

vprašanje; zajema zdravstvo, ekologijo, etiko, še posebno varstvo okolja, hkrati pa tudi zadeva pridelovalca in predelovalca hrane. Predvsem pa je to vprašanje časa, ki je potreben, da se bo geslo: »Pridelujmo neoporečno hrano« uresničevalo ne le na polju in tovarni, temveč v slovenski krajini; se pravi, da krajine ekološko ne bo hromila.

Entropiji se ne da izogniti, mogoče pa jo je zmanjšati, tako kot to uspeva življenju v onesnaženi naravi. Kako se bo gospodarstvo ali njegove posamezne panoge odtegnilo iz proizvodnje, ki temelji na banalnem izkoriščanju okolja, razvilo svoje tehnologije z učinkovito drobno puščico, ki simbolizira varčno rabo energije, je odvisno od svetovnih smeri razvoja in od nas samih. Najprej pa morajo različne gospodarske veje raziskovalno pot iskanja in oblikovanja te puščice začeti in pri tem ne pozabiti, da je za to potrebna holistična in ne parcialna zasnova dela. Morda bi v obdobju, ko smo postali ujetniki časa in iz njega ne znamo pobegniti, pomagala zasnova pilotske študije o iskanju entropijsko skromnih tehnologij. Ta pa je:

količina proizvodov
/ na enoto entropije

in ne več:

količina proizvodov
/ na enoto časa

LITERATURA

- Kreuzer, F.: 1981 Die Kranken Riesen, Deuticke V. Wien
Monod, J.: 1970 Le Hasard et la necessite, SEUIL Pariz
Naisbitt, J.: 1982 Megatrends, Warner Books, New York
Schrodinger, E.: 1987 Was ist Leben, Piper Muenschen, Zuerich
Schumacher, E.: 1973 Small is Beautiful, London, Coxand Wymaen

IČA ROJŠEK*

Ovire in spodbude na poti k okolju prijazni poslovni strategiji

1. Uvod

Pojmovanje naravnega okolja kot svobodne dobrine oziroma njegova brezplačna uporaba za odlaganje odpadkov iz proizvodnje in potrošnje je temeljni vzrok za motnje v naravnem ravnotežju. V razmerah, ko si ohranjanje naravnega okolja kot družbena vrednota še ni široko utrla poti v zavest prebivalcev in v miselnost gospodarskih osebkov, ni mogoče zanikati potrebe po opazni prisotnosti države pri izvajanju politike varstva naravnega okolja, vsaj kar zadeva ohranjanje tiste minimalne ravni njegove kakovosti, ki je nepogrešljiva za človekov obstoj in

* Dr. Iča Rojšek, izredna profesorica na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

delovanje. Večina zagovornikov trditve, da je pojmovanje naravnega okolja kot svobodne dobrine osnovni krivec za porušeno sožitje med človekom in naravo, osredotoča pozornost predvsem na to, kako uresničiti načelo, da mora tisti, ki obremenjuje naravno okolje, nositi tudi stroške v tej zvezi (t.i. internalizacija negativnih zunanjih učinkov delovanja posamezne gospodarske enote); eni pripisujejo pri tem osrednjo vlogo tržnemu mehanizmu, drugi državnemu uravnavanju.¹ Redki pa še dalje proučujejo, kakšne procese prilagajanja utegnejo sprožiti zahteve, smernice in predpisi v zvezi z varovanjem naravnega okolja, kot so opredeljeni na narodnogospodarski ravni, v posamezni gospodarski enoti. Zastavlja se namreč vprašanje, kakšne posledice ima družbena politika varstva naravnega okolja za poslovanje posameznega podjetja. Ali drugače: kaj ga spodbuja in kaj zavira pri upoštevanju zahtev po varovanju naravnega okolja v okviru poslovne politike? Navedeno bo srž nadaljnjega razmišljanja.

2. Odzivanje podjetij na naravovarstvene zahteve

Marsikje se varstvo okolja kot družbeni smoter uresničuje pretežno z administrativnim usmerjanjem obnašanja v želeni smeri; v mislih imamo ukrepe, ki posegajo v gospodarsko dejavnost v obliki omejitev (na primer predpisi o dovoljenem obsegu onesnaževanja zraka), dovoljenj (na primer dovoljenje za prevoz hitro pokvarljivega tovora skozi narodni park, kjer je omejen promet z motornimi vozili), subvencij (na primer brezobrestno posojilo za naložbo v varstvo okolja – enak učinek ima tudi davčna olajšava, recimo oprostitve plačila carine pri uvozu čistilnih naprav) in dajatev (na primer davek na industrijsko odpadno vodo). Podjetje ima take ukrepe za dejstva oziroma stalnice, na katere ne more vplivati, ampak se jim skuša pri svoji dejavnosti čim optimalneje prilagoditi (to pomeni s čim manjšimi oportunitetnimi stroški v smislu izgubljenega dobička). To prilagajanje poteka v okviru danega, v osnovi nespremenjenega spleta ciljev podjetja; zadnje pojmuje omenjene ukrepe kot dodatne omejitve pri sprejemanju poslovnih odločitev, ki zavirajo doseganje zastavljenih ciljev. Takšen odnos podjetja do varstva okolja, ki, kot rečeno, temelji na pravni prisili, opredeljujemo kot pasivni odnos.

Za podjetja, ki imajo aktivni odnos do varstva okolja, bi lahko rekli, da je pobuda že od začetka na njihovi strani. Takšno podjetje želi preprečiti sprejemanje raznih omejitvenih predpisov, zato začne samo že vnaprej in na lastno pobudo upoštevati smernice družbene politike varstva okolja pri svojem delovanju, da bi si tako zagotovilo več svobodnega prostora pri sprejemanju poslovnih odločitev. Spodbuda za takšno vedenje je še močnejša, če zazna podjetje na tem področju nove poslovne priložnosti in dejavnik poslovnega uspeha. Prilagajanje strukture ponudbe naravovarstvenim zahtevam more voditi k povečanju prodaje in dobička bodisi zaradi rasti prodaje na obstoječih trgih bodisi zaradi pridobivanja novih trgov. Trg sredstev in naprav za varstvo okolja je danes v razvitem svetu eden najhitrejših rastočih trgov (s 15 do 20-odstotno letno stopnjo rasti prodaje). Proizvodnja izdelkov in storitev za potrebe varovanja okolja je v Evropski skupnosti vodilna izvozna dejavnost: leta 1985 se je 9000 podjetij vpisalo med izvoznike opreme in naprav za nadzor onesnaženja zraka in ravnanje z odpadno vodo v 130 držav na svetu v skupni vrednosti več kot 730 milijonov ekujev; vodilna podjetja na

¹ Podrobneje o tem glej v Iča Rojšek: Politika trženja v pogojih varčevanja z naravnimi viri in varovanja prirodnega okolja. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta B. Kidriča, 1983, str. 9–77.

tem področju izvozijo 25% do 35% celotnega obsega prodaje.² V Nemčiji je leta 1990 že preko 4000 podjetij opravljalo dejavnosti v zvezi z varstvom okolja in ponujalo na trgu različne naprave in storitve za zmanjševanje škodljivih izločkov v okolje.³ K temu kaže prišteti še celo paleto okolju prijaznih izdelkov za široko potrošnjo, ki vztrajno pridobivajo svoje mesto v ponudbi na svetovnem trgu.

Navedena delitev na podjetja s pasivnim in aktivnim odnosom do varstva okolja je seveda zelo groba in okvirna, kajti v vsaki skupini bi našli podjetja z različnimi mnenji in stališči do obravnavane problematike. Tako so na primer v prvi skupini podjetja, ki so seznanjena s problemi onesnaževanja in uničevanja naravnega okolja, vendar menijo, da sama ne sodijo med njihove povzročitelje; tako je zadeva zanje opravljena, zlasti če od nikoder ni slišati nasprotnega mnenja. Druga se zavedajo nujnosti lastnega ukrepanja za varstvo okolja, vendar zaradi stroškovnih razlogov z njim odlašajo tako dolgo, dokler jim predpisi to dopuščajo. Spet tretja so taka, ki v svoje politike in plane vključujejo formalno tudi ukrepe za varstvo okolja, kasneje pa pozabijo na zagotavljanje sredstev za njihovo uresničitev.

Zelo zanimiva je tipologija nemških podjetij glede na njihovo odzivanje na problematiko okolja, ki jo je na podlagi proučevanja 197 podjetij iz 8 različnih strok izdelala in leta 1990 objavila skupina nemških raziskovalcev.⁴ Podjetja so razvrstili v štiri skupine:

a) podjetja, za katera je značilna pretežno pasivna naravnost do problemov okolja: raje čakajo, kot pa da bi se aktivno spoprijela z navedenimi problemi in se poglobljala vanje. Naložbe v preprečevanje naravovarstvenih problemov in sploh prilagajanje zahtevam v tej zvezi imajo tako rekoč zanemarljivo vlogo v strateški usmeritvi te skupine podjetij. Zanimivo je, da ta tip podjetij (ki jih je 30%) ni v nobeni od proučevanih strok nadpovprečno zastopan;

b) popolno nasprotje prejšnji skupini so podjetja, v katerih je varstvo okolja osrednji sestavni del konkurenčne strategije. Avtorji so ta tip vedenja poimenovali »selektivna ekološka usmeritev« — »selektivna« zato, ker se ta podjetja (ki jih je nekaj manj kot 20%) odločajo oziroma izbirajo med različnimi naravovarstvenimi strategijami (bodisi take, ki so bolj usmerjene na sam proizvodni proces, bodisi take, ki so usmerjene navzven — na trg, bodisi one, ki so defenzivne) odvisno od tega, koliko je posamezna od njih primerna kot konkurenčno orožje; v ospredju je torej usmerjenost h konkurenci. Pri tej skupini podjetij je opaziti najvišji delež naložb v varstvo okolja (5,9% od vrednosti prodaje); razen tega so v njej nadpovprečno zastopana podjetja iz kemične industrije, pridobivanja nafte in naftnih derivatov, umetnih snovi, gume in azbesta ter iz lesne, papirne in grafične industrije;

c) pri 27% proučevanih podjetij je težišče na strategijah, ki so usmerjene navznoter, predvsem v proizvodni proces (»navznoter usmerjena aktivna podjetja«); delež naložb v varstvo okolja je sicer nekoliko manjši kot pri prejšnji skupini (3% od vrednosti prodaje), vendar še vseeno veliko večji kot pri prvi skupini. Razmeroma pogosteje najdemo v tej skupini podjetja iz živilske in kemične industrije.

č) »ekološko usmerjeni inovatorji« (teh je 23%), kot so poimenovali zadnjo

² Iča Rojšek: Zeleni marketing. Media marketing, 1990/5, str. 9.

³ Ludolf v. Wartenberg: Industrie und Umweltschutz. Markenartikel, 1990/5, str. 170.

⁴ Raziskavo so opravili H. Meffert, M. Kirchgeorg in H. Ostmeier pri Institut für Marketing, Westfälische Wilhelms-Universität Münster (Der Einfluss von Ökologie und Marketing auf die Strategien. Absatzwirtschaft, 1990/Okttober – Sondernummer, str. 42–56).

skupino podjetij, zasledujejo navznoter (v podjetje) in tudi navzven (na trg) usmerjene naravovarstvene strategije, vendar pa se ne odzivajo s pasivnim vedenjem (umik; vztrajanje pri obstoječem, dokler je to možno). Zanje je značilno predvsem to, da iščejo pri varstvu okolja svoje tržne priložnosti, pri čemer se ne ravnajo toliko po tem, kaj počnejo konkurenti, ampak si prizadevajo vtisniti svoj pečat na trgu. V tej skupini so nadpovprečno zastopana podjetja iz kemične industrije, pridobivanja nafte in naftnih derivatov, lesne, papirne in grafične industrije ter pridobivanja in predelave kamna ter keramike.

Omenjena raziskava kaže, da razmeroma dosti nemških podjetij ne pojmuje varstva okolja kot ovire za rast, ampak kot pogoj za rast. V anketi, ki jo je poleti leta 1988 opravilo Združenje nemške industrije (Der Bundesverband der Deutschen Industrie), je

- 3/4 podjetij označilo varstvo okolja kot integralni del svoje poslovne politike,
- 2/3 pa jih je izjavilo, da storijo na tem področju prostovoljno dosti več, kot je zakonsko zahtevani minimum.⁵

Seveda nas ti podatki vendarle ne smejo voditi k pretiranemu optimizmu, kajti ne smemo pozabiti, da je Nemčija danes na mnogih področjih varstva okolja ne le v evropskem vrhu, ampak v svetovnem. Toda nekateri menijo (in mislimo, da imajo kar prav), da na splošno le še prevladuje kategorija pasivnih podjetij.⁶ Zanimivo in tudi zelo koristno bi bilo izdelati podobno tipologijo slovenskih podjetij.

Vprašanje, ki se zdaj zastavlja samo po sebi, je, kateri so tisti dejavniki, ki spodbujajo podjetje k okolju prijaznemu ravnanju, in katere so najpogostejše ovire v tej zvezi.

3. Dejavniki, ki spodbujajo ali zavirajo okolju prijazno vedenje podjetja

Omenili smo že, da so odnosi pri izkoriščanju sestavin naravnega okolja praviloma pravno urejeni. V omenjeni nemški raziskavi (navedeni v opombi št. 4) so ugotovili, da je država s svojo zakonodajo še vedno najvplivnejši dejavnik, ko gre za prilagajanje podjetja naravovarstvenim zahtevam. Sledijo sredstva množičnega obveščanja s kritičnim poročanjem o zadevni problematiki, s čimer vplivajo na ustvarjanje javnega mnenja o njej. Javno mnenje gotovo postaja dejavnik, s katerim kaže v prihodnosti vedno resneje računati predvsem zaradi vsesplošne krepitve zavesti prebivalstva o potrebi po ohranjanju naravnega okolja. To je povezano s spreminjanjem strukture potreb in želja prebivalstva: ko so osnovne življenjske potrebe zadovoljene do določene mere, doseganje čim višjega življenjskega standarda izgublja pomen kot vrednota, v ospredje pa prihajajo nematerialne vrednote, med drugim tudi zdravo in neokrnjeno naravno okolje;⁷ to seveda terja ustrezno prilagajanje na strani ponudbe; pritisk v tej zvezi ponekod še dodatno krepijo organizacije potrošnikov.

Tudi vloga trgovine kot spodbujevalca okolju prijaznega vedenja proizvodnih podjetij ni zanemarljiva. Nekateri ji pripisujejo (predvsem trgovini na debelo) vlogo »ekološkega vratarja«: z zapiranjem ali odpiranjem tržnih poti za izdelke in informacije lahko bistveno vpliva na širjenje ekoloških elementov ponudbe na

⁵ Ludold v. Wartenberg, navedeno delo, str. 172.

⁶ Hans Heyder: Umwelt-Bewusstsein zur Chance machen. Marketing Journal, 1989/2, str. 136.

⁷ Navedeno hkrati pomeni, da razmere gospodarske recesije in upadanja realnih dohodkov prebivalstva niso spodbudne za krepitev ekološke zavesti.

trgu. Trgovina lahko spodbuja upoštevanje naravovarstvenih zahtev pri proizvajalcih predvsem s svojo nabavno politiko, pri čemer mislimo na

- naravovarstvena merila pri izbiri dobaviteljev in na
- neposredni vpliv na oblikovanje izdelkov pri proizvajalcih (na primer z dajanjem smernic glede vsebnosti posameznih sestavin v izdelkih).

Trgovske organizacije, kot so Migros, Tengelmann, Otto, Spar, Hertie, Co op, so v tujini že dobro poznane po tej vlogi »ekološkega vratarja«.⁸

Omenili smo že, da vplivajo na odnos podjetja do varstva okolja tudi dejavnost njegovih konkurentov na tem področju (na primer njihove strategije v tej zvezi, finančna sredstva, ki jih dajejo za ta namen, in podobno) in morebitni njeni posredni učinki na določeno podjetje (na primer, da konkurent tako pritegne del dosedanjih kupcev podjetja).

Ne nazadnje kaže omeniti, da tudi spoznanja znanstvenoraziskovalne dejavnosti (na primer dokazovanje in količinsko ovrednotenje razmerja med posameznimi učinki na okolje in njihovimi posledicami) in širjenje informacij o njih vplivajo na upoštevanje problemov okolja pri dejavnosti podjetja.

Posebej moramo poudariti, da ima poslovodstvo podjetja usodno vlogo pri usmerjanju vedenja podjetja v smeri, ki je v sozvočju z naravovarstvenimi zahtevami. V mislih imamo predvsem vpliv poslovodnega vrha na oblikovanje ekološko obarvane podjetniške kulture. Trajna usmeritev podjetja v varstvo okolja namreč zahteva, da tak način razmišljanja preveva vsa funkcijska področja in vse zaposlene v podjetju.

Odziv podjetja na zahteve po ohranjanju naravnega okolja pa ni odvisen le od nujnosti, tehtnosti in moči, s katero se pojavljajo in ponavljajo, ter od pozitivne naravnosti podjetja do navedene problematike, ampak tudi od razpoložljivih možnosti za upoštevanje potrebe po varstvu okolja v okviru njegove dejavnosti. V mislih imamo predvsem doseženo raven razvoja tehnike in tehnologije pri varstvu okolja in razpoložljiva finančna sredstva za ukrepanje na tem področju. Prav zadnje igra dostikrat vlogo zaviralnega dejavnika. V omenjeni nemški raziskavi⁹ je kar 69% proučevanih podjetij navedlo, da so visoke naložbe in stroški pri izvajanju ukrepov za varstvo okolja glavna ovira za ofenzivne strategije na tem področju; 61% proučevanih podjetij je izjavilo, da je privedlo prilagajanje naravovarstvenim zahtevam do trajnega zvišanja stroškov,¹⁰ pri 32% podjetij ni vplivalo nanje in le 5% jih je navedlo, da so tako znižali stroške. Če k temu dodamo še ugotovitve neke druge raziskave,¹¹ da je za dajanje prednosti okolju ustrežnejšim izdelkom pomembno, da so ti na trgu na voljo po približno enaki ceni kot drugi izdelki (in ne dražji), imamo nedvomno opravka z eno najresnejših ovir. Proučevana nemška podjetja so med ovirami v mnogo manjši meri navajala še naslednje:

- pomanjkanje informacij o zakonskih predpisih in standardih o varstvu okolja,
- pomanjkanje ustreznih tehnologij,
- časovni pritisk (reševanje omenjenih problemov zahteva praviloma dosti časa).

Zanimivi so rezultati analize navedenih ovir glede na velikost podjetij: pokaza-

⁸ Podrobneje o njihovih izkušnjah v tej zvezi glej Walderman Hopfenbeck: *Umweltorientiertes Management und Marketing*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1990, str. 451–473.

⁹ *Der Einfluss von Ökologie und Marketing auf die Strategien*, str. 48.

¹⁰ Da varstvo okolja ni zastoj, prča tudi podatek, da je nemška industrija od 1971 do 1990 izdala za ta namen okrog 170 milijard mark (Ludolf v. Wartenberg, navedeno delo, str. 172).

¹¹ *Ökologie und Marketing im Meinungsstreit*. Markenartikel, 1988/2, str. 71.

lo se je namreč, da med podjetji z manj kot 249 zaposlenimi in med podjetji z več kot 5000 zaposlenimi ni značilnih razlik v pripisovanju pomena stroškom in naložbam kot ovirama pri izvajanju ukrepov za varstvo okolja. Pričakovati je bilo, da bodo majhna podjetja, ki imajo manjšo kapitalsko moč, pripisovala razmeroma večji pomen tema ovirama. Po drugi strani pa se je izkazalo, da je pomanjkanje informacij o zakonskih standardih glede okolja, o državnih spodbujevalnih programih na tem področju in o ponudbi ustreznih tehnologij za varstvo okolja razmeroma močnejša ovira za majhna podjetja kot za velika.

Če upoštevamo omenjene največje ovire, potem lažje razumemo, zakaj se ukrepi za varstvo okolja ne izvajajo ali pa le z veliko časovno zakasnitvijo ter zakaj so razmeroma pogostejše pasivne strategije v tej zvezi.

4. Uvrstitev varstva okolja v hierarhijo ciljev podjetja in morebitna nasprotja v tej zvezi

Pomembna sestavina okolju prijazne poslovne politike podjetja so cilji glede varovanja naravnega okolja. Sprašujemo se, ali jim je mogoče najti mesto v celotnem sistemu ciljev podjetja in kakšen je njihov relativni pomen v tej zvezi.

Cilje poslovanja moramo prikazati v obliki cele hierarhije ciljev, od ciljev ki so široko opredeljeni in po pomenu ne daleč od smotra, do zelo določno opredeljenih ciljev, ki so izraženi v času in prostoru, ter vrednostno in količinsko. Izraz hierarhija v tej zvezi poudarja, da gre za razvrstitev ciljev po stopnjah (nadrejeni in podrejeni cilji). Najvišji in končni splošni temeljni cilj podjetja je ohranitev in krepitev njegove gospodarske moči in konkurenčne sposobnosti, kar dolgoročno zagotavlja preživetje. Cilje, kot so ohranjanje ali izboljšanje tržnega položaja, doseganje dobička in podobno, lahko pojmujeemo kot sredstva za doseganje navedenega končnega cilja podjetja; enako lahko razumemo tudi naravovarstvene cilje. Cilji varstva okolja so temeljni cilji tedaj, če podjetje spozna iz svojih izkušenj, trenutnega položaja in predvidevanja bodočih sprememb, predvsem z vidika pričakovane rasti, to področje kot eno ključnih področij uspeha.¹²

