

## Ustvarjanje trajnostne prihodnosti organizacij

Alen Lazič\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija  
alen.lazic@gmail.com

### Povzetek:

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kako naj podjetja uresničujejo trajnostno naravnost oz. ustvarjajo trajnostno prihodnost?

**Namen:** Ugotoviti, kaj je trajnostno poslovanje z usmeritvijo ustvarjanja trajnostne prihodnosti in kaj je trajnostna strategija. Določiti model ustvarjanja trajnostne prihodnosti, kakšna je vloga najvišjega vodstva organizacije pri ustvarjanju trajnostne prihodnosti ter ugotoviti, kako se meri trajnostna uspešnost.

**Metoda:** Kvalitativna metoda, ki temelji na analitičnem preučevanju. Analizirana je strokovna in znanstvena literatura na tematiko trajnostne prihodnosti.

**Rezultati:** Ustvarjanje trajnostne prihodnosti omogoča enakovreden poudarek na družbeni, okoljski in ekonomski uspešnosti. Ob pravilnem načrtovanju in usklajenosti ter ustrezno komunikacijsko podprtostjo vseh treh vodi v finančno uspešnost podjetja.

**Organizacija:** V članku so opredeljene naloge najvišjega vodstva kot ključnega uresničevalca trajnostne poslovne strategije. Usmerjenost v trajnostno prihodnost organizacije vodi v finančno uspešnost organizacije.

**Družba:** Odzive deležnikov na uresničevanje trajnostne prihodnosti je možno obvladovati na različne načine; priporoča se že v začetni fazi.

**Originalnost:** Predstavitev pregleda na ustvarjanje trajnostne prihodnosti.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Gre za pregled obstoječih člankov. Raziskava ni bila narejena.

**Ključne besede:** trajnostna prihodnost, družbeni učinki, ekonomski učinki, okoljski učinki, vodenje trajnostne strategije, deležniki, finančna uspešnost.

## 1 Uvod

Razvoj človeka je skozi zgodovino povzročil napredek in dvig življenjskega standarda, istočasno pa tudi negativne posledice v naravnem in socialno kulturnem okolju. Ljudje smo s svojim načinom življenja že zdavnaj presegli mejo vzdržnosti, škoda v naravnem okolju je postala prevelika. Posledice industrializacije in številnih ekoloških nesreč postavljajo problematiko varovanja okolja in družbene odgovornosti na vse višje mesto v družbi.

Zaradi nakopičenih družbenih, okoljskih in ekonomskih težav se je začela krepiti zavest o ustvarjanju trajnostne prihodnosti – prihodnosti, kjer so uravnoteženi družbeni, okoljski in ekonomski učinki.

Številne organizacije so se že lotile ustvarjanja trajnostne prihodnosti, ene bolj, ene manj uspešno. Kako se naj organizacija loti uspešnega ustvarjanja, kaj je trajnostna strategija, kakšen je model ustvarjanja trajnostne prihodnosti, kakšna je vloga najvišjega vodstva organizacije pri

tem in kako se meri trajnostna uspešnost so ključna vprašanja, na katera odgovarjam v tem članku.

Zaradi vse večjih poudarkov na področju družbenih in okoljskih vprašanj ter skrbjo deležnikov si organizacije vse bolj prizadevajo, da postanejo boljše in uglednejše. Vodstvo organizacij se zaveda, da brez usmerjenosti v trajnostno prihodnost oz. okoljsko in družbeno trajnostno rastjo njihova dolgoročna gospodarska rast ni možna. Ravnovesje med gospodarskim napredkom, družbeno odgovornostjo in varovanjem okolja lahko vodi v konkurenčno prednost organizacije (Epstein, 2008, str. 12).

## 2 Teoretična izhodišča

Trajnostno poslovanje (angl. corporate sustainability) izvira iz koncepta trajnostnega razvoja (angl. sustainable development), ki pomeni tak okoljski, družbeni in ekonomski razvoj planeta, ki bo tudi našim zanamcem omogočal vsaj enako, če ne boljšo kakovost življenja (WCED v Rejc Buhovac, A., 2018, str. 10). Ko ta ‚makro‘ koncept prenesemo na ‚mikro‘, torej podjetniško raven, pomeni prispevek podjetja k trajnostnemu razvoju planeta – kako podjetje s svojim poslovanjem prispeva k okoljskemu, družbenemu in ekonomskemu razvoju (Rejc Buhovac, A., 2018, str. 10).

