

Trajnostno naravnani uravnoteženi sistem kazalnikov: primer skupine Wienerberger

Amel Emkić¹, Darja Peljhan²

e-pošta¹: amel.emkic@wienerberger.com

e-pošta²: darja.peljhan@ef.uni-lj.si

Povzetek

Prispevek obravnava vključevanje vidika trajnosti v uravnotežen sistem kazalnikov (angl. Balanced Scorecard – BSC) na primeru mednarodne skupine Wienerberger. V raziskavi smo klasični model BSC nadgradili z vidiki, ki enakovredno obravnavajo družbeno, okoljsko in ekonomsko uspešnost, ter ga uskladili s strateškimi cilji in trajnostnim programom izbranega podjetja. Predstavljen je razvoj trajnostno naravnane BSC in pripadajoče strateške mape, ki vizualizira vzročno-posledične povezave med strateškimi cilji po vidikih, trajnostno uspešnostjo ter dolgoročnim ustvarjanjem vrednosti. Aplikativni del prispevka temelji na analizi dokumentov podjetja in intervjuju s strokovnjakom za preveritev modela. Rezultati kažejo, da vpeljava nadgrajenega sistema BSC bistveno olajša izvajanje trajnostne strategije in zagotavlja, da trajnost postane sestavni del korporacijskega upravljanja. Prispevek izpostavlja ključna managerska priporočila, vključno s poudarkom na strateških ciljih, vključevanjem deležnikov ter uravnoteženim spremljanjem trojnega izida podjetja.

Ključne besede: uravnoteženi sistem kazalnikov; trajnostno poslovanje; korporacijsko upravljanje; trajnostni kazalniki; Wienerberger

1 Uvod

Uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. Balanced Scorecard – BSC) je eno najvplivnejših orodij strateškega managementa za povezovanje strategije z obvladovanjem uspešnosti poslovanja (Kaplan in Norton, 1992, 2000). Njegova izvorna zasnova trajnostnih vidikov ne obravnava na celovit način. Literatura (Figge et al., 2002; Figge et al., 2003; Kaplan in McMillan, 2021; Möller in Schaltegger, 2005) ponuja več pristopov k vključevanju trajnosti v BSC, kot so vključitev v obstoječe vidike BSC, dodajanje petega vidika, razvoj ločenega trajnostnega BSC ali nadgradnja BSC za strategije trojnega izida (družbena, okoljska in ekonomska uspešnost). Kljub razvitim konceptualnim pristopom je bila njihova sistematična uporaba v podjetniški praksi doslej razmeroma omejena. Prispevek članka je v razvoju in aplikaciji nadgrajenega sistema BSC za strategije trojnega izida na primeru skupine Wienerberger. Prispevek temelji na kvalitativni analizi ter vključuje pregled literature, analizo vsebine dokumentov podjetja, predlog trajnostno nadgrajenega BSC v izbranem podjetju in strokovno preveritev predlaganega modela.

Namen prispevka je predvsem ekonomski, saj pravilna uporaba nadgrajenega BSC za strategije trojnega izida vpliva na sprejemanje kakovostnejših odločitev o poslovanju, ter s tem posledično na povečanje uspešnosti poslovanja podjetja. Cilj prispevka je odgovoriti na tri vprašanja: (1) kako nadgraditi sistem BSC, da bo vključeval kazalnike trajnostne uspešnosti; (2) kakšen vpliv bi imela uvedba nadgrajenega BSC na uresničevanje trajnostne strategije; (3) kako bi tak sistem prispeval k trajnostnemu korporacijskemu upravljanju izbranega podjetja. V nadaljevanju predstavljamo teoretična izhodišča, predlagano nadgradnjo uravnoteženega sistema kazalnikov in priporočila za prakso.

2 Teoretična izhodišča

Trajnostno poslovanje izvira iz koncepta trajnostnega razvoja, ki pomeni okoljski, družbeni in gospodarski razvoj planeta, ki bo tudi prihodnjim generacijam omogočal vsaj enako, če ne boljše kakovost življenja. 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 et al., 2018).

Trajnostni razvoj je postal osrednje vodilo sodobnega poslovanja, saj tako regulatorni okvir kot tržne razmere spodbujajo podjetja k vključevanju okoljskih in družbenih vidikov v strategije. Pretekle raziskave (Bak in Cheba, 2022; Epstein in Rejc Buhovac, 2014; Rejc Buhovac et al., 2018; Whelan in Fink, 2016) potrjujejo, da premišljeno načrtovana in dobro komunicirana trajnostna uspešnost podjetja vodi v izboljšano finančno uspešnost. Kljub temu imajo podjetja pogosto težave pri prevajanju trajnostnih strategij v prakso in merljivo uspešnost. Tu lahko pomembno vlogo odigra orodje strateškega managementa – uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. Balanced Scorecard – BSC), ki sta ga leta 1992 razvila Kaplan in Norton kot okvir za uravnoteženje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti. Tradicionalni BSC s štirimi vidiki (finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih procesov, vidik učenja in rasti) omogoča prenos strategije v operativno delovanje in spremljanje doseganja ciljev na več ravneh (Kaplan in Norton, 2000).