Seveda se pri uresničevanju naravovarstvenih ciljev, ki se odvija na ustreznih funkcijskih področjih (npr. okolju prijazni izdelki kot cilj trženja, okolju prijazni proizvodni postopki kot cilj proizvodnje), ne da vedno ogniti nasprotjem s tradicionalnimi področji ciljev v podjetju. Iz prikazane slike domnevamo, da je pričakovati ta nasprotja predvsem v zvezi z dvema ciljema, to sta »doseganje kratkoročnega dobička« in »zmanjšanje stroškov«, nekoliko manj pa tudi pri »porastu produktivnosti«. Na splošno bi lahko rekli, da gre za nasprotje med kratkoročnimi gospodarskimi cilji in med naravovarstvenimi cilji. Možnosti za kompromis je treba iskati predvsem pri dejavniku »čas«, kar pomeni zavestno pomakniti cilj glede dobička v prihodnost. Iz slike je razvidno, da je varstvo okolja pozitivno povezano z doseganjem dolgoročnega dobička in z zagotavljanjem konkurenčne sposobnosti podjetja. Okolju prijazno ravnanje je dolgoročna perspektiva, ki ustvarja koristi za podjetje in za okolje.

¹² Ključna področja uspeha so tista, kjer dosežki neposredno vplivajo na preživetje in napredek podjetja ter so življenjskega pomena zanj.

kratkoročni dobiček

dolgoročni dobiček

prodaja

tržni delež

novi trgi

prihranek stroškov

dvig storilnosti

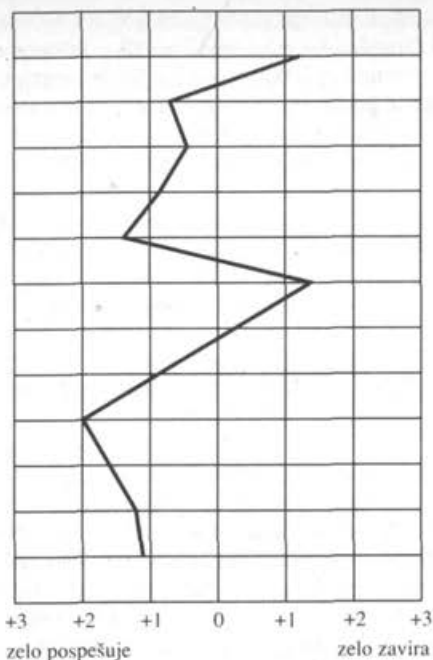
ohranjanje del. mest

ugled podjetja (image)

motiviranje zaposlenih

sodelovanje s trgovino

zagotovitev konkurenčne
splosnosti



Slika 1: Razmerje med naravovarstvenimi in drugimi cilji podjetja¹³

5. Namesto sklepa

Škoda v okolju je očitno še premalo opazna, da bi resneje spodbudila širši krog prebivalstva in podjetij, stranke in politike. Do sredine osemdesetih let so marsikje v svetu menili, da gre za pretirano ekološko histerijo, zeleno ideologijo, ki nasprotuje razvoju. Podjetja, ki spremljajo težnje na tem področju in so usmerjena v prihodnost, pa vedo, da je treba že danes prilagajati poslovne strategije, izdelke in storitve novim zahtevam ekološkega gospodarstva. Le tako si lahko pravočasno zagotovijo tudi konkurenčno prednost na skupnem evropskem trgu. Program Evropa 1992 daje velik pomen medsebojnemu usklajevanju aktivnosti pri varstvu okolja. Tu gre iskati poslovne priložnosti tudi za naša podjetja, ki svojih izdelkov brez upoštevanja naravovarstvenih predpisov ne bodo mogla ponuditi evropskemu trgu. Številna evropska podjetja so tovrstnim izzivom že sledila in jih uspešno upoštevala pri svojih izdelkih in storitvah.

LITERATURA

Der Einfluss von Ökologie und Marketing auf die Strategien. Absatzwirtschaft, 1990/Okttober (Sondernummer), str. 42–56 Hopfenbeck, W.: Umweltorientiertes Management und Marketing. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1990

Heyder, H.: Umwelt-Bewusstsein zur Chance machen. Marketing Journal, 1989/2, str. 136–140

Ökologie und Marketing im Meinungsstreit. Markenartikel, 1988/2, str. 70–74

Rojšek, I.: Politika trženja v pogojih varčevanja z naravnimi viri in varovanja prirodnega okolja. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta B. Kidriča, 1983

Rojšek, I.: Zeleni marketing. Media marketing, 1990/5, str. 9–10

¹³ Der Einfluss von Ökologie und Marketing auf die Strategien, str. 48.