism Industry. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 47–66. doi:10.1007/s10551-013-1857-1
- Matthiesen, M. L., & Salzmann, A. J. (2017). Corporate social responsibility and firms' cost of equity: how does culture matter? *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(1), 105–124. doi:10.1108/ccsm-11-2015-0169
- McGoldrick, P., Nieroda, M., & Weykamp, C. (2012). Understanding the R in CSR: are retailers or manufacturers most responsible for promoting healthier eating? In Robinson, Jr. L. (Eds.) *Marketing Dynamism & Sustainability: Things Change, Things Stay the Same... Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. Cham: Springer.
- Mejri, C. A., Bhatli, D., & Benhallam, M. (2012). Why art thou resisting? Consumer resistance to the citizen argument of retailers. *International Journal of Market Research*, 54(5), 707–721. doi:10.2501/ijmr-54-5-707-721
- Mota, B., Gomes, M. I., Carvalho, A., & Barbosa-Povoa, A. P. (2015). Towards supply chain sustainability: economic, environmental and social design and planning. *Journal of Cleaner Production*, 105, 14–27. doi:10.1016/j.jclepro.2014.07.052
- Muller, C., Vermeulen, W. J. V., & Glasbergen, P. (2012). Pushing or Sharing as Value-driven Strategies for Societal Change in Global Supply Chains: Two Case Studies in the British-South African Fresh Fruit Supply Chain. *Business Strategy and the Environment*, 21(2), 127–140. doi:10.1002/bse.719
- Nambiar, P., & Chitty, N. (2014). Meaning Making by Managers: Corporate Discourse on Environment and Sustainability in India. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 493–511. doi:10.1007/s10551-013-1848-2
- Neumuller, C., Lasch, R., & Kellner, F. (2016). Integrating sustainability into strategic supplier portfolio selection. *Management Decision*, 54(1), 194–221. doi:10.1108/md-05-2015-0191
- Nikolaeva, R., & Bicho, M. (2011). The role of institutional and reputational factors in the voluntary adoption of corporate social responsibility reporting standards. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 136–157. doi:10.1007/s11747-010-0214-5
- Obrad, C., & Gherheș, V. (2018). A Human Resources Perspective on Responsible Corporate Behavior. Case Study: The Multinational Companies in Western Romania. *Sustainability* (2071-1050), 10, 726.
- Odriozola, M. D., & Baraibar-Diez, E. (2017). Is Corporate Reputation Associated with Quality of CSR Reporting? Evidence from Spain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(2), 121–132. doi:10.1002/csr.1399
- Orazalin, N., Mahmood, M., & Narbaev, T. (2019). The impact of sustainability performance indicators on financial stability: evidence from the Russian oil and gas industry. *Environmental Science and Pollution Research*, 26(8), 8157–8168. doi:10.1007/s11356-019-04325-9
- O'Riordan, L., & Fairbrass, J. (2014). Managing CSR Stakeholder Engagement: A New Conceptual Framework. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 121–145. doi:10.1007/s10551-013-1913-x
- Ortas, E., Moneva, J. M., & Alvarez, I. (2014). Sustainable supply chain and company performance A global examination. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(3), 332–350. doi:10.1108/scm-12-2013-0444
- Palsson, H., & Kovacs, G. (2014). Reducing transportation emissions A reaction to stakeholder pressure or a strategy to increase competitive advantage. *International journal of physical distribution & logistics management*, 44(4), 283–304. doi:10.1108/ijpdlm-09-2012-0293
- Papadas, K.-K., Avlonitis, G. J., & Carrigan, M. (2017). Green marketing orientation: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Business Research*, 80, 236–246.

- Paramanathan, S., Farrukh, C., Phaal, R., & Probert, D. (2004). Implementing industrial sustainability: the research issues in technology management. *R&D Management*, 34(5), 527–537. doi:10.1111/j.1467-9310.2004.00360.x
- Peloza, J. (2009). The Challenge of Measuring Financial Impacts From Investments in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 35(6), 1518–1541. doi:10.1177/0149206309335188
- Petra, F. A. D. (2011). Stakeholder Perception Of Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management and Marketing Research*, 23.