V literaturi se je v zadnjih desetletjih razvilo več konceptualnih pristopov k vključevanju trajnosti v uravnotežen sistem kazalnikov (BSC). Prvi pristop zagovarja vključitev okoljskih in družbenih kazalnikov v že obstoječe štiri vidike tradicionalnega modela. Avtorji (Figge et al., 2002, 2003; Möller in Schaltegger, 2005) poudarjajo, da je trajnost mogoče integrirati v obstoječo strukturo sistema brez spreminjanja njegove temeljne logike, saj lahko trajnostne cilje umestimo med procese, učenje ali odnose s strankami (kupci). Prednost tega pristopa je ohranjanje konceptualne enostavnosti in kontinuitete sistema, vendar se v praksi pogosto izkaže, da trajnostni cilji ostanejo podrejeni finančnim ciljem ali razpršeni med različnimi vidiki, kar zmanjšuje njihovo strateško vidnost in sistemsko povezanost (Emkić, 2024).

Drugi sklop pristopov predvideva bolj jasno in neposredno vključitev trajnosti, bodisi z uvedbo dodatnega, petega trajnostnega vidika, bodisi z razvojem ločenega trajnostnega BSC (Figge et al., 2001, 2002, 2003; Emkić, 2024). Uvedba samostojnega trajnostnega vidika poveča preglednost in poudari pomen okoljskih ter družbenih ciljev, vendar lahko povzroči njihovo ločevanje od osrednje poslovne strategije. Kot konceptualno naprednejša rešitev se je uveljavil model BSC za strategije trojnega izida, ki sta ga razvila Kaplan in McMillan (2021), v katerem trajnost ni dodatek obstoječemu sistemu, temveč je

integrirana v strukturo modela prek večdeležniškega pristopa in preoblikovanja finančnega vidika v vidik trajnostne uspešnosti. Model nadgrajenega BSC za strategije trojnega izida predvideva štiri prilagojene vidike: vidik trajnostne uspešnosti, vidik deležnikov, vidik procesov in vidik omogočevalcev (angl. enablers), s čimer daje enak poudarek ekonomskemu, okoljskemu in družbenemu ciljem ter temelji na večdeležniškem pristopu (več glej v Emkić, 2024).

3 Trajnostno nadgrajeni uravnoteženi sistem kazalnikov v izbranem podjetju

V prispevku predstavljamo izvirno uporabo modela nadgrajenega BSC za strategije trojnega izida v praksi. Razvili smo trajnostno naravnani sistem kazalnikov za skupino Wienerberger in s tem prikazali prenos sodobnih managerskih spoznanj v korporacijsko prakso. Skupina Wienerberger je vodilno svetovno podjetje v panogi gradbenih materialov in infrastrukturnih rešitev. Podjetje z raznolikim portfeljem izdelkov (opeke, strešniki, betonski tlakovci, cevni sistemi) pokriva širok spekter gradbenih potreb – od stanovanjskih in poslovnih objektov do infrastrukturnih projektov. Po skoraj dveh stoletjih rasti in strateških prevzemov se je Wienerberger preoblikoval v globalnega igralca v panogi gradbenih materialov. Skupina danes zaposluje skoraj 20.000 ljudi ter ima več kot 200 proizvodnih obratov v 28 državah v Evropi, Severni Ameriki in Indiji (Emkić, 2024). Leta 2024 je ustvarila 4,5 milijarde evrov prihodkov in 760 milijonov evrov EBITDA, kar potrjuje njeno finančno moč ter sposobnost nadaljnega širjenja in uvajanja inovacij (Wienerberger, 2025).

Na podlagi podatkov iz letnih in trajnostnih poročil skupine Wienerberger smo preučili vizijo, poslanstvo, strateške usmeritve in obstoječe prakse trajnostnega upravljanja v podjetju (Emkić, 2024). Z metodo analize vsebine smo identificirali ključna strateška področja in trajnostne cilje podjetja, nato pa za posamezen vidik predlaganega BSC oblikovali ustrezne kazalnike uspešnosti. Za ponazoritev prenosa znanja v prakso smo razvili konkreten predlog uvedbe trajnostnega BSC v skupino Wienerberger, ki vključuje jasno določene strateške cilje, merljive kazalnike, ciljne vrednosti in pobude za doseganje teh ciljev. Veljavnost in uporabnost predloga smo preverili z intervjujem s strokovnjakom – opravljen je bil pogovor z Davidom McMillanom, soavtorjem izbranega modela BSC, ki ima bogate praktične izkušnje

s svetovanjem organizacijam pri uvajanju strategij (več v Emkić, 2024). Ta preveritev je zagotovila dragocene povratne informacije in priporočila za izboljšanje predlaganega sistema v kontekstu realnega podjetja. Kombinacija več metod nam je omogočila združitev najnovejših teoretičnih spoznanj s praktičnimi vpogledi ter oblikovanje uporabnega modela za podjetniško prakso.