Pri ustvarjanju trajnostne prihodnosti je zelo bistveno, da ekonomske oziroma gospodarske uspešnosti (angl. economic performance) ne zamenjamo s finančno uspešnostjo podjetja (angl. financial performance), ki je obvladovanje stroškov, rast prihodkov od prodaje, rast dobička in podobno. Nasprotno, kot sta okoljska in družbena uspešnost podjetja usmerjena v neposredne koristi deležnikov podjetja (zdravo naravno okolje, zadovoljne lokalne skupnosti, zavzeti zaposleni), tako je ekonomska uspešnost usmerjena v neposreden razvoj lokalnega gospodarstva, kjer podjetje posluje, kar med drugim vključuje ustvarjanje novih delovnih mest (Rejc Buhovac, A., 2018, str. 10).

Ta ‚trojček‘, družbena, okoljska in ekonomska uspešnost, kratko imenujemo tudi trajnostna uspešnost (angl. sustainability performance). Trajnostna uspešnost ni isto kot trojni dobiček (angl. triple bottom-line, tudi people – planet – profit) (Elkington v Rejc Buhovac, A., 2018, str. 10). Trojni dobiček namreč vključuje le družbeno in okoljsko uspešnost, ne pa tudi ekonomske uspešnosti; vsebuje pa finančno uspešnost (dobiček). Trajnostna uspešnost pa daje enakovreden poudarek družbeni, okoljski in ekonomski uspešnosti, vse tri pa, če so domišljeno načrtovane in usklajene, zlasti pa podprte z dobro komunikacijo, vodijo v finančno uspešnost podjetja. V stroki temu rečemo tudi t.i. sustainability business case (Rejc Buhovac, A., 2018, str. 10).

Trajnostna strategija (angl. sustainability strategy) torej predstavlja poslovno strategijo, ki na dolgi rok vodi do koristi za družbo, okolje in ekonomijo, hkrati pa večja poslovno uspešnost organizacije.

Nekateri od načinov, kako uresničujemo trajnostno strategijo oz. kateri so trajnostni izzivi, so (Rejc Buhovac, 2018, str. 36):

- vključevanje v krožno gospodarstvo (snovne tokove),
- trajnostni (zeleni) izdelki,
- logistika z nizkim ogljičnim odtisom,
- podpiranje pravične trgovine,
- domišljeno sponzoriranje,
- varna in ergonomična delovna mesta,
- vzpostavitev infrastrukture za spodbujanje lokalnih podjetnikov,
- transparentno trajnostno in poslovno komuniciranje,
- zaposlovanje lokalnih kadrov,
- donacije različnim lokalnim skupnostim.

Tema trajnostne prihodnosti je zelo široka, v nadaljevanju sledi razprava o raziskovalnem vprašanju: Kako naj podjetja uresničujejo trajnostno naravnost oz. ustvarjajo trajnostno prihodnost?

### **3 Metoda**

Uporabljena je bila kvalitativna metoda, ki temelji na analitičnem preučevanju. Analizirana je bila strokovna in znanstvena literatura na tematiko trajnostne prihodnosti. Glavni vir člankov so bile različne raziskovalne revije, ki so dostopne preko spleta. Izbrane so bile ključne besede, po katerih so bili članki izbrani. To so trajnostna prihodnost, družbeni učinki, ekonomski učinki, okolijski učinki, vodenje trajnostne strategije. Analiza vključuje ključne ugotovitve iz pregledane literature. V razpravi so bila uporabljena tudi mnenja iz drugih virov (monografije, strokovna in znanstvena dela).

Pregledana literatura je predstavljena v Tabeli 1.