- Philipp, B., & Militaru, D. (2011). Shippers' ecological buying behaviour towards logistics services in France. *International Journal of Logistics-Research and Applications*, 14(6), 413–426. doi:10.1080/13675567.2011.649547
- Preuss, L. (2009). Ethical Sourcing Codes of Large UK-Based Corporations: Prevalence, Content, Limitations. *Journal of Business Ethics*, 88(4), 735–747. doi:10.1007/s10551-008-9978-7
- Raska, D., & Shaw, D. (2012). When is going green good for company image? *Management Research Review*, 35(3-4), 326–347.
- Rego, A., Cunha, M. P. E., & Polonia, D. (2017). Corporate Sustainability: A View From the Top. *Journal of Business Ethics*, 143(1), 133–157. doi:10.1007/s10551-015-2760-8
- Reimsbach, D., & Hahn, R. (2015). The Effects of Negative Incidents in Sustainability Reporting on Investors' Judgments-an Experimental Study of Third-party Versus Self-disclosure in the Realm of Sustainable Development. *Business Strategy and the Environment*, 24(4), 217–235. doi:10.1002/bse.1816
- Ripple, W. J., Wolf, C., Newsome, T. M., Galetti, M., Alamgir, M., Crist, E., Mahmoud, M. I., Laurance, W. F., & 15,364 scientist signatories (2017). World Scientists' Warning to Humanity: A Second Notice. *BioScience*, 67(12), 1026–1028. doi:10.1093/biosci/bix125
- Roehrich, J. K., Grosvold, J., & Hoejmoose, S. U. (2014). Reputational risks and sustainable supply chain management Decision making under bounded rationality. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(5), 695–719. doi:10.1108/ijopm-10-2012-0449
- Roehrich, J. K., Hoejmoose, S. U., & Overland, V. (2017). Driving green supply chain management performance through supplier selection and value internalisation. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(4), 489–509. doi:10.1108/ijopm-09-2015-0566
- Roy, S. (2010). Editor's Comments: Construct Clarity in Theories of Management and Organization. *The Academy of Management Review*, 35(3), 346.
- Russell, C. A., Russell, D. W., & Honea, H. (2016). Corporate Social Responsibility Failures: How do Consumers Respond to Corporate Violations of Implied Social Contracts? *Journal of Business Ethics*, 136(4), 759–773. doi:10.1007/s10551-015-2868-x
- Saadaoui, K., & Soobaroyen, T. (2018). An analysis of the methodologies adopted by CSR rating agencies. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(1), 43–62.
- Schenkel, M., Krikke, H., Caniels, M. C. J., & van der Laan, E. (2015). Creating integral value for stakeholders in closed loop supply chains. *Journal of purchasing and supply management*, 21(3), 155–166. doi:10.1016/j.pursup.2015.04.003
- Schmidt, C. G., Foerstl, K., & Schaltenbrand, B. (2017). The Supply Chain Position Paradox: Green Practices and Firm Performance. *Journal of Supply Chain Management*, 53(1), 3–25. doi:10.1111/jscm.12113
- Schneider, L., & Wallenburg, C. M. (2012). Implementing sustainable sourcing-Does purchasing need to change? *Journal of purchasing and supply management*, 18(4), 243–257. doi:10.1016/j.pursup.2012.03.002
- Scholtens, B., & Kleinsmann, R. (2011). Incentives for subcontractors to adopt CO2 emission reporting and reduction techniques. *Energy Policy*, 39(3), 1877–1883. doi:10.1016/j.enpol.2011.01.032

- Schulz, S. A., & Flanigan, R. L. (2016). Developing competitive advantage using the triple bottom line: a conceptual framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(4), 449–458. doi:10.1108/jbim-08-2014-0150
- Sebastiani, R., Corsaro, D., Montagnini, F., & Caruana, A. (2014). Corporate sustainability in action. *Service Industries Journal*, 34(7), 584–603. doi:10.1080/02642069.2014.886191