Za Wienerberger smo zasnovali nadgrajeni uravnoteženi sistem kazalnikov, ki sledi modelu strategij trojnega izida. Ta sistem uvaja spremenjene vidike BSC: (1) vidik trajnostne uspešnosti na vrhu, ki pokriva skupne rezultate poslovanja (družbene, ekonomske in okoljske); (2) vidik deležnikov, ki vključuje ključne deležnike (npr. zaposlene, stranke, dobavitelje, skupnost); (3) vidik procesov, ki zajema notranje poslovne procese in inovacije; ter (4) vidik omogočevalcev (angl. enablers), ki predstavlja vire in zmogljivosti – npr. znanje zaposlenih, tehnologijo, kulturo – potrebne za uresničitev strategije. V nasprotju s klasičnim BSC ima ta model vgrajeno trajnost: vidik trajnostne uspešnosti združuje merjenje ekonomske uspešnosti z dosežki na področju okolja in družbe, medtem ko vidik deležnikov zagotavlja uravnoteženje interesov delničarjev in drugih deležnikov (Emkić, 2024).

Na podlagi strateških dokumentov Wienerbergerja (npr. Program trajnostnega razvoja 2026; več glej v Emkić, 2024) smo izpeljali nabor strateških ciljev za vsak vidik in zanje opredelili ključne kazalnike uspešnosti. Pri tem smo upoštevali že opredeljene splošne strateške cilje skupine in jih povezali s trajnostnimi prizadevanji podjetja.

V **vidiku trajnostne uspešnosti** so cilji opredeljeni na treh področjih trojnega izida. Na primer, ekonomska uspešnost vključuje cilje, kot je povečanje prihodkov in dobičkonosnosti iz trajnostnih izdelkov, merjenimi z rastjo prihodkov in dobičkonosnosti trajnostnih izdelkov. Okoljska uspešnost vključuje cilje, kot je zmanjšanje vpliva na okolje, merjenimi z odstotki znižanja emisij. Družbena uspešnost vključuje cilje, kot sta izboljšanje dobrega počutja zaposlenih ter spodbujanje razvoja lokalne skupnosti, merjenimi s skupnimi naložbami v projekte lokalne skupnosti. **Vidik deležnikov** zajema štiri glavne skupine deležnikov podjetja (zaposleni, dobavitelji, stranke, skupnosti). Med cilji za zaposlene so spodbujanje razvoja zaposlenih in kulture varnosti ter njihovega zdravja, kar se med drugim meri s številom razvojnih programov, letnim povečanjem ur usposabljanja na zaposlenega in doseganjem ničelne škode na področju varnosti in zdravja. Za dobavitelje cilji vključujejo krepitev trajnostnih odnosov z

dobavitelji in spodbujanje dolgoročnega partnerstva s ključnimi dobavitelji, kar se med drugim meri z deležem dobaviteljev, ki izpolnjujejo trajnostna merila ter številom strateških partnerstev. Za stranke so cilji usmerjeni v povečevanje zadovoljstva in zvestobe strank (kazalnik indeks zadovoljstva strank) ter inoviranje ponudbe za trajnostne potrebe strank (kazalnik število novih trajnostnih izdelkov in storitev). Za skupnosti so cilji pozitivno prispevanje k skupnostim in podpiranje lokalnega gospodarskega razvoja, ki pa se meri s številom letno zgrajenih stanovanj za ljudi v stiski, številom ustvarjenih novih delovnih mest in deležem lokalnih dobaviteljev.

Vidik procesov vključuje cilje glede operativne odličnosti (povečati učinkovitost in spodbujati nenehne izboljšave, ki se merijo z izkoriščenostjo proizvodnje, avtomatizacijo procesov, prihranki stroškov zaradi optimizirane strateške nabave ter odstotkom realiziranih zamisli za izboljšanje procesov), inovacij (npr. spodbujati inovacije trajnostnih izdelkov, merjeno s številom razvitih novih trajnostnih izdelkov ter naložbami v R&R kot odstotek prihodkov), trajnostnega razvoja (npr. razogljichenje) ter obvladovanja kakovosti, ki poudarja spremljanje v realnem času in zadovoljstvo strank s kazalniki, kot so stopnje odkrivanja napak in časi reševanja reklamacij strank. **Vidik omogočevalcev** opredeljuje cilje na področju financiranja (zagotoviti trajnostno financiranje za podporo rasti), tehnologije (npr. razviti tehnologije za ogljično nevtralno proizvodnjo), učenja in rasti (npr. krepiti kompetence in veščine zaposlenih), organizacijske kulture (npr. spodbujati raznolikost, enakost in vključevanje) ter upravljanja (npr. spodbujati prakse trajnostnega upravljanja). Vsi ti cilji in kazalniki skupaj tvorijo celovit prikaz strateških prioritet podjetja na področju trajnosti in so podrobneje tabelarično predstavljene v Emkić (2024).

Za ponazoritev povezav med cilji smo oblikovali **strateško mapo** skupine Wienerberger (glej Sliko 1). Strateška mapa (zemljevid, diagram; angl. strategy map) grafično prikazuje vzročno-posledične povezave med cilji v različnih vidikih BSC. Naš prikaz poudarja, kako cilji v vidiku omogočevalcev in procesov podpirajo doseganje ciljev vidika deležnikov, kar vodi do izboljšane trajnostne uspešnosti podjetja. Na vrhu mape sta izpostavljena končna rezultata: ustvarjanje vrednosti za delničarje in druge deležnike. Do teh rezultatov podjetje pride z doseganjem ekonomske, okoljske in družbene uspešnosti (vse tri skupaj predstavljajo trajnostno uspešnost), ki so neposredno odvisne od uspeha ciljnih iniciativ v procesih ter podpore virov in znanja (omogočevalci). Tako je na strateški ravni jasno prikazana logika, kako or-

ganizacija ustvarja vrednost in za koga. Na Sliki 1 je razvidno, da trajnostna naravnost podjetja ni ločen sklop dejavnosti, temveč je vtkana v vse ravni strategije: od usposabljanja zaposlenih in uvajanja inovacij do obvladovanja odnosov z deležniki, kar vse skupaj prispeva k trojnemu izidu. S tem pristopom smo dosegli, da se trajnostni cilji obravnavajo enakovredno finančnim ciljem in so medsebojno povezani v celoto, usklajeno s poslanstvom in vizijo podjetja.

Pomemben korak pri vpeljavi predlaganega BSC je prevajanje strateških ciljev v konkretne ciljne vrednosti in pobude. Za vsak strateški cilj smo opredelili, kakšen **zeleni rezultat** želi skupina doseči (npr. določen odstotek izboljšanja ali zmanjšanja) in pripravili nabor pobud – konkretnih akcij oziroma projektov, s katerimi se lahko ta rezultat doseže. V Tabeli 1 je prikazan primer takšne opredelitve za enega izmed ključnih okoljskih ciljev podjetja (zmanjšati lastni vpliv na okolje). Ta cilj smo razčlenili na več specifičnih merjenih podciljev (npr. zmanjšanje emisij v lastnih dejavnostih, v dobavni verigi, povečanje obnovljivih virov energije, itd.), za vsakega določili merljive kazalnike in ciljne vrednosti do leta 2026 ter opredelili ključne pobude, potrebne za doseg te ciljev. Takšna matrika ciljev, kazalnikov, rezultatov in pobud zagotavlja sistematičen prenos trajnostne strategije v operativno izvajanje. Tabela 1 ponazarja, kako nadgrajeni BSC pretvarja splošne trajnostne cilje v operativne načrte. Na primeru cilja zmanjšanja okoljskega vpliva vidimo jasno določene kazalnike (npr. % zmanjšanja emisij, delež obnovljive energije), konkretne ciljne vrednosti do določenega roka ter nabor usklajenih pobud, ki vključujejo tehnološke izboljšave, optimizacijo procesov in vključevanje deležnikov (zaposlenih, dobaviteljev). Podoben pristop smo uporabili pri vseh strateških ciljeh v sistemu (glej Emkić, 2024). Tak celovit okvir olajša spremljanje uspešnosti in ugotavljanje vrzeli, hkrati pa omogoča pravočasno prilagajanje ukrepov, če rezultati odstopajo od zastavljenih.

Da bi strategijo še tesneje povezali z vsakodnevnim delom, smo preučili možnost kaskadnega uvajanja nadgrajenega BSC na nižje ravni organizacije. To pomeni, da se iz korporacijskega sistema BSC izpeljejo prilagojeni sistemi kazalnikov za posamezne regije, lokalne enote ali oddelke. Vsaka raven lahko razvije svoj BSC, ki ohranja temeljne korporacijske cilje in kazalnike, dodaja pa specifične cilje, relevantne za tisto raven.

Na podlagi izvedene analize izbranega primera lahko potrdimo, da uvedba nadgrajenega BSC močno prispeva k uspešnejšemu obvladovanju trajnostne strategije – podjetje dobi pregledno orodje, s katerim

lahko hkrati spremlja finančne in trajnostne kazalnike, jih med seboj povezuje ter usmerja dejavnosti v skladu s celostnimi strateškimi cilji. V nadaljevanju razpravljamo o širšem pomenu teh ugotovitev in podamo priporočila za prakso.