Tabela 1. Seznam uporabljene literature

<b>Avtor</b>	<b>Naslov</b>
Aragón-Correa, J. A. & Sharma, S. (2003)	A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy.
Delgado-Ceballos, J. in drugi (2012)	The effect of internal barriers on the connection between stakeholder integration and proactive environmental strategies.
Epstein, M. & A. Rejc Buhovac (2014)	Solving the sustainability implementation challenge.
Fenwick, T. (2007)	Developing organizational practices of ecological sustainability: A learning perspective.
Haugh, H. M., Talwar, A. (2007)	How Do Corporations Embed Sustainability Across the Organization?
Hespenheide, E. in drugi (2010)	Accounting for sustainability performance: Organizations that manage and measure sustainability effectively could see benefits to their brand and shareholder engagement and retention as well as to their financial bottom line.
Kassinis, G., Vafeas, N. (2006)	Stakeholder Pressures And Environmental Performance.
Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008)	Conceptualizing a “Sustainability Business Model.”
Tomšič, N., Bojnec, Š., Simčič, B. (2015)	Corporate Sustainability and economic performance in small and medium sized enterprises.
Witjes, S., Vermeulen, W. J. V., Cramer, J. M. (2017)	Exploring corporate sustainability integration into business activities. Experiences from 18 small and medium sized enterprises in the Netherlands.

#### **4 Rezultati in razprava**

Pregled literature je pokazal, da na ustvarjanje trajnostne prihodnosti vpliva več različnih dejavnikov, ki so med seboj bolj ali manj povezani. Ugotovili smo, da imajo ključno vlogo vodstvo organizacije, ki z uresničevanjem trajnostne strategije in svojim delovanjem ter kreiranjem trajnosti naravnane organizacijske kulture uspešno dosega cilje. Največjo nevarnost predstavlja premajhna integriranost trajnostne naravnosti med zaposlenimi; slednja mora biti razširjena med vsemi zaposlenimi, organizacije to lahko dosežejo s stalnim učenjem in prenašanjem strategije navzdol po organizacijski strukturi. Uspešnost uresničevanja trajnostne prihodnosti se meri s KPI (ključnimi kazalniki uspeha), rezultati se kažejo v izboljšanju procesov, kakovostnejšemu kadru, boljšimi odnosi z javnostmi, povečani konkurenčnosti ter posledično finančni uspešnosti organizacije. Izkazalo se je še, da so

organizacije različno odvisne od svojih deležnikov ter da to odvisnost upoštevajo pri oblikovanju trajnostne politike, še posebej na področju naravnega okolja. Hkrati se izpostavi še etična dilema vodstva - interesi deležnikov vs. lastni interesi vodstva.

V tabeli 2 so zbrane ključne ugotovitve avtorjev iz različne pregledane literature na temo ustvarjanja trajnostne prihodnosti.

Tabela 2. Pregled literature na temo ustvarjanja trajnostne prihodnosti

Vir / Literatura	Glavne ugotovitve
Epstein, M. & A. Rejc Buhovac (2014). Solving the sustainability implementation challenge.	Za ustvarjanje trajnostne prihodnosti postavitev trajnostne strategije organizacije še zdaleč ni dovolj. Podjetja jo morajo podpirati z ustrežno organizacijsko strukturo, razvijati sisteme merjenja in poročanja ter vodenje usmeriti h krepitvi teh ciljev v celotni organizaciji. Ključno vlogo ima organizacijska kultura, ki motivira trajnostno odločanje in obnašanje.
Fenwick, T. (2007). Developing organizational practices of ecological sustainability: A learning perspective.	Pri ustvarjanju trajnostne prihodnosti se postavlja veliko izzivov. Najpogosteje so to slabo razumevanje in nizka podpora zainteresiranih strani, nezadostna usmerjenost vodstva in vključevanje v strategijo organizacije, ter neustrezna analiza stroškov in koristi (t.i. cost – benefit analiza).
Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “Sustainability Business Model.”	Organizacije lahko ustvarjajo trajnostno prihodnost samo v primeru, da preoblikuje (in ne samo dopolnjuje) neoklasični poslovni model, in sicer s socialnimi in okoljskimi prioriteta. V t. i. trajnostnem poslovnem modelu (SBM – sustainability business model) so trajnostni koncepti gonilna sila organizacije in odločanja vodstva. Organizacije morajo uvesti bistvene organizacijske spremembe v strukturi in kulturi organizacije ter sodelovanje s ključnimi deležniki, da uresničijo trajnostno prihodnost.
Haugh, H. M., Talwar, A. (2007). How Do Corporations Embed Sustainability Across the Organization?	Ukrepi organizacij za ustvarjanje trajnostne prihodnosti jasno predvidevajo, da se vodstvo in zaposleni zavedajo in uresničujejo trajnostno politiko in postopke. Pri tem pa spregledajo, da se mnogi ali celo večina zaposlenih ne zavedajo vprašanj in koncepta trajnostnega delovanja organizacije, z njim niso ustrezno seznanjeni ali se ne zavedajo trajnostnega delovanja organizacije izven njihove neposredne delovne odgovornosti. Zato morajo organizacije izvajati stalno učenje vseh zaposlenih za ustvarjanje trajnostne prihodnosti, in sicer tehnično, akcijsko in socialno učenje.
Witjes, S., Vermeulen, W. J. V., Cramer, J. M. (2017). Exploring corporate sustainability integration into business activities. Experiences from 18	Raziskava na Nizozemskem je pokazala, da je kljub naraščanju zavesti o pomenu trajnostnega delovanja organizacij dejansko vključevanje v njihove poslovne procese še vedno problematično. Kljub temu, da imajo vedno več certifikatov za sisteme vodenja, pa dejansko vključevanje ne sledi stopnji rasti teh sistemov.

---

»nadaljevanje«

small and medium sized  
enterprises in the Netherlands.

---

Kassinis, G., Vafeas, N. (2006).  
Stakeholder Pressures And  
Environmental Performance.

Avtorji so empirično testirali povezanost notranje heterogenosti deležnikov z okoljsko uspešnostjo ter pozitiven odnos med pritiski interesnih skupin v skupnosti in okoljsko uspešnostjo organizacije. Dokazali so, da različne značilnosti interesnih skupin različno vplivajo na različne ravni okoljske uspešnosti. Poleg tega vodstvo poudarja, da so njihove organizacije različno odvisne od svojih deležnikov ter da to odvisnost upoštevajo pri oblikovanju trajnostne politike, še posebej na področju naravnega okolja.

---

Hespenheide, E. in drugi (2010).  
Accounting for sustainability  
performance: Organizations that  
manage and measure  
sustainability effectively could  
see benefits to their brand and  
shareholder engagement and  
retention as well as to their  
financial bottom line.

KPI-ji (ključni kazalniki uspeha) trajnostne prihodnosti morajo biti ključne komponente strategije organizacij in tudi kriznega upravljanja. Vključenost trajnostne prihodnosti v strategijo omogoča izboljšanje procesov, privablja talente in kvaliteten kader, izboljšuje odnose z javnostmi, povečuje preglednost poslovanja in njegovo skladnost z zakonodajo. Pritegne tudi dobavitelje in vlagatelje, povečuje konkurenčnost, kar rezultira v izboljšanju organizacije v vseh vidikih.

---

Tomšič, N., Bojnec, Š., Simčič, B.  
(2015). Corporate Sustainability  
and economic performance in  
small and medium sized  
enterprises.

Trajnostna strategija in ekonomska uspešnost organizacije sta komplementarni. Kljub temu morajo podjetja stalno uravnati ekonomsko uspešnost z družbeno odgovornostjo in varovanjem okolja.

Vodstvo z ustvarjanjem ustreznega delovnega okolja ter podpiranjem inovativnosti in investiranjem v človeški kapital bistveno vplivajo na trajnostno prihodnost organizacije in s tem nadalje na finančno uspešnost podjetja.

---

Delgado-Ceballos, J. in drugi  
(2012). The effect of internal  
barriers on the connection  
between stakeholder integration  
and proactive environmental  
strategies.

Vključevanje deležnikov pozitivno vpliva na proaktivne okoljske strategije organizacije. (teorija interesnih skupin), vendar samo v primeru, da se vodstvo organizacije zaveda notranjih ovir ter jih odpravlja. Izpostavi se tudi etična dilema vodstva – interesi deležnikov vs. lastni interesi vodstva.