- Seles, B., Jabbour, A., Jabbour, C. J. C., & Dangelico, R. M. (2016). The green bullwhip effect, the diffusion of green supply chain practices, and institutional pressures: Evidence from the automotive sector. *International Journal of Production Economics*, 182, 342–355. doi:10.1016/j.ijpe.2016.08.033
- Shvarts, E. A., Pakhalov, A. M., & Knizhnikov, A. Y. (2016). Assessment of environmental responsibility of oil and gas companies in Russia: the rating method. *Journal of Cleaner Production*, 127, 143–151. doi:10.1016/j.jclepro.2016.04.021
- Sierra, L., Zorio, A., & Garcia-Benau, M. A. (2013). Sustainable Development and Assurance of Corporate Social Responsibility Reports Published by Ibx-35 Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(6), 359–370. doi:10.1002/csr.1303
- Sierra-Garcia, L., Garcia-Benau, M. A., & Zorio, A. (2014). Credibility in Latin America of corporate social responsibility reports. *Rae-Revista De Administracao De Empresas*, 54(1), 28–38. doi:10.1590/s0034-759020140104
- Simoes, C., & Sebastiani, R. (2017). The Nature of the Relationship Between Corporate Identity and Corporate Sustainability: Evidence from The Retail Industry. *Business Ethics Quarterly*, 27(3), 423–453. doi:10.1017/beq.2017.15
- Simoes, C., Singh, J., & Perin, M. G. (2015). Corporate brand expressions in business-to-business companies' websites: Evidence from Brazil and India. *Industrial Marketing Management*, 51, 59–68. doi:10.1016/j.indmarman.2015.05.017
- Singh, R. K., Murty, H. R., Gupta, S. K., & Dikshit, A. K. (2009). An overview of sustainability assessment methodologies. *Ecological Indicators*, 9(2), 189–212.
- Smith, K. G., & Hitt, M. A. (2005). Great minds in management: The process of theory development. Oxford: Oxford University Press.
- Smith, N. C., Drumwright, M. E., & Gentile, M. C. (2010). The New Marketing Myopia. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 4–11.
- Sohn, M., Sohn, W., Klaas-Wissing, T., & Hirsch, B. (2015). The influence of corporate social performance on employer attractiveness in the transport and logistics industry Insights from German junior talent. *International journal of physical distribution & logistics management*, 45(5), 486–505. doi:10.1108/ijpdlm-07-2014-0150
- Soule, C. A. A., & Reich, B. J. (2015). Less is more: is a green demarketing strategy sustainable? *Journal of Marketing Management*, 31, 1403–1427. doi:10.1080/0267257x.2015.1059874
- Svensson, G., & Wagner, B. (2012). Implementation of a sustainable business cycle: the case of a Swedish dairy producer. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(1), 93–97. doi:10.1108/13598541211212230
- Svensson, G., Høgevold, N. M., Petzer, D., Padin, C., Ferro, C., Kloppe, H. B. Wagner, B. (2016). Framing stakeholder considerations and business sustainability efforts: a construct, its dimensions and items. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(2), 287–300. doi:10.1108/jbim-05-2014-0094
- Svensson, G., Høgevold, N., Ferro, C., Varela, J. C. S., Padin, C., & Wagner, B. (2016). A Triple Bottom Line Dominant Logic for Business Sustainability: Framework and Empirical Findings. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 23(2), 153–188. doi:10.1080/1051712x.2016.1169119
- Tachizawa, E. M., Thomsen, C. G., & Montes-Sancho, M. J. (2012). Green Supply Management Strategies in Spanish Firms. *Ieee Transactions on Engineering Management*, 59(4), 741–752. doi:10.1109/tem.2012.2189117