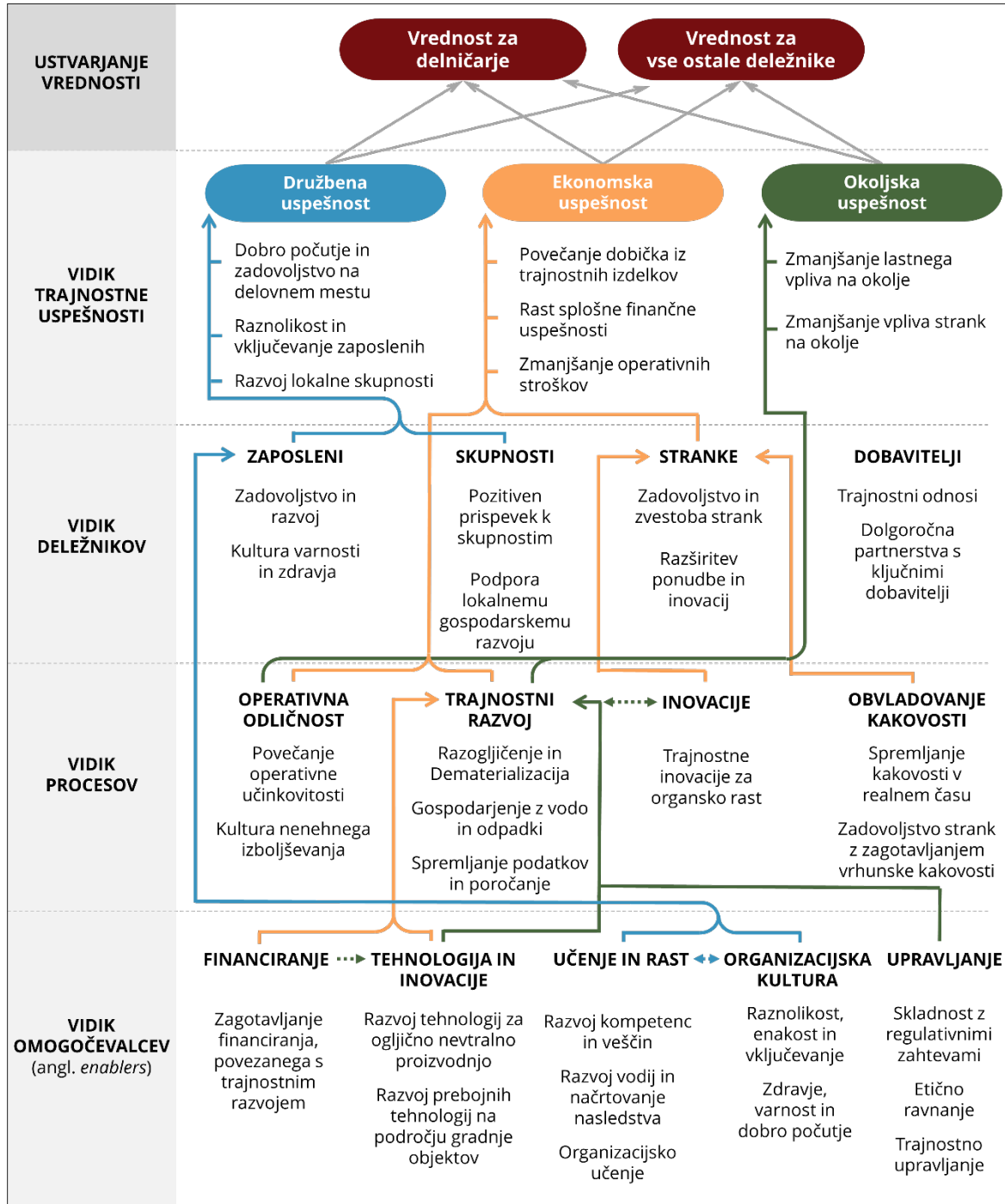
4 Priporočila za prakso

Izsledki naše analize potrjujejo, da je nadgrajeni uravnoteženi sistem kazalnikov (BSC) učinkovit mehanizem za integracijo trajnosti v korporacijsko upravljanje. S prilagojenim BSC lahko organizacija sistematično uravnoteži trojni izid – ekonomsko uspešnost ter okoljske in družbene dosežke – na način, ki zagotavlja dolgoročno ustvarjanje vrednosti za vse deležnike, ne le za delničarje. V praksi to pomeni, da podjetje trajnostnih ciljev ne obravnava več ločeno ali kot obvezo zaradi regulative, temveč so enakovredni del strateških ciljev in se redno upoštevajo pri vseh poslovnih odločitvah.

Pri prenosu tovrstnega modela v prakso podjetij izpostavljam več ključnih spoznanj. Na podlagi povratnih informacij intervjuvanega strokovnjaka in naših ugotovitev priporočamo naslednje poudarke pri uvajanju trajnostno naravnega BSC:

- **Osredotočenost na strateške cilje:** Podjetja morajo razlikovati med strateškimi in operativnimi cilji ter se v BSC osredotočiti na tiste strateške cilje, ki imajo transformacijski vpliv na organizacijo. Tako zagotovimo, da so glavni trajnostni izzivi obravnavani prednostno in da se ključnim trajnostnim pobudam namenijo ustrezni viri in pozornost. Preveč operativnih ali taktičnih ciljev v sistemu lahko razprši pozornost managerjev – pomembno je, da BSC spodbuja dolgoročne premike, ne le doseganje ciljev, vezanih na letni poslovni načrt.
- **Trajnost kot sestavni del strategije:** Trajnost mora biti vključena v temeljno strategijo in kulturo podjetja. Okoljski in družbeni cilji naj bodo neposredno povezani s tradicionalnimi poslovnimi cilji, kot so rast prihodkov, inovativnost in zadovoljstvo strank. V praksi to pomeni, da morajo vodje ob oblikovanju izdelkov, storitev in procesov vedno upoštevati trajnostne kriterije. Ko so trajnostni cilji vgrajeni v vse vidike poslovanja (od razvoja in trženja do nabave in kadrovske funkcije), podjetje lažje dosega konkurenčne prednosti na podlagi trajnosti (npr. privlačnost za ozaveščene kupce, boljši ugled, manjša tveganja).

Slika 1: Trajnostna strateška mapa skupine Wienerberger



Vir: Emkić, 2024.

- **Prednostna razvrstitev trajnostnih pobud:** Vsa trajnostna prizadevanja nimajo enakega učinka, zato jih je treba prednostno razvrstiti glede na donosnost in vpliv. Priporočljivo je oceniti poslovno vrednost posamezne trajnostne pobude (npr. projekti za zmanjšanje emisij, programi za skupnost) in se osredotočiti na tiste z največjim potencialom za dolgoročne koristi. S tem se izognemo razpršitvi virov in zagotovimo, da trajnostni projekti prispevajo k strategiji podjetja na merljiv in pomemben način.
- **Vključevanje deležnikov in sistemsko razmišljanje:** Upoštevanje različnih deležnikov (zaposlenih, strank, dobaviteljev, lokalne skupnosti) je ključno za uspeh trajnostnih strategij. Podjetja morajo oceniti, kako so posamezni trajnostni cilji usklajeni z interesi in pričakovanji deležnikov ter jih aktivno vključiti v uresničevanje teh ciljev.

Tabela 1: Opredelitev zelenih rezultatov in pobud za cilj »Zmanjšati lastni vpliv na okolje«

Cilj	Kazalniki	Želeni rezultati	Pobude
Zmanjšati lastni vpliv na okolje	Zmanjšanje emisij CO ₂ v Obsegu 1 in 2	- 25 % (2020–2026)	<ul style="list-style-type: none"> Opuščanje surovin z visokimi procesnimi emisijami. Zmanjšanje porabe surovin za izdelke enake kakovosti. Strateška nabava surovin z nižjimi emisijami ogljika. Vgradnja toplotnih črpalk v proizvodnjah z namenom delnega pridobivanja toplotne energije iz obnovljivih virov. Razvoj popolnoma električnih peči in postopno opuščanje fosilnih goriv. Raziskave in razvoj za zajemanje ogljika.
	Zmanjšanje emisij CO ₂ v Obsegu 3	- 10 % (2022–2026)	<ul style="list-style-type: none"> Zmanjšanje potrebe zaposlenih po potovanjih (delo na daljavo, virtualni sestanki). Izboljšanje učinkovitosti prevoza izdelkov, združevanje prevozov, transportna vozila z nizkimi emisijami. Obvezna zahteva, da dobavitelji izpolnjujejo trajnostna merila skupine. Spodbujanje souporabe avtomobilov, javnega prevoza in kolesarjenja s stimulacijskimi programi.
	Povečanje deleža energije iz obnovljivih virov v lastnih dejavnostih	15 % (2023–2026)	<ul style="list-style-type: none"> Strateška nabava elektrike iz obnovljivih virov na posameznih proizvodnih lokacijah. Vgradnja toplotnih črpalk v proizvodnjah z namenom delnega pridobivanja toplotne energije iz obnovljivih virov. Pridobivanje evropskih in nacionalnih spodbud za namestitev sončnih panelov na proizvodnih lokacijah.
	Zmanjšanje količine odpadkov	- 15 % (2023–2026)	<ul style="list-style-type: none"> Analiza in opredelitev vrste in vira odpadkov, ki jih organizacija ustvari. Izvajanje celovitih programov recikliranja na vsaki proizvodni lokaciji. Izobraževanje zaposlenih o tehnikah zmanjševanja odpadkov.
	Spodbujanje biotske raznolikosti	10 % izboljšanje stanja favne	<ul style="list-style-type: none"> Razvoj in uresničevanje načrtov biotske raznovrstnosti na vsaki proizvodni lokaciji. Imenovanje ambasadorja za biotsko raznovrstnost na vsaki proizvodni lokaciji.