---

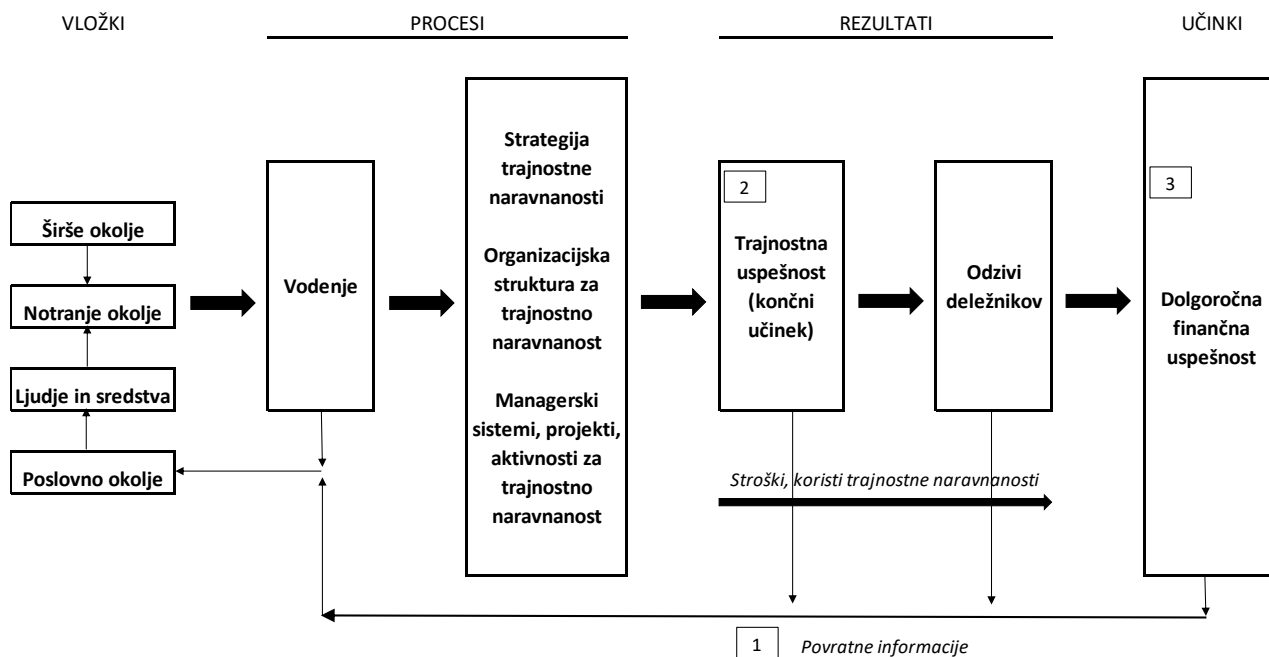
Aragón-Correa, J. A. & Sharma,  
S. (2003). A contingent resource-  
based view of proactive corporate  
environmental strategy.

Nepredvidljivi dogodki, dinamične zmožnosti in usmerjenost na naravno okolje vplivajo na razvoj dinamične in proaktivne okoljske strategije organizacije. Določene značilnosti splošnega poslovnega okolja, kot so negotovost, kompleksnost in velikost, lahko izboljšajo razmerje med dinamično sposobnostjo proaktivne okoljske strategije in konkurenčno prednostjo.

---

Vir: Avtor

Organizacije ustvarjajo trajnostno prihodnost na različne načine. Najbolj znani model je model trajnostne naravnosti podjetja po Epsteinu (Slika 1). Izhaja iz modelov dejavnosti in je sestavljen iz vložkov, procesov, rezultatov in učinkov.



Slika 1. Model trajnostne naravnosti podjetja  
Povzeto iz »Solving the sustainability implementation challenge.«, po  
Epstein & Rejc Buhovac, 2010, *Organizational Dynamics*, 39, str. 307.

Vložki predstavljajo danosti, v katerih oz. s katerimi podjetje posluje (širše in ožje okolje, notranje okolje z obstoječo poslovno strategijo, organizacijsko strukturo in organizacijsko kulturo, razpoložljivi resursi in ljudje).

Najpomembnejši proces je Vodenje. Vodje morajo biti usmerjeni v trajnostno prihodnost, ki mora biti vključena v strategijo podjetja, v strateške dokumente in jo promovirati med zaposlenimi. Podpirati jo morajo z zgledom in poslovnimi odločitvami.

Drugi procesi vključujejo oblikovanje trajnostne strategije, vzpostavitev organiziranosti, ki podpira trajnostno naravnost poslovanja, ter oblikovanje sistemov za merjenje uspešnosti in nagrajevanje, ki bodo zaposlene usmerjali v trajnostno naravnost. Procesni vključujejo tudi vzpostavitev različnih projektov in aktivnosti za prispevek k trajnostnemu razvoju.

Uspešno izvedeni procesi pomeni, da podjetje doseže zelene rezultate na področju ustvarjanja trajnostne prihodnosti. Trajnostna uspešnost se izkazuje z npr. manjšo porabo naravnih virov, manjšo količino ustvarjenih odpadkov, več »zelenih« izdelkov in storitev, večjo socialno varnost zaposlenih, dodatno zaposlovanje itd.

Vse vidike trajnostne uspešnosti (nižji okoljski odtis, manj škodljivih odpadkov, okolju prijazni izdelki in storitve,..) je potrebno komunicirati preko različnih medijev in

komunikacijskih poti, da dosežejo različne deležnike (zaposleni, kupci, dobavitelji, lokalna skupnost...). Kot odzivi so to lahko večje zadovoljstvo zaposlenih in njihova nižja neto fluktuacija, večje zadovoljstvo kupcev oz. manj njihovih pritožb, več naročil, boljši ugled, boljši odnosi z lokalnimi deležniki.

Kot posledica večje zavzetosti zaposlenih, večjega povpraševanja kupcev, bolj naklonjenih odzivov lokalnih skupnosti itd. podjetje lažje obvladuje stroške, ustvarja večje prihodke in boljši poslovni izid. Dolgoročno to pomeni večjo finančno uspešnost poslovanja organizacije (Epstein & Rejc Buhovac, 2010, str. 306).

V modelu trajnostne naravnosti poslovanja se razvijejo trije temeljni vplivi. Na Sliki 1 označba 1 povezuje procese s finančno uspešnostjo in prikazuje, da lahko preko modela spremljamo stroške in koristi trajnostno naravnega poslovanja. Označba 2 povezuje procese s trajnostno uspešnostjo in prikazuje, da je lahko trajnostna uspešnost (družbena, okolijska in ekonomska uspešnost) tudi končni učinek oz. cilj podjetja. Oznaka 3 ponazarja poslovno logiko trajnostne naravnosti poslovanja, kjer je trajnostna naravnost instrument za doseganje večje finančne uspešnosti. Povratne informacije pa zagotavljajo smotrno inoviranje procesov, izdelkov in storitev.

Ustvarjanje trajnostne prihodnosti se prične pri vodstvu organizacije. Prepričanost in predanost vodstva tej usmeritvi se razvije v poslanstvo, vizijo in strategijo organizacije. Vendar to še ne zadostuje za uspeh. Slednji je zagotovljen samo v primeru, da zaposleni na vseh ravneh delijo isto miselnost. Šele takšno poslovanje v vsakodnevnih procesih povečuje vrednost podjetja.

Pri ustvarjanju trajnostne prihodnosti ima najpomembnejšo vlogo najvišje vodstvo organizacije, in sicer so njihove vloge naslednje (Rejc Buhovac, A., 2018, str. 46 – 50):

- kot pobudnik in vzornik
- kot strateg
- kot uresničevalec trajnostne poslovne strategije
- v dialogu z lastnikom: promotor trajnostnih priložnosti.

Uspešnost ustvarjanja trajnostne prihodnosti se meri preko ključnih dejavnikov, in sicer (Epstein & Rejc Buhovac, 2010, str. 309-312):

- Uravnoteženost finančnih in trajnostno naravnanih ciljev (npr. nasprotja med družbenimi, okolijskimi, ekonomskimi in finančnimi cilji niso več tako velika; okolijski izzivi se rešujejo na inovativne načine);
- Oblikovanje trajnostno naravnega poslovnega modela, ki vključuje dosledno podporo trajnostni naravnosti s strani vodstva; menedžer za trajnostno naravnost ima podporo vodstva in pristojnosti za delovanje v celotnem podjetju;
- Vodenje: jasno komuniciranje trajnostnih strategij, politike vodenja in ciljev; vodenje z zgledom; inovativnost, ustvarjalnost, podjetnost in prostovoljstvo kot osnovni gradniki organizacijske kulture;



- Organizacijska kultura: odprtost, avtonomija, samoiniciativnost; močna inovativna kultura, sodelovanje in trajnostna naravnost kot osebna lastnost zaposlenih.

Finančni učinki ustvarjanja trajnostne prihodnosti so v največji meri odvisni od odzivov ključnih deležnikov. Na njihove odzive je možno obvladovati, in sicer tako da se z deležniki sodeluje že v fazi snovanja trajnostne poslovne strategije (kateri trajnostni vidiki so jim pomembni in zakaj), jih vključevati v poslovne odločitve (zlasti zaposlene in poslovne partnerje) in ves čas spremljati, kako se odzivajo.

Moje mnenje je podobno, kot so ugotovitve iz analiziranih člankov. Ustvarjanje trajnostne prihodnosti se prične pri vodstvu organizacije. Le-to z razvijanjem ustrezne organizacijske kulture, ki motivira trajnostno odločanje in obnašanje, izboljšujejo procese, pridobivajo kvaliteten kader, izboljšujejo odnose z javnostmi, povečujejo konkurenčnost in preko družbene, okoljske in ekonomske uspešnosti povečujejo finančno uspešnost podjetij. Mislim, da največji izziv predstavljajo ustrezna integracija trajnostne strategije med vsemi zaposlenimi v organizaciji, odzivi ključnih deležnikov, ki v končni fazi določajo finančne učinke ustvarjanja trajnostne prihodnosti ter, po moje, največja etična dilema vodstva organizacij – zasledovati interese deležnikov (in tudi katerih) ali lastne interese.

## 5 Zaključek

Pričujoči pregled literature je pokazal, da ustvarjanje trajnostne prihodnosti omogoča enakovreden poudarek na družbeni, okoljski in ekonomski uspešnosti. Ob pravilnem načrtovanju in usklajenosti ter ustrezno komunikacijsko podprtostjo vseh treh vodijo v finančno uspešnost podjetja.

Uresničevanje trajnostne prihodnosti pomeni za organizacijo bistvene spremembe. Glavno vlogo ima najvišje vodstvo organizacij, ki je ključni uresničevalec trajnostne poslovne strategije, in sicer: kot pobudnik in vzornik, kot strateg, kot uresničevalec trajnostne poslovne strategije in v dialogu z lastnikom kot promotor trajnostnih priložnosti.

Spremembe predstavlja tudi na družbenem področju. Odzive deležnikov, ki določajo učinke ustvarjanja trajnostne prihodnosti (družbeni, ekonomski in okoljski učinki) je možno obvladovati s sodelovanjem že v fazi snovanja trajnostne poslovne strategije, vključevanje v poslovne odločitve in stalno spremljanje njihovih odzivov.

Originalnost članka je v predstavitvi pregleda na ustvarjanje trajnostne prihodnosti. Omejitev postavlja omejen pregled obstoječe literature s področja ustvarjanja trajnostne prihodnosti raziskava ni bila narejena.

V nadaljevanju raziskovanja bi bilo smiselno podrobneje raziskati vlogo različnih interesnih skupin pri ustvarjanju trajnostne prihodnosti organizacij.

## Reference

1. Aragón-Correa, J. A. & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71-88. doi: 10.5465/amr.2003.8925233
2. De Lange, D. E., Busch, T., Delgado-Ceballos, J. (2012). Sustaining Sustainability in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 110 (2), 151 – 156. doi: 10.1007/s10551-012-1425-0
3. Delgado-Ceballos, J. in drugi (2012). The effect of internal barriers on the connection between stakeholder integration and proactive environmental strategies. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 281 - 293. doi: 10.1007/s10551-011-1039-y
4. Epstein, M. & A. Rejc Buhovac (2010). Solving the sustainability implementation challenge. *Organizational Dynamics*, 39, 306-315.
5. Epstein, M.J. (2008). Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic impacts. *Greenleaf Publishing Limited*.
6. Fenwick, T. (2007). Developing organizational practices of ecological sustainability: A learning perspective. *Leadership & Organization Development Journal* 28(7), 632-645. doi: 10.1108/01437730710823888
7. Hahn, T., Aragón-Correa, A. (2015). Toward Cognitive Plurality on Corporate Sustainability in Organizations: The Role of Organizational Factors. *Organization & Environment*, 28(3), 255–263. doi: 10.1177/1086026615604446
8. Haugh, H. M., Talwar, A. (2007). How Do Corporations Embed Sustainability Across the Organization? *Academy of Management Learning & Education* 9 (3). doi: org/10.5465/amle.9.3.zqr384
9. Hespenheide, E. in drugi (2010). Accounting for sustainability performance: Organizations that manage and measure sustainability effectively could see benefits to their brand and shareholder engagement and retention as well as to their financial bottom line. *Financial Executive*, 52.
10. Kassinis, G., Vafeas, N. (2006). Stakeholder Pressures And Environmental Performance. *Academy of Management Journal*, 49 (1). doi: 10.5465/amj.2006.20785799
11. Rejc Buhovac, A., in drugi (2018). Trajnostne poslovne strategije in trajnostni poslovni modeli v slovenski praksi (priročnik). SPIRIT Slovenija, javna agencija.
12. Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “Sustainability Business Model.” *Organization & Environment*, 21(2), 103–127. doi: 10.1177/1086026608318042
13. Tomšič, N., Bojnec, Š., Simčič, B. (2015). Corporate Sustainability and economic performance in small and medium sized enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 108(A), 603-612. doi: 10.1016/j.jclepro.2015.08.106
14. Vrhovšek, M. (2016). Trajnostna naravnost poslovanja in trajnostne strategije v izbranih slovenskih podjetjih (Magistrsko delo). Ljubljana: *Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta*.
15. Witjes, S., Vermeulen, W. J. V., Cramer, J. M. (2017). Exploring corporate sustainability integration into business activities. Experiences from 18 small and medium sized enterprises in the Netherlands. *Journal of Cleaner Production*, 153, 528-538. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.02.027

\*\*\*

**Alen Lazič** je leta 2006 diplomiral na Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo in pridobil naziv Diplomirani varnostni inženir. Od leta 2014 je zaposlen v podjetju Hidroelektrarne na Spodnji Savi, d.o.o., kjer opravlja delo samostojnega inženirja za varnost in zdravje pri delu ter je imenovan koordinatorski inženir izgradnje HE Brežice. Od leta 2018 nadaljuje podiplomski študij Menedžmenta kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

\*\*\*

## **Abstract:** **Creating a Sustainable Future in Organizations**

**Research Question (RQ):** How should companies implement a sustainable strategy or create a sustainable future?

**Purpose:** To find out what is sustainable business with the direction of creating a sustainable future and what is a sustainable strategy. Define the model of achieving a sustainable future, what the role of the highest management of the organization in achieving a sustainable future is, and how to measure sustainable performance.

**Method:** A qualitative method based on analytical study. Expert and scientific literature on the subject of a sustainable future has been analyzed.

**Results:** Achieving a sustainable future enables an equal emphasis on social, environmental and economic performance. With proper planning and coherence and the proper communication support of all three, they lead to the financial performance of the organization.

**Organization:** the article defines the top management roles as a key implementer of a sustainable business strategy: as an initiator and role model, as a strategist, as a implementer of a sustainable business strategy and in dialogue with the owner as a promoter of sustainable opportunities.

**Society:** The responses of stakeholders that determine the effects of achieving a sustainable future (social, economic and environmental impacts) can be managed through cooperation already in the phase of designing a sustainable business strategy, integrating into business decisions and constantly monitoring their responses.

**Originality:** The originality is presented in the presentation of a review of the realization of a sustainable future.

**Limitations / Further Research:** This is an overview of existing articles. The survey was not done.

**Keywords:** sustainable future, social effects, economic effects, environmental effects, sustainability strategy, role of management, stakeholders, financial performance.

Copyright (c) Alen LAZIČ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.