- Tanford, S., Kim, M., & Kim, E. J. (2020). Priming social media and framing cause-related marketing to promote sustainable hotel choice. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(11), 1762–1781. doi:10.1080/09669582.2020.1760287

- Teixeira, A. A., Jabbour, C. J. C., Jabbour, A., Latan, H., & de Oliveira, J. H. C. (2016). Green training and green supply chain management: evidence from Brazilian firms. *Journal of Cleaner Production*, 116, 170–176. doi:10.1016/j.jclepro.2015.12.061
- Theissen, S., & Spinler, S. (2014). Strategic analysis of manufacturer-supplier partnerships: An ANP model for collaborative CO₂ reduction management. *European Journal of Operational Research*, 233(2), 383–397. doi:10.1016/j.ejor.2013.08.023
- Thongplew, N., van Koppen, C. S. A., & Spaargaren, G. (2014). Companies contributing to the greening of consumption: findings from the dairy and appliance industries in Thailand. *Journal of Cleaner Production*, 75, 96–105. doi:10.1016/j.jclepro.2014.03.076
- Touboulic, A., Chicksand, D., & Walker, H. (2014). Managing Imbalanced Supply Chain Relationships for Sustainability: A Power Perspective. *Decision Sciences*, 45(4), 577–619. doi:10.1111/deci.12087
- Valor, C. (2012). The Contribution of the Energy industry to the Millennium Development Goals: A Benchmark Study. *Journal of Business Ethics*, 105(3), 277–287. doi:10.1007/s10551-011-0970-2
- van der Heijden, A., Driessen, P. P. J., & Cramer, J. M. (2010). Making sense of Corporate Social Responsibility: Exploring organizational processes and strategies. *Journal of Cleaner Production*, 18(18), 1787–1796. doi:10.1016/j.jclepro.2010.07.024
- Vandermerwe, S. (2004). Achieving Deep Customer Focus. *MIT Sloan Management Review*, 45(3), 26–34.
- Vanpoucke, E., Quintens, L., & Van Engelshoven, M. (2016). The role of motivation in relating green supply chain management to performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 21(6), 732–742. doi:10.1108/scm-05-2016-0143
- Veleva, V. R. (2010). Managing Corporate Citizenship: A New Tool for Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(1), 40–51. doi:10.1002/csr.206
- Veleva, V. R. (2017). *Business, Environment, and Society : Themes and Cases*. London: Routledge.
- Vogel, D. (2006) *The Market for Virtue : The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Vracheva, V., Judge, W. Q., & Madden, T. (2016). Enterprise strategy concept, measurement, and validation: Integrating stakeholder engagement into the firm's strategic architecture. *European Management Journal*, 34(4), 374–385. doi:10.1016/j.emj.2015.12.005
- WCED, S. W. S. (1987). *World commission on environment and development. Our common future*. Oxford: Oxford University press.
- White, K., Habib, R., & Hardisty, D. J. (2019). How to SHIFT Consumer Behaviors to be More Sustainable: A Literature Review and Guiding Framework. *Journal of Marketing*, 83(3), 22–49. doi:10.1177/0022242919825649
- Wiedmann, T. O., Lenzen, M., & Barrett, J. R. (2009). Companies on the Scale Comparing and Benchmarking the Sustainability Performance of Businesses. *Journal of Industrial Ecology*, 13(3), 361–383. doi:10.1111/j.1530-9290.2009.00125.x
- Zhu, Q. H., Sarkis, J., & Lai, K. H. (2007). Green supply chain management: pressures, practices and performance within the Chinese automobile industry. *Journal of Cleaner Production*, 15(11-12), 1041–1052. doi:10.1016/j.jclepro.2006.05.021
- Zorio, A., Garcia-Benau, M. A., & Sierra, L. (2013). Sustainability Development and the Quality of Assurance Reports: Empirical Evidence. *Business Strategy and the Environment*, 22(7), 484–500. doi:10.1002/bse.1764