Vir: Emkić, 2024.

Na primer, zaposlene je smiselno motivirati in izobraziti za sodelovanje v trajnostnih pobudah, stranke vključiti v sooblikovanje trajnostnih produktov, dobavitelje pa spodbujati k izpolnjevanju trajnostnih standardov. Poleg tega naj vodstvo sprejme širši, sistemski pristop k trajnosti – razumevanje, kako podjetje vpliva na širši ekosistem in kako spremembe v okolju, družbi in gospodarstvu vplivajo nanj. Takšno sistemsko razmišljanje omogoča proaktivno prilagajanje strategije in krepitev odporne, trajnostno naravnane organizacije.

- **Prilagodljivost in poenostavitev:** Vpeljava nadgrajenega BSC ni enkraten projekt, temveč dinamičen proces. Sistem mora ostati prilagodljiv in se posodabljati glede na spremembe v poslovnem okolju, pojav novih trajnostnih izzivov ali prioritet. V našem primeru smo ugotovili, da je začetni nabor kazalnikov obsežen – v praksi se lahko v dialogu z vodstvom izluščijo najpomembnejši kazalniki in cilji, ki jih bodo redno spremljali. Takšno ravnotežje med celovitostjo in

preglednostjo bo zagotovilo, da bo sistem dolgoročno uporaben in učinkovit za management.

Za podjetja, ki si prizadevajo za trajnostno preobrazbo, predstavlja opisani pristop konkretno priložnost za izboljšanje strateškega obvladovanja trajnosti. Ključno spoznanje je, da trajnost postane strateška šele takrat, ko je vključena v sistem obvladovanja uspešnosti in povezana z odgovornostjo ter nagrajevanjem. Z nadgrajenim BSC lahko management prevede trajnostne ambicije v merljive cilje, strukturirano spremlja napredek in bolje komunicira dosežke vsem deležnikom – od zaposlenih do investitorjev. Tako povečujemo transparentnost in odgovornost ter zaupanje deležnikov v podjetje. Uvedba trajnostnega BSC na ravni korporacijskega upravljanja omogoča, da nadzorni sveti in vodstva podjetij pridobijo celovitejši vpogled v uspešnost. To podpira bolj uravnoteženo presojanje uspešnosti posloводства in sprejemanje odločitev, ki ustvarjajo dolgoročno vrednost.

5 Zaključek

V prispevku smo predstavili razvoj in uvedbo nadgrajenega uravnoteženega sistema kazalnikov (BSC) v kontekstu trajnostnega poslovanja na primeru skupine Wienerberger. Analiza je potrdila, da tak prilagojen model omogoča uspešno integracijo trajnostnih načel v strateški sistem merjenja uspešnosti podjetja. Z uporabo modela BSC za trojni izid, ki vključuje vidike trajnostne uspešnosti, deležnikov, procesov in omogočevalcev, smo odgovorili na prvo vprašanje – pokazali smo, da je s tem pristopom mogoče obstoječi sistem BSC nadgraditi tako, da zajame družbene, okoljske in ekonomske kazalnike uspešnosti. Tak sistem učinkovito odraža sodobne potrebe strateškega managementa, saj podjetju nudi celovit pregled nad doseganjem ESG ciljev v povezavi s finančnimi rezultati.

Drugo vprašanje je naslavljalo vpliv uvedbe nadgrajenega BSC na izvajanje trajnostne strategije. Ugotovili smo, da integracija trajnostnih ciljev v BSC bistveno olajša uresničevanje trajnostne strategije – podjetje ima na voljo orodje, ki prevaja strateške cilje v operativne naloge, določa merila uspešnosti in odgovornosti ter omogoča sprotno spremljanje napredka. Prek kaskadnega pristopa smo dodatno pokazali, da se lahko strategija uspešno prenese na vse ravni organizacije, s čimer se izboljša angažiranost zaposlenih in usklajenost vsakodnevnih aktivnosti s trajnostnimi cilji.

Iz odgovora na tretje vprašanje izhaja, da uvedba nadgrajenega BSC pomembno prispeva k trajnostnemu korporacijskemu upravljanju – trajnost postane sestavni del splošne strateške usmeritve in odločanja v podjetju. Vodstvo lahko s pomočjo BSC celoviteje presoja uspešnost in lažje prepozna področja, kjer so potrebni ukrepi za izboljšanje trajnostnega profila podjetja.

Pri preverjanju praktične ustreznosti predlaganega modela smo pridobili strokovno potrditev, da izbrani pristop sledi najboljšim praksam. Strokovnjak iz prakse je poudaril pomen osredotočanja na strateške (transformacijske) cilje ter neposrednega vključevanja trajnosti v vse poslovne odločitve, kar smo v končni model tudi vključili. Njegova priporočila glede prioritet in sistemskega pristopa k trajnosti so splošno uporabna za vsa podjetja, ki uvajajo podobne spremembe.

Na primeru skupine Wienerberger smo pokazali, kako lahko podjetja uporabijo nadgrajeni BSC za doseganje strateške usmeritve k trajnosti, ne da bi pri tem izgubila nadzor nad finančno uspešnostjo. Izkušnje tega primera kažejo, da je ključ do uspeha v

tesni povezavi trajnosti s poslovanjem: vodstvo mora prepoznati trajnost kot priložnost za inovacije, rast in večjo odpornost podjetja. Orodja, kot je trajnostno naravnani BSC, pri tem služijo kot povezovalci – povezujejo vizijo o trajnostnem poslovanju z vsakdajnimi odločitvami in dejanji v podjetju. V prihodnje bi bilo smiselno spremljati dejanske učinke uvedbe takšnih sistemov v praksi (npr. merjenje izboljšav po uvedbi BSC) ter raziskati, kako se lahko model še nadgradi z naprednimi analitičnimi orodji ali digitalizacijo za sprotno poročanje o trajnostni uspešnosti.

Literatura in viri

- Bak, I. in Cheba, K. (2022). Corporate Sustainability and Value Creation: A Perspective of Companies and the Financial Market. V Ziolo, M., Escrig-Olmedo, E., Lozano, R. (ur.), *Fostering Sustainable Business Models through Financial Markets: Strategies for Sustainability*. Cham, Švica: Springer.
- Emkić A. (2024). *Uravnoteženi sistem kazalnikov v trajnostno naravnem poslovanju: primer skupine Wienerberger*. (magistrsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/emkic5625-B.pdf>.
- Epstein, M. J. in Rejc Buhovac, A. (2014). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., in Wagner, M. (2001). *Sustainability balanced scorecard: Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard*. Lüneburg: Center for Sustainability Management.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. in Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and environment*, 11, 269–284.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. in Wagner, M. (2003). The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework to Link Environmental Management Accounting with Strategic Management. V Bennett, M., Rikhardsson, P.M. in Schaltegger, S. (ur.), *Environmental Management Accounting – Purpose and Progress. Eco-Efficiency in Industry and Science*, 12, 17–40.
- Kaplan, R. S. in McMillan, D. (2021). Reimagining the Balanced Scorecard for the ESG Era. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 3. julija 2022 iz: <https://hbr.org/2021/02/reimagining-the-balanced-scorecard-for-the-esg-era>.

- Kaplan, R. S. in Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S. in Norton, D. P. (2000). *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Lozano, R. (2015). A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32–44.
- Möller, A. in Schaltegger, S. (2005). The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-efficiency Analysis. *Journal of Industrial Ecology*, 9, 73–83.
- Rejc Buhovac, A., Hren, A., Fink, A. in Savič, N. (2018). Trajnostne poslovne strategije in trajnostni poslovni modeli v slovenski praksi. Ljubljana: Spirit Slovenija, javna agencija.
- Whelan, T. in Fink, C. (2016). The Comprehensive Business Case for Sustainability. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 12. novembra 2023 iz: <https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability>.
- Wienerberger AG (2025). Annual Report 2024. Vienna: Wienerberger AG. Pridobljeno 10. februarja 2026 iz: <https://annualreport.wienerberger.com/2024/>

Amel Emkić je magistriral s področja managementa na Ekonomski fakulteti ter gradbeništva na Fakulteti za gradbeništvo in geodezijo Univerze v Ljubljani. Trenutno opravlja funkcijo komercialnega direktorja v podjetjih Wienerberger in Semmelrock, kjer je odgovoren za strateško vodenje prodaje, krepitev tržnega položaja ter trajnostno rast poslovanja na trgih Slovenije in Hrvaške. Pred tem je vodil področje produktnega managementa in kakovosti, pri čemer se je osredotočal na razvoj inovativnih in trajnostnih gradbenih rešitev ter razogljčenje grajenega okolja. Je avtor več strokovnih prispevkov, aktivno sodeluje kot govorec na strokovnih konferencah ter je član različnih združenj s področja gradbeništva, trajnosti in managementa.

Darja Peljhan je redna profesorica za področje ekonomike poslovanja na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Opravlja funkcijo namestnice predstojnika Katedre za management in organizacijo ter je pridružena članica Katedre za računovodstvo in revizijo. Poleg pedagoškega in raziskovalnega dela je vodja projekta akreditacije EQUIS. Kot gostujoča profesorica sodeluje z Ekonomsko fakulteto Univerze v Zagrebu in Ekonomsko fakulteto Univerze na Reki. Njeno raziskovalno delo se osredotoča na managerske sisteme kontrole, obvladovanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja, obvladovanje tveganj ter vplive obvladovanja starosti zaposlenih na uspešnost poslovanja. Je članica uredniškega odbora mednarodne revije Management and Business Administration Central Europe ter deluje kot recenzentka za mednarodne revije s področja managementa in poslovnega računovodstva.