

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**NALOŽBA V TRAJNOSTNI RAZVOJ KOT
KONKURENČNA PREDNOST PODJETJA**

Ljubljana, september 2002

EMA GROŠELJ

IZJAVA

Študentka EMA GROŠELJ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. ALEKSANDRA ARISTOVNIKA in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

Ljubljana, september 2002

Podpis

KAZALO

UVOD	1
1. KONKURENČNE PREDNOSTI NA TRGU	2
1.1. DELOVANJE TRŽNEGA MEHANIZMA	4
1.1.1. <i>Kratek zgodovinski pregled tržnih smernic</i>	5
1.1.2. <i>Tržne priložnosti</i>	5
1.1.3. <i>Trženje danes</i>	6
2. KAKOVOST KOT PREDNOSTNI DEJAVNIK NA TRGU	7
2.1. STANDARDI ISO	8
2.1.1. <i>Razvoj standardov ISO 9000</i>	8
2.2. UVAJANJE STANDARDA KAKOVOSTI	8
2.2.1. <i>Demingov krog poslovne uspešnosti</i>	9
2.2.2. <i>ISO 9001 : 2000</i>	10
2.2.3. <i>Prednosti ISO 9001 in nove spremembe</i>	11
2.3. DRUGI POMEMBNI STANDARDI	11
2.3.1. <i>Standard OHSAS 18001</i>	12
2.3.2. <i>Standard SA 8000</i>	12
2.3.3. <i>Standard HACCP</i>	13
3. SISTEM RAVNANJA Z OKOLJEM	13
3.1. ZAČETKI STANDARDA ISO 14001	14
3.1.1. <i>Globalna konkurenčnost držav in varstvo okolja</i>	14
3.1.2. <i>Skrb za okolje skozi zgodovino</i>	14
3.2. UVEDBA SISTEMA RAVNANJA Z OKOLJEM	16
3.2.1. <i>Okoljska politika</i>	16
3.2.2. <i>Planiranje</i>	16
3.2.3. <i>Uvajanje in delovanje sistema ISO 14001 v podjetju</i>	18
3.2.4. <i>Preverjanje in korektivni ukrepi</i>	20
3.2.5. <i>Vodstveni pregled</i>	22
4. FINANCE IN OKOLJE	22
4.1. FAKTORJI, KI VPLIVAJO NA DOBIČKONOSNOST V PODJETJU.....	23
4.2. ANALIZIRANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA Z OKOLJEM	24
4.3. EKONOMSKE SPODBUDE ZA INVESTIRANJE	24
5. RAVNANJE Z OKOLJEM	25
5.1. VPRAŠANJE TRAJNOSTNEGA RAZVOJA	26
5.2. OKOLJSKA POLITIKA V EVROPSKI UNIJI	27
5.3. PRILAGAJANJE SLOVENIJE RAZMERAM EVROPSKI UNIJI.....	28
6. PRIMERJAVA PODJETJA	29
6.1. UVEDBA ISO 14001 V PODJETJE.....	29
6.2. CERTIFICIRANJE V SLOVENIJI.....	29
6.3. UVAJANJE SISTEMA RAVNANJA Z OKOLJEM V PODJETJU GORENJSKI TISK, D. D.....	30
6.3.1. <i>Program in okoljska politika</i>	31
6.4. UVAJANJE SISTEMA RAVNANJA Z OKOLJEM V PODJETJU MOHNDRUCK D. O. O.....	33
6.4.1. <i>Program in okoljska politika</i>	33
6.5. ANALIZA PRIMERJAVE	35
SKLEP	37
LITERATURA	38
VIRI	39
PRILOGA	I

UVOD

Konkurenca in analiza konkurenčnega vedenja je danes veliko bolj kompleksna, kot so statistični fenomeni opisovali v neoklasični ekonomiji, v kateri so bila številna podjetja ujeta v smernice proizvodnje podobnih proizvodov oziroma substitutov in kjer je bilo poznavanje tržnih razmer najpomembnejši dejavnik tako med kupci, kot tudi med prodajalci.

Sodobno managersko orodje za izboljševanje poslovnih rezultatov in poslovnih procesov podjetij poudarja načrtovanje in izvedbo procesa medsebojnega primerjanja z najboljšimi podjetji v panogi, predvsem z namenom dohiteti ali prehiteti konkurenčna podjetja. Managerji z različnih ravni se zavedajo pomembnosti primerjave rezultatov poslovanja z drugimi podjetji v panogi in izven nje. Vedo, da so v podjetju pomembni procesi, ki izboljšujejo poslovanje, znižujejo stroške in povečujejo učinkovitost in uspešnost poslovanja.

Še do nedavnega je v svetu prevladovalo mnenje, da so za onesnaženo okolje krivi predvsem tehnološki dejavniki, danes pa vedno bolj postaja pomembna ugotovitev, da je okoljska škoda ne samo mikroekonomski, temveč vedno večji makroekonomski problem. Države zato na več načinov poskušajo vzpostaviti zadovoljiv sistem, ki bi prizanesel tako krivcem za onesnaževanje, kot tudi okolju samemu.

Onesnaževanje okolja v veliki meri ni le posledica napak delovanja trga, ampak tudi drugih usklajenih mehanizmov, kot je na primer neposredna regulativa. Država naj bi podelila lastninske pravice, uveljavila predpise, utrla poti za dogovarjanje med osebki onesnaževanja in varstva okolja tako, da bi zaščitila okolje pred obsegom onesnaževanja s primerno strukturo davkov, subvencij, kvot in obrestnih mer.

Temeljni namen diplomskega dela je predstavitev mednarodnega problema konkurenčnosti v poslovnem svetu, ki obsega področje kakovosti in skrb za ravnanje z okoljem. Dandanes je vprašanje trajnostnega razvoja¹ zelo pereč problem, ki se ga zavedajo mnoga podjetja, ki pa za reševanje le-tega do nedavnega niso naredila nič. Sodobne smernice so narekovale finančne investicije le v tehnološke izboljšave, ki so posledično vplivale na rast podjetja in uspeh na trgu. Podjetja, ki so uzrla potencialne prihranke z etičnim ravnanjem do okolja in v skladu s tem začela nadzirati porabo materiala v proizvodnji in odpadke, so prav tako uspela iztržiti konkurenčno prednost že na podlagi nižjih, pa tudi privarčevanih stroškov. V zadnjih letih se je problema začelo zavedati veliko podjetij, ki so že na dobri poti k uresničevanju teh ciljev.

¹ Osnovna definicija trajnostnega razvoja (*sustainable development*) poudarja, da je zadovoljitev svetovnih potreb v sedanosti možna brez ogrožanja perspektive prihodnjih generacij (Plut, 1997, str. 31).

Na podlagi te teze sem primerjala dve mednarodni grafični podjetji (slovenski Gorenjski tisk d. d. in nemški Mohndruck d. o. o.), ki sta v svoji dejavnosti primerljivi ne samo po konkurenčni ustreznosti svojih storitev, pač pa tudi po okoljski politiki in politiki kakovosti v podjetju. V ospredju je torej vprašanje o uspešnih ukrepih v okoljski politiki, zato je, na podlagi primerljivih rezultatov predvsem za slovensko podjetje, pomembna preizkušnja za bodoče tekmovanje na skupnem trgu Evropske unije. Torej, poraja se vprašanje, ali je z okoljsko politiko v podjetju mogoče doseči konkurenčne prednosti na trgu in hkrati s tem prispevati k trajnostnemu razvoju? Nekateri ekonomisti, ki podpirajo le finančne in dobičkonosne naložbe, tej teoriji še vedno močno oporekajo in jo obravnavajo kot za podjetje nesmiselni ukrep. V tem diplomskem delu bom skušala dokazati nasprotno.

Diplomsko delo obsega teoretične vidike konkurenčnih prednosti na trgu, najprej skozi faktorje konkurenčnosti in priložnosti na trgu, drugo in tretje poglavje pa v skladu s tem obsegata vidik standarda kakovosti (ISO 9001), drugih pomembnih standardov in podrobno razčlenitev okoljskega standarda (ISO 14001). Teoretični del izpostavlja tudi pomembnost investiranja v okoljske zahteve, ki so že pomemben dejavnik ne samo v tujih, pač pa tudi v slovenskih podjetjih. V petem poglavju je predstavljeno certificiranje okoljskih standardov po državah, temu pa sledi praktični primer primerjave dveh mednarodnih podjetij v branži, ki sta z uvajanjem ekoloških standardov že dosegli pozitivne in vzpodbudne ekonomske rezultate ter s tem deloma prispevale k uresničevanju načela trajnostnega razvoja.

1. KONKURENČNE PREDNOSTI NA TRGU

Konkurenčna prednost podjetja temelji na nižjih stroških od ostale konkurence na trgu, preferira diferencirane proizvode, boljšo in naprednejšo tehnologijo, ali pa se usmerja na področje kakovostnih proizvodov in storitev. Avtorji konceptu konkurenčnosti države pripisujejo velik pomen, vendar v splošnem ni sprejetih definicij o empiričnem merjenju konkurenčnosti. Večina soglasij združuje vidike zunanjega ravnotežja in razmere konkurenčnosti pojmuje kot sposobnost proizvodnje mednarodno konkurenčnih proizvodov in storitev v smislu zagotavljanja naraščajočih in zadovoljivih življenjskih standardov (Zajc, 1999, str. 47 – 48).

Že Smith in Ricardo sta v svojih teorijah zagovarjala misel kopičenja in povečevanja koristi, predvsem z vidika mednarodne menjave. Njun koncept absolutno in relativno nižjih stroškov ju je privedel do spoznanja, da naj neka država izvažata tisto, kar relativno ceneje proizvede v primerjavi z drugo državo. Čeprav so se tekom časa pojavile različne ideje merkantilistov o težnji po kopičenju bogastva in zlata, liberalistov po čim večji koristnosti dobrin, so kasneje tudi protekcionisti z ustrežno politiko ščitili domačo proizvodnjo. Kasneje se je v fazi popolno konkurenčnega položaja ekonomskih osebkov vsak posameznik trudil povečati svoj dobiček tako, da je posloval s čim nižjimi proizvodnimi stroški, torej po načelu stroškovne učinkovitosti (Kumar, 1995, str. 45 – 58).

Porter konkurenčnost narodnega gospodarstva označuje kot nacionalno produktivnost. Njegova hipoteza temelji na visoki ravni zaščite okolja, ki je istočasno združljiva z visoko stopnjo ekonomske rasti. Podjetja so to domeno sčasoma začela obravnavati kot težko dosežen cilj, ki so ga nekatera podjetja zavidljivo uspešno vpeljala v svoje poslovanje (npr. Xerox). Konkurenčne prednosti so vselej odvisne od povečanja dodane vrednosti na eni strani in znižanja stroškov, ki nastanejo. Večjo vrednost podjetja lahko dosežejo po poti, ki zagotavlja nižje stroške (Hussey, Jenster, 1999, str. 21 – 27).

Smisel konkurenčnih prednosti je torej v stroškovni prednosti ali v diferenciaciji proizvodov in storitev, ki na trgu prinašajo večjo vrednost, čeprav z višjo ceno. Konkurenčna prednost je nekakšna skrita sposobnost podjetja, da ustvari korist za svoje kupce. Pomembne so lastnosti, ki jih zagotavljajo določeni procesi, na podlagi katerih podjetja konkurirajo na trgu. Kupci so v končni fazi le tisti, ki se odločijo, da bodo proizvod kupili.

Konkurenčne prednosti je Porter prikazal v verigi vrednosti, ki prikazuje, katere vrednosti ustvarijo konkurenčne prednosti in njihove stroške. Veriga vrednosti razčleni podjetja na strateške aktivnosti. Tako želi ugotoviti, kakšni so stroški in zakaj so takšni. Boljša diferenciacija proizvoda ali stroškovna prednost sta torej dva osnovna izbora konkurenčne prednosti podjetja (glej prilogo, Slika 1) (Pučko, 1999, str. 161).

Ideja konkurenčnih prednosti temelji na načelu prodajati najbolj zahtevnim kupcem, tistim, ki največ pričakujejo in v čim večji meri zadovoljiti njihove potrebe. Vzpostavljanje standardov kakovosti na vseh ravneh v podjetju je odvisno od sprememb, analiziranja vseh možnih potencialnih konkurentov, delovanja podjetja kot celovite institucije s skupnim ciljem. Pomembno je prepričanje, da je konkurenca najboljša spodbuda za razvoj in uvajanje sprememb. Literatura navaja več faktorjev, ki vplivajo na konkurenčno prednost (Hussey, Jenster, 1999, str. 44 – 51):

- Število podjetij v sorodni branži: Takšna podjetja so med seboj konkurenčna, poudarjajo novosti, krepijo svoj tržni položaj in se borijo za svoj delež na trgu. Podjetje se na trgu prilagaja svojemu povpraševanju, moč konkurence je povezana tudi z velikostjo trga in številom ponudnikov. V takšni situaciji je tržni delež manj pomemben kot to, da dovolj podjetij dovoljuje donosno trženje za vse konkurente. Drugače seveda je, kadar so na trgu drugačne oblike igralcev, kot na primer monopoli ipd.
- Rast industrije: Tržni udeleženci v svojem podjetju lahko dosežejo rast, brez da bi škodovali svojim tekmecem. Seveda to ne velja v splošnih svetovnih razmerah, ko govorimo o depresiji, ekspanziji, vrhu in recesiji. Kadar gre gospodarstvu slabo, se nekateri tržni udeleženci odstranijo s trga. To pomeni, da je industrija, katere rast je padala od 10 % do 1 %, bolj konkurenčna kot tista, katerih rast je bila dolgoročno 1 %.

- Narava proizvoda: Dragi proizvodi se izognejo izgubam, kar do neke stopnje prinaša pozitivne smernice zaradi uspešne konkurence. Na drugi strani proizvodi z nizko maržo, kot je na primer sveže sadje, prinaša konkurentom le nekaj drugih možnosti kot znižanje cene za pridobitev dobička.
- Stopnja diferenciacije: Bližji kot je proizvod porabniku, bolj intenzivna je konkurenca v industriji. Kjer je proizvodna diferenciacija visoka, tam je manj nadomestkov med proizvodi različnih proizvajalcev, ki se ščitijo pred tekmeci. Zaščita te stopnje diferenciacije je tudi ključni element organizacijske strategije.
- Glavna raven dobičkov v industriji: Dobičkonosna industrija se bori za obstoj. Če bi bili vsi tržni udeleženci profitabilni, ne bi bilo smisla v agresivnih akcijah.
- Raven fiksnih stroškov: Ko so investicije velike in visoko specializirane in ko fiksni stroški odražajo relativno visok delež celotnih stroškov, konkurenca upočasnjuje tempo, na trgu se prodaja z nižjo ceno kot znašajo celotni stroški, medtem ko tržni deleži padajo.
- Ekonomija izkušenj: Nekatere industrije imajo za svojo velikost predvidene padce in stroške zanje. Ko je povpraševanje elastično, kot na primer porabniški proizvodi, se nizko stroškovni proizvajalci lahko izkažejo na trgu in vsaka rast tržnega deleža prinese dvom v obstoj.
- Novi lastniki: Naslednji faktor, ki lahko vpliva na poslovanje, je sprememba lastništva konkurenta. Gre za drugačen pristop, ki zaznamuje le nenapisana pravila, ki postanejo prepoznavna na trgu.

Razvoj analiz in grajenje planov je brez pomena, dokler ne preidejo v akcijo. Vrsta strateške in taktične akcije predstavlja indikatorje za prednost, ki jo imajo konkurenčne analize. Taktika, na kateri temeljijo današnje razmere, je veliko bolj identificirana od konkurence in se nagiba na stran šibkejših ali močnejših. Čeprav v podjetju ne vedo natančno, kdo so lahko njihovi tekmeci, jim to lahko pripomore k boljšemu planiranju namenov in načrtov v smeri, ki jo sami preferirajo. Glede na moč konkurence same, je za podjetje najbolj taktična strategija stroškov in napak, ki temelji na novo pridobljenem znanju (Hussey, Jenster, 1999, str. 163).

1.1. Delovanje tržnega mehanizma

Že Adam Smith, oče ekonomske znanosti, je s konceptom nevidne roke zaznamoval vpliv medčloveških odnosov, ki se, tako pri proizvodnji, delitvi, menjavi in potrošnji blaga poveže v nekakšen okvir, ki preko mehanizma cen, konkurence, norm, institucij in ekonomskih pravil trg zaokroži v celoto. Trg deluje, če so prisotni ponudniki in povpraševalci, ki se podrejajo pravilom spontanega reda. Delovanje sistema je sčasoma omajalo tudi vprašanje uspešnosti

delovanja. Ljudje so verjeli v potrebo po družbeni enotnosti, skupnim interesom, trgom. Sam ekonomski razvoj zavisi od podjetniške iniciative, konkurence, predvsem pa od maksimiziranja zasebnih koristi. Na trgu se tržni zmagovalci soočajo s podjetniško perspektivo, podpirajo določene smernice, ki vladajo na trgu.

1.1.1. Kratek zgodovinski pregled tržnih smernic

V šestdesetih letih prejšnjega stoletja so na sposobnost konkuriranja na trgu predvsem vplivali stroški in obvladovanje zmanjševanja le-teh. Zaradi skope literature je bila lahka odločitev o strateških usmeritvah v podjetju. Širši pogled so sčasoma v ospredje prinesli teoretiki, ki so zagovarjali vodstvene ukrepe, več ravni managementa in drugačno strateško organizacijo. Šolani managerji so se učili operacionalizirati v različnih situacijah, seznanjali so se z različnimi koncepti in idejami uporabe metod, ki so jih razvijali teoretiki. V ospredje so prišle različne prioritete, ki so sčasoma dale jasno opredeljene smernice vedenja na trgu.

Sedemdeseta so bila pod okriljem kakovosti. Ta je v širšem pogledu zajemala tehnične značilnosti proizvodov in pa ustreznost specifikacijam. Dodatne lastnosti proizvodov so zagotavljale bolj zadovoljne kupce. Proizvod naj bi torej ustrezal tehničnim standardom. V osemdesetih letih je v ospredje prišla širina proizvodnega programa, sposobnost upoštevanja specifičnih zahtev kupca, čim boljša fleksibilnost. Devetdeseta leta so preferirala zanesljivo, hitro dobavo, ki je še dodatno zapolnila vrzel pri pričakovanjih na trgu.

Današnje nemirno in nestabilno poslovno okolje vpliva torej na pogoje poslovanja vsakega podjetja. Zato je pomembno, da se podjetje hitro odziva na spremembe in se prilagaja okolju, oziroma vpliva nanj. S poznavanjem modernih metod presoje zunanjega in notranjega okolja lahko hitro oceni svoje prednosti in slabosti.

Temeljne spremembe v podjetju zavzemajo vprašanja kaj, kako in kdo. Vodilno pravilo proizvodno tržne usmerjenosti je, da podjetje ve, kaj je in kje je. Poznati in razumeti mora načine, kako želi določene cilje doseči in pa kdo je nosilec sprememb in kako spremeniti podjetje. Vsa ta vprašanja zadevajo strateško raven podjetja. V naslednjih poglavjih bo tako razčlenjeno področje, ki je v zadnjem času najbolj aktualno in nosi prepričljive rezultate tako na domačem in tujem trgu, kot tudi v podjetniški percepciji nasploh.

1.1.2. Tržne priložnosti

Tržne priložnosti lahko razvrstimo glede na privlačnost in možnost uspeha. Uspešnost ni odvisna samo od tega, ali je poslovna moč usklajena z osnovnimi zahtevami za uspešno delovanje. Pomembno je, če bo v tem ciljnem trgu prehitela tekmece. Boljše sposobnosti še ne predstavljajo konkurenčne prednosti. Najuspešnejše podjetje bo torej tisto, ki bo v očeh kupca

sposobno ustvariti največjo vrednost in jo bo uspelo nekaj časa obdržati (Kotler, 1996, str. 80).

Lokacija je zelo pomemben dejavnik pri primerjanju konkurentov, zato ni pravično, da neka država dobi prednost na trgu zaradi svojega jezika ali kulture, čeprav je v praksi ponavadi tako. Države je treba ocenjevati po treh kriterijih (Kotler, 1996, str. 414):

- tržna privlačnost,
- konkurenčna prednost,
- tveganje.

Kotler navaja primer modela za primerjanje različnih konkurenčnih prednosti in odločitve pri sprejemanju le-teh. Najprej opredeli možna področja pozicioniranja (tehnologijo, stroške, kakovost, storitve), ki začitajo pomembnost konkurenčnih dejavnikov. Ponavadi takšne slike podjetju dajo začitane smernice, ki se v celoti nagibajo k pravim odločitvam. V času, ko je bila metoda zastavljena, je bil problem okoljskih zahtev razmeroma še nepomemben, a se vendar sam koncept bistveno ni spremenil. Dodana je le nova oblika konkurenčne prednosti (skrb za okolje), ki se uvrsti v novo spremenljivko (glej Tabela 1).

Tabela 1: Primer metode za izbiro konkurenčne prednosti v podjetju

<i>Konkurenčna Prednost</i>	<i>Položaj podjetja</i>	<i>Položaj konkurenta</i>	<i>Pomembnost izboljšanja položaja</i>	<i>Ali in kako hitro si podjetje izboljša položaj</i>	<i>Sposobnost konkurenta da izboljša položaj</i>	<i>Potrebni ukrepi</i>
	<i>(1-10)</i>	<i>(1-10)</i>	<i>(V-S-N)</i>	<i>(V-S-N)</i>	<i>(V-S-N)</i>	
<i>Tehnologija</i>	8	8	Nizka	Nizka	Srednja	Drži
<i>Stroški</i>	6	8	Visoka	Srednja	Srednja	Nadzoruj
<i>Kakovost</i>	8	6	Nizka	Nizka	Visoka	Nadzoruj
<i>Storitve</i>	4	3	Visoka	Visoka	Nizka	Vloži

Vir: Kotler, 1996, str. 312.

1.1.3. Trženje danes

Dandanes je celotni ekonomski svet v precepu, ker zapleta tako razmerja med političnimi interesi, moralnimi presojami in kulturnimi usmeritvami. Na eni strani tako ostaja ekonomska znanost kot popolno delujoči trg, na drugi strani so na preizkušnji vsi tisti, ki se ostro borijo za obstanek na trdem konceptu konkurenčnih pritiskov. Uspešna poslovna zgodba tako zagotavlja težnjo po (Kovač, 1996, str. 39 – 40):

- proizvodjanju in opravljanju storitev bolje kot konkurentje,
- prodajanju po višjih cenah kot znašajo stroški proizvodnje ali nakupa,
- boljšem zadovoljevanju potreb in zahtev potrošnikov,

- izkoriščanju konkurenčnih prednosti na domačem in tujem trgu,
- kakovosti in inovativnosti proizvodov in spremljajočih storitev,
- iztrženju razlik med kakovostjo in ceno,
- podpiranju podjetniških idej.

Nobelov nagrajenec Coase je opozarjal na podjetniško črno skrinjo, ki v splošnem ne pove ničesar o dogajanju med ljudmi v podjetjih, saj zanje ne veljajo enaka pravila kot v tržnem gospodarstvu. V novi teoriji je poudarek na organizacijski strukturi, saj predstavlja povsem nov pogled na podjetje, predpostavlja pomembnost transakcijskih stroškov in poslovne kulture. Prednost, ki si jo podjetje pridobi, je povezana z njegovo sposobnostjo ustvarjati neko posebno korist za svojega kupca, ki presega stroške ustvarjanja (pridobivanja) te vrednosti (Kovač, 1996, str. 108).

2. KAKOVOST KOT PREDNOSTNI DEJAVNIK NA TRGU

Težnja po prevladi na vse bolj zasičenem trgu je eden od vzrokov za bolj kakovostno poslovanje in želja po boljši kakovosti izdelkov in storitev v podjetjih. V preteklosti je bila v ospredju standardizirana proizvodnja in ekonomika velikega obsega, ki sta zniževala stroške, dandanes pa je poudarek na kvalitativnem razvoju, kakovosti, ki je usmerjana k večji družbeni odgovornosti.

Prva faza uvajanja kakovosti zajema odgovornost specialistov, ki so nadzorovali in razvijali čim bolj kakovostne proizvode. Naslednja faza je bila namenjena vključevanju kakovosti v vse poslovne funkcije, kjer je bil vsak odgovoren za kakovost svojega poslovanja. Razvoj je pripeljal do neprestanih izboljšav poslovnih funkcij in vedno boljše zadovoljevanje potreb potrošnikov in družbe. Podjetje se je tako seznanilo s petimi sistemskimi področji kakovosti (Kovač, 1996, str. 135):

- vzpostavljanje sistemov kakovosti (po vzoru standardov ISO),
- celovito upravljanje kakovosti (TQM),
- celovita kontrola kakovosti (TQC),
- razvoj funkcije kakovosti (QFD),
- zagotavljanje nagrad za kakovost (Deming, Baldrige, European QA).

Nekatera podjetja so z uvajanjem omenjenih metod dosegla neverjetne rezultate – prihranke v stroških, ki so jih nadzorovale posebne službe.² Stroški napak so povezani s stroški kakovosti, stroški uvajanja kakovosti (nadzor in testiranja) in stroški zaščite pred napakami.

² Sistem računovodskih informacij za učinkovitejše managersko nadziranje stroškov po mestih odgovornosti, ki je prilagojeno obvladovanju kakovosti (Kovač, 1996, str. 135).

S preprostimi pravili in navodili zaposlenim so vodilni v podjetjih zagotavljali kakovostne in ustrezne produkte, ki so zadovoljevale širši krog porabnikov in prevladovala nad konkurenco. Merila standardov ISO so postavljena od zunanjih virov. Kakovost je najbolj ustrezen pristop k upravljanju sprememb glede na pričakovane koristi. Sodobne smernice so tako managerjem narekovale razširitev kakovosti podjetja na globalno management (Verbič, 1994, str. 87 – 90).

2.1. Standardi ISO

ISO³ predstavlja združenje nacionalnih organizacij za standardizacijo. Gre za nevladno organizacijo, ki je bila ustanovljena leta 1947. Prvi standard je bil sprejet leta 1951 (*Standard Reference Temperature for Industrial Length Measurement*). Ustanovitev ISO je bila predvsem v ideji lažje izmenjave izdelkov, storitev, razvoja sodelovanja na področju intelektualne, tehnološke, znanstvene in gospodarske perspektive. Standardi so dokumentirani dogovori o tehničnih specifikacijah. Uporabljajo se kot pravila, definicije lastnosti, v splošnem pa zagotavljajo, da izdelki, procesi, storitve in materiali ustrezajo namenu.

2.1.1. Razvoj standardov ISO 9000

Družino standardov ISO 9000 je z letom 1987 razvila International Organization for Standardization. Gre za standard, ki je v uporabi v več kot devetdesetih državah sveta. Pridobiti standard ISO 9000 pomeni povečevati svoje prednosti na trgu skozi učinkovit management, ki sistematično učinkuje na izvedbo v podjetju, deluje na podlagi ustrezno podkrepljenih dokumentov in procedur, izboljšuje analize, znižuje stroške, s kvalitetno filozofijo in mednarodnimi standardi vpliva na naraščanje trženja, izboljšuje komunikacijo med zaposlenimi in skozi kvalitetno raven proizvoda in storitev vpliva na zadovoljstvo strank.

Vodstvo podjetja mora ob uvajanju standarda z jasno opredeljeno politiko podjetja svoje delovno okolje ustrezno soočiti z določenimi spremembami, predvsem mora dovolj zgodaj nanje pripraviti zaposlene. V obdobju, ko podjetje pridobi ustrezen certifikat, ne sme prevladati mnenje zatišja. Gre za osnovo, ki zahteva nadaljnjo nadgradnjo. Poteka naj v smeri doseganja poslovne odličnosti (TQM), usmerjenosti h kupcu in zaposlenim.

2.2. Uvajanje standarda kakovosti

Predvsem je potrebno razbiti stereotip o državnem aparatu kot birokratski upravi, ki deluje le v ozadju, saj je vsaka stranka smisel in razlog za delovanje podjetja, zato je sprememba v notranji organizacijski kulturi še kako nujna. Tako so razmere na trgu, predvsem pa tudi

³ ISO – izvor besede je grški (isos, kar pomeni je enak), isometric – enaka mera, isonomy – enakost zakonov.

težnja po rivalstvu na trgu, narekovale spremenjen odnos do strank, ki je le eden izmed elementov kakovosti, ki zahteva ustrezno podporo v kakovostno opravljenih storitvah. Standard kakovosti je močno orodje za nadaljnji razvoj kakovosti, predvsem pa upoštevanje vseh zahtev standarda.

Ko se podjetje odloči za vzpostavitev in vzdrževanja sistema kakovosti, skladnega s standardom ISO 9001, mora sistem kakovosti ustrezno dokumentirati. Vzpostaviti in dokumentirati je potrebno postopke za obvladovnje vseh dokumentov in podatkov, ki opisujejo sistem kakovosti, vključno z dokumenti zunanega izvora. Prav tako je pomembno, da osebje in poslovna področja sodelujejo pri pripravi posameznih dokumentov sistema kakovosti in jih v praksi tudi ustrezno uporabljajo (ISO 9001 : 2000).

2.2.1. Demingov krog poslovne uspešnosti

Oče tretjega vala industrijske revolucije, W. Edward Deming je poudarjal, da je za 85 % vseh poslovnih napak odgovoren management in ne delavci. Od tod tudi odgovornost za upravljanje kakovosti, ki ga mnogi imenujejo 14 točk Demingovega kolesa dobrega managementa. Temeljni ideji sta osnovani na nadzoru kakovosti, ki ne zajema zgolj proizvodov, ampak tudi zaposlene v podjetju. Osnovno vodilo zajema spoznanje, da za preostalih 15 % napak odgovarjajo delavci neposredno v proizvodnji.

Demingova metoda za izboljševanje kakovosti, imenovana PDCA (angl.), temelji na štirih načelih (glej prilogo, Slika 2):

- načrtuj,
- izvedi,
- preveri,
- ustrezno ukrepaj.

14 točk Demingovega kolesa (Kovač, 1996, str. 238 – 240):

- neprestano izboljševanje proizvodov in storitev,
- prilagajanje japonske managerske tehnike svojim poslovnim razmeram,
- odpravljanje končnega nadzora,
- ukinjanje pogodbe z nizkimi standardi in postavitvev kriterijev kakovosti, ki ustrezajo tržni ceni,
- neprestano izboljševanje procesov planiranja, proizvodnje in storitev,
- oblikovanje moderne metode učenja na delu za vse zaposlene, posebej za managerje,
- prilagoditev vodenja tako, da bo ljudi spodbujalo k boljšemu delu,
- izogibanje strahovom, opogumljanje ljudi, da bodo gojili pristne medsebojne odnose,
- odpravljanje ovir med oddelki in njihovimi vodstvi v podjetju,
- odpravljanje ugovarjanj na delovnem mestu, ki so zgolj jedro sporov,

- odpravljanje kvot in količinskih ciljev, nadomeščanje teh s spodbudo zaposlencev,
- popraviljanje odnosov med zaposlenci z letnimi ocenami managerjevega izpolnjevanja,
- spodbujanje izobraževanja in samonapredovanja zaposlencev,
- opredelitev temeljnih nalog in dolžnosti vrhnjega managementa pri obvladovanju kakovosti proizvodov in upravljanja.

Glavne dejavnosti Demingovega kroga so predvsem v načrtovanju lastne dejavnosti pred začetkom dela, v izvedbi načrtovanega v prakso, preverjanje skladnosti rezultatov z dokumentacijo, ustrezno ukrepanje v smislu potrditve in uvedbe dobljenih rezultatov v okolje ali ponovitve ciklusa na nerešenih problemih in na njih pričeti nov cikel PDCA. Pri samem izboljšanju kakovosti je pomembna vsebinska sprememba in participativen način vodenja kot pomoč, motivacija, razdelitev odgovornosti in odprta komunikacija.

Pot do kakovosti običajno poteka po fazah kontrole kakovosti, zagotavljanja kakovostnih proizvodov ali storitev, obvladovanja kakovosti in nenazadnje do celovitega obvladovanja kakovosti. Na poti do doseganja omenjenih ciljev so v veliko pomoč standardi kakovosti, ki si jih organizacija postavi na osnovi zahtev in pričakovanj kupca glede kakovosti.

2.2.2. ISO 9001 : 2000

V letu 2000 so standard kakovosti ISO 9001 : 2000 nekoliko preuredili in ta temelji na uporabi načela planiraj, stori, preveri, ukrepaj in na načelu procesnega vodenja. Glavni deli obsegajo področja (ISO 9001 : 2000, 2000):

- Sistem vodenja kakovosti, kjer organizacija najprej opredeli procese, označi njihovo medsebojno delovanje, vire za razvijanje izdelka, način merjenja in izboljševanja procesov. S poslovníkom kakovosti in nadzorom zapisov vzpostavi še sistem za obvladovanje dokumentacije.
- Odgovornost vodstva, kjer se najvišje vodstvo zaveda odgovornosti za določanje politike in ciljev, hkrati pa tudi za obveščanje o učinkovitosti sistema znotraj organizacije.
- Vodenje virov, kjer novi standard poudarja vire, ki naj bi jih organizacija zagotovila. Obsega tudi fizične vire, kot na primer opremo, prostore in vse potrebne pomožne storitve.
- Realizacija proizvoda, kamor uvršča dejavnosti, ki so potrebne za izvedbo izdelkov oziroma storitev. Mednje uvrščamo sprejemanje navodil od odjemalcev, snovanje in razvoj proizvodov, nabava, dobava izdelkov in storitev.

- Merjenje, analize in izboljšave, kjer je nadzorovanje in merjenje proizvodov, procesov, zadovoljstva odjemalcev in sistema vodenja in zagotavljanja stalnega izboljševanja sistema bistvo vodenja sistema.

Prenovljeni standard že znana določila serije ISO 9000 razširja predvsem zaradi dejstva, ker organizacijo samo razume kot vrsto medsebojno delujočih procesov, ki rezultirajo k čim bolj konkurenčnim izdelkom in storitvam, ki so namenjene trgu. Zahteve odjemalcev se odražajo torej v zadovoljstvu in merjenju realizacije proizvodov oziroma storitev podjetja.

2.2.3. Prednosti ISO 9001 in nove spremembe

Pospeševanje stalnega izboljševanja in učinkovitega spremljanja zadovoljstva odjemalcev v vsaki organizaciji doseže enovitost cilja – poslovni dobiček. Poudarja tudi usmerjenost organizacije k odjemalcu in objektivni pristop vodstva k odločanju. Če organizacija pridobi zadovoljstvo odjemalca, potem morajo biti dobaviteljski odnosi medsebojno koristni. Sistem je torej prožen, saj temelji na procesu, ki stalno spodbuja izboljševanje, uspešnost sistema podkrepi z zadovoljstvom dobavitelja, navezuje se na zakonske zahteve, postavlja merljive cilje na različnih ravneh sistema, osredotoči se na učinkovitost notranjega komuniciranja, poudarja pomembnost razpoložljivih virov in zahteva vrednotenje učinkovitosti usposabljanja in vodenja kakovosti.

Slovenska podjetja so na poti managerjanja poslovnih sprememb. Običajno standardizacijo ISO 9000 je potrebno nadgraditi z drugimi oblikami obvladovanja kakovosti poslovanja, ki so povezane z managerjem poslovnega zasuka in sprememb. Zasičenost trgov, globalizacija in drugi dejavniki silijo podjetja k čim bolj kakovostnemu poslovanju, ki predstavlja temeljni cilj podjetja in njegovo najpomembnejšo konkurenčno prednost. Zamrle so torej ideje modela kvantitativne rasti (standardizirane proizvodnje, ekonomije obsega), kakovost in večjo družbeno odgovornost nadgrajuje naslednji korak kot poizkus vključevanja kakovosti v vse poslovne funkcije, kjer je vsakdo odgovoren za kakovost svojega poslovanja. V skladu s tem so se po obvladovanju kakovosti v globalnih spremembah pojavile tudi potrebe po skrbi za okolje, ali širše, po uresničevanju trajnostnega razvoja.

2.3. Drugi pomembni standardi

Vloga uveljavljenih standardov navaja potrebo po novem uvajanju drugih sistemov vodenja, kot so na primer: OHSAS 18001, SA 8000, HACCP, ki pa v skupnem jeziku temeljijo na standardu ISO 9001 in ISO 14001.

2.3.1. Standard OHSAS 18001

V mnogih podjetjih so izražali potrebo po standardu za sistem vodenja varnosti in zdravja pri delu, ki bi temeljil na ocenjevanju sistemov vodenja. Najbolj znan dokument je bil britanski standard BS 8800 : 1996, ki je temeljil na kontinuiranem izboljšanju po načelu PDCA, ni pa bil primeren za certifikacijo, zato so ga kasneje nadomestili s standardom OHSAS 18001. Zasnova standarda prinaša zahteve za sistem vodenja varnosti in zdravja pri delu, razlika med standardom ISO 14001 je le v vsebini, saj ravnanje z okoljem zamenjuje skrb za varnost in zdravje pri delu (Whitelaw, 1997, str. 164 – 169).

Podjetja, ki imajo že izdelane sisteme vodenja kakovosti in ravnanja z okoljem, se odločajo tudi za sistem vodenja varnosti in zdravja pri delu. Ta sistem poudarja predvsem tveganje za poškodbe in obolenja, ki jih povzročajo izvajanje poslovnih aktivnosti pri zaposlenih in drugih osebah. Zakon o varnosti in zdravju pri delu je v letu 1999 od podjetij zahteval izjavo o varnosti z oceno tveganja. Ta ukrep je bil uveljavljen zaradi potrebe po izboljšanju učinkovitosti poslovanja. Gre predvsem za preventivno delovanje, saj urejena varnost in zdravje pri delu dvigne ugled podjetja v javnosti, poslovnem okolju, in kar je še pomembnejše, motivacijo pri zaposlenih. Če te dejavnike povežemo z ekonomskimi razlogi, lahko povzamemo, da so vzroki za uvajanje standarda v izgubi delovnih ur, poklicnih boleznih, odškodninskih zahtevah, invalidninah in podobno, kar so včasih lahko veliki stroški v podjetju. Z uvajanjem standarda v podjetju torej vzpostavljajo proces integriranja treh sistemov vodenja (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001) v enoten sistem vodenja, ki bo zagotavljal uspešno konkurenčno prednost na slovenskih in tujih trgih.

2.3.2. Standard SA 8000

Standard SA 8000⁴ ureja področje dela in pravic delavcev, nastal je zaradi zaskrbljenosti nad nehumanimi delovnimi razmerami v državah v razvoju. Temelji na konvenciji mednarodne organizacije dela (ILO), Splošni deklaraciji o človekovih pravicah in Konvenciji ZN o pravicah otrok. V podjetju se zahtevajo delavske pravice, zagotavljanje delovnih razmer, zato podjetje, ki je pridobilo ta standard, ne sme zaposlovati in izrabljati otrok za delo ter podpirati kakršnokoli prisilno delo. Zagotavljati mora zdravo, varno in zanesljivo delovno okolje, spoštovati pravice zaposlenih ipd. Standard je primeren predvsem za proizvodna podjetja, v osnovi pa je ukrojen po standardu ISO 9000 (Tkalec, 2002, str. 32 – 33).

⁴ Social Accountability 8000.

2.3.3. Standard HACCP

Sami začetki standarda HACCP⁵ segajo v šestdeseta leta, ko je sistem izoblikovala ameriška administracija za razvoj živil za vojaške potrebe, kasneje ga je v letu 1993 v prakso vključila tudi Evropska unija. Standard temelji na sedmih principih, ki ga slovenska živilsko-predelovalna podjetja šele uvajajo. Gre torej za sistematičen, preventiven pristop, ki nadzoruje in preprečuje dejavnike tveganja, ki posledično vplivajo na kakovost živil in nenazadnje na zdravje posameznika. Vključuje tako področje živilske industrije, posrednike, distributerje, prevoznike, dobavitelje embalaže, opreme, surovin in drugih dodatkov v živilih. Proizvajalci so zavezani k obveznosti, da s primerno tehnologijo, usposobljenimi delavci in obveščanjem potrošnikov zagotavljajo varnost in ustreznost živil. Uradno zagotavljanje neodvisnosti in nepristranskosti je na ravni Evropske unije izoblikovalo troje vrste nadzora. Prvi je uradni državni nadzor, prostovoljno certificiranje in strokovno svetovanje. V letu 2004 načrtujejo predlogo novega standarda ISO 22000⁶, ki naj bi poleg sedmih načel HACCP vseboval elemente dobre proizvodne, predvsem pa higienske prakse. V skladu s tem bo pokrival področja živilske dejavnosti in pripomočke zanje (Pavlin, 2002, str. 26 – 28).

3. SISTEM RAVNANJA Z OKOLJEM

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja je bila pomembna ugotovitev rahlega izboljševanja okoljske razvitosti na račun naraščanja uspešnosti podjetij. Druga polovica devetdesetih je ekonomske razmere še izboljševala, v ospredje pa je potisnila tendenco k učinkoviti okoljski sestavi blaginje ob istočasni visoki ekonomski rasti. Sčasoma so okoljski rezultati nazadovali, zato so se podjetja začela zavedati dolgoročnih posledic na ekosistemu. Prostovoljni ukrepi podjetij so z eksplicitnimi pobudami za zviševanje okoljske učinkovitosti regulirali ekonomsko politične ukrepe, narekovali usmerjanje izrabe naravnih virov in pospeševali idejo o povečevanju blaginje (Radej et al., 2000, str. 11).

Potreba po energiji, ki jo je mogoče obnavljati, izčrpljivost naravnih virov, uničeni ekosistemi in zahteve po razvoju temeljijo na zdravem in urejenem okolju, ki je prvi pogoj za preživetje vrst na zemlji. V ospredje je prišla potreba po odkritju in reguliranju novih načinov v razvijanju zavesti v ljudeh, ki bodo sposobni dojeti potrebo po neprestanem zaznavanju in razumevanju sporočil iz okolja. Pomembno je bilo predvsem zavedanje, da je potreba po vseživljenjskem učenju temelj za življenjsko preživetje (Longworth, Davies, 1994, str. 6).

⁵ Hazard Analysis and Critical Control Points.

⁶ Uradni naziv: Standard FSM (Food Safety Management Standard).

3.1. Začetki standarda ISO 14001

Prvotno osnovan standard, danes poznan kot ISO 14001, ima korenine na standardu BS 7750. Namen uvedbe je bil predvsem poslovni svet rešiti pred krčevitimi ognjenimi konkurenčnimi napadi in jih ponovno aktivirati v pomenu novih okoliških finančnih tveganj. Takšno telo je razmeroma težko ustanoviti, težje kot pa je bilo s standardom ISO 9000. Evropa se je odzvala s tehnološko paradigmo, da bi zadovoljila tržne razmere in potem šele pričela s procesi napisanih standardov. BS 7750, prvi svetovni EMS⁷ je takoj prišel v uporabo in obstoj. Temeljlil je na ohranjanju poglavij EMS-a, pomena svetovnih pomembnosti, ki so bile povezane z okoljem, ravni popolnosti organizacij, certificiranih teles in individualnih kontrol. (Whitelaw, 1997, str. 14).

3.1.1. Globalna konkurenčnost držav in varstvo okolja

Da je država ob svobodnih in korektnih tržnih razmerah uspešno ustvarja konkurenčno blago in storitve, ki prestanejo test mednarodnega trga in povečujejo življenjski standard ljudi, je zelo pomembna konkurenčna prednost. Dandanes je merilo kakovosti življenjski standard, ki je povezan z okoljsko politiko, ki vpliva tako na varnost, kot tudi na zdravje in primernost bivanja v državi nasploh. Režim ostre okoljske regulative se odraža z visokimi gospodarskimi rezultati. Raziskovalni strokovnjaki poudarjajo povečevanje ambicij za varstvo okolja in njihove konkurenčne integracije z ukrepi zviševanja globalne konkurenčnosti podjetij, predvsem z vidika investicij v trajnostni razvoj.

3.1.2. Skrb za okolje skozi zgodovino

Prva združena konferenca za okolje je bila sklicana leta 1972. Kasneje je Carterjeva administracija založila poročilo, imenovano Global 2000 Report, ki je bilo dobro sprejeto v tujini, ne pa v Ameriki. Montrealski protokol je v letu 1987 oznanil ozonski problem. Osemdeseta in devetdeseta so bila v znamenju naraščanja skrbi za okolje. Brundtlandsko poročilo svetovnega združenja za okolje in razvoj, ki mu je predsedoval norveški minister Gro Harlem Brundtland, je neprestano poudarjalo koncept trajnostnega razvoja, ki je že svet opozarjal na pomembnost pravilnega ravnanja z okoljem in zaskrbljujočega onesnaževanja. Nizozemska je v letu 1989 izdala prvi načrt, imenovan NEPP⁸, znan kot zeleni projekt. Načelo je temeljilo na skupnih koordinatah vlade za doseganje pristopov, ki bi kvalitetno vplivali na vire, industrijo in prebivalstvo naenkrat (Lamprecht, 1997, str. 21 – 39).

⁷ EMS (Environmental Management System) je sistem ravnanja z okoljem, ki predstavlja organizacijsko strukturo, ki ima jasno opredeljene in dokumentirane postopke, procese, sredstva in odgovornosti. Podjetju omogoča nadzor dejavnosti, proizvodov in procesov, s katerimi vpliva na okolje.

⁸ National Environmental Policy Plan.

Tako so se v srednjih osemdesetih številne države začele zavedati pomembnosti okoljskih zakonov in se resneje soočati z okoliškimi področji, kot so bila industrija, zemlja, zrak ipd. Sčasoma se je torej tudi akademska zvrst teoretikov in piscev vse bolj posvetila okoljskim problemom, ki so bila vedno bolj prisotna v številnih pomembnih razpravah.

Če so torej sedemdeseta leta zaznamovala prve proteste skupin, ki so zahtevale boljši odnos do skrbi za okolja, so se v skladu s tem po svetu začele pojavljati konference o okolju in s tem v vezi ocene vplivov na okolje. V letu 1992 je bilo združenje za okolje in razvoj v Riu de Janeiru⁹, ki je postavilo temelje razvoju ekologije v svetu, torej tudi temelje za razvoj standardov ISO 14001, ki so v veljavo vstopile z letom 1996. Problem v razpravi je bil predvsem v tem, da niso natančno določili finančnih virov za uresničevanje sprejetih deklaracij, pogodb in Agende 21.

Organizacija UNCED (The UN Conference on Environment and Development – Konferenca ZN o okolju in razvoju) je povezala naslednje točke (Kumar et al., 2000, str. 15):

- postavila je temelje za politiko okolja,
- sprejela program aktivnosti za trajen razvoj v 21. stoletju (Agenda 21),
- sprejela deklaracijo o gozdovih,
- sprejela pogodbo o klimatskih spremembah in bio raznovrstnost.

Uveljavljenost standardov ISO 9000 je, kot že rečeno, pospešila potrebo po uvedbi okoljskega standarda. V letu 1991 so ustanovili svetovalno skupino za področje okolja (SAGE – *Strategic Advisory Group on the Environment*) z namenom preverjanja in raziskave, če bi omenjeni standard povečal sposobnost podjetij in organizacije za izboljšave tako na področju okolja kot tudi na ekonomskem področju. V letu 1991 so bili standardi ISO pod pritiskom, tako kot ostala regionalna telesa od njihovih članov SAGE zaradi investiranja vseh področij EMS. Nov tehnološki komite je moral razviti mednarodni standard.

Cilji Agende 21 so bili predvsem v ugodni ceni financiranja za okoljevarstvene ukrepe, okoljsko prestrukturiranje ter tržni pogoji, ki bi spodbujali varstvo okolja in varčevanje z naravnimi viri. Sam koncept je zajemal tako področja ekonomije, industrije, energije, mest, naselij, transporta, kmetijstva, varstva narave, kot tudi celostnega pristopa življenjskega stila (Agenda 21 za Slovenijo, 1995, str. 6, 12, 20).

⁹ Na konferenci v Riu de Janeiru leta 1992 so se svetovni voditelji dogovorili o nujnosti trajnostnega razvoja, ki bo naslednjim generacijam omogočil vsaj takšne razvojne možnosti, kot jih imamo sedaj mi. Vsaka država mora odgovorno prispevati za čim hitrejšo uveljavitev trajnostnega razvoja.

3.2. Uvedba sistema ravnanja z okoljem

Organizacije, ki uvajajo sistem ravnanja z okoljem, ga tudi uradno potrdijo s certifikatom. Obstaja veliko razlogov za pridobitev certifikata in hkrati s tem uvedba sistema ravnanja z okoljem prinaša določene koristi, tudi finančne (Strašek, 1998, str. 14 – 18):

- manjša poraba energije,
- smotrna uporaba naravnih virov in surovin,
- manjši stroški odstranjevanja odpadkov,
- manjše tveganje zaradi nesreč,
- sistematična skrb za zaposlene in medsebojno komuniciranje,
- predvidevanje nadaljnjega razvoja zakonodaje,
- strateška prednost na trgu,
- doseganje ugleda v javnosti,
- povečana prodaja na ekološko osveščenih trgih,
- okrepljeni stiki z zakonodajnimi organi,
- večje zaupanje delničarjev, bank in zavarovalnic.

3.2.1. Okoljska politika

Politika v okolju mora biti primerna dejavnost organizacije in se mora poistovetiti z vplivom te dejavnosti na okolje. Hkrati s tem mora izražati zavezanost za permanentno izboljševanje okolja in preprečevati onesnaževanje, spremljati in upoštevati regulative in zahteve okoljske zakonodaje, zagotavljati mora ogrodje za oblikovanje in pregled okoljskih ciljev. Za resničnost in zagotovitev pravih podatkov mora biti dostopna v javnosti in predstavljena vsem zaposlenim. V splošnem okoljska politika pomeni usmeritev, željo, oblikovanje ciljev in konkretne rešitve za izboljšanje odnosa do okolja (Whitelaw, 1997, str. 43).

3.2.2. Planiranje

Osnovni koraki, ki se pri planiranju pojavljajo, zajemajo predvsem jasen in natančen pregled okoljskih vidikov, spremljanje zahtev zakonodaje in oblikovanje ciljev in programov, ki so povezani z okoljem. Ocenjevanje pomembnosti in sam prihod izpopolnjenih standardnih zahtev ISO 14001 ne temelji na nekaterih ostro predpisanih postopkih. Govorimo le o nekakšnih merilih, ki predstavljajo stroške, zakonodajo, mnenje javnosti ipd. Vpliv na okolje mora biti jasno opredeljen in zapisan v registru okoljskih vidikov, predvsem pa je pomembno, da je redno vzdrževan. Kako država ureja okoljevarstvene predpise, je določeno z različnimi ekonomskimi instrumenti, ki upoštevajo presojo vpliva na okolje. Predvsem gre ponavadi za takse in davke, kredite ali nevračljive dotacije, ki jih predpisuje zakon in druge zahteve.

Za podjetja so tako predpisani sistemi poslovanja in dejavnosti, ki temeljijo na notranji kontroli kakovosti (EMS) in na ISO standardih 14001. Tako določijo pravice za uporabo izkoriščanja naravnih dobrin. Koncesijski akt obravnava področje podeljevanja koncesij, s katerim se postavijo pogoji za izvajanje. Ministrstvo za okolje in prostor izda dovoljenja za izkoriščanje določenih naravnih virov (npr. izkoriščanje vodne energije za hidroelektrarne). Ker so izdatki namenjeni za vzdrževanje okolja, so tako naložba v prihodnost, zato morajo v podjetjih locirati tudi okoljsko, kot tudi razvojno politiko. Gospodarstvo lahko deluje le po usklajenih ekoloških in ekonomskih zakonitostih.

Danes so mnenja sicer različna, saj nekateri razpravljajo o vplivu zakonodaje o varovanju okolja na konkurenčnost. Nekateri trdijo, da spoštovanje predpisov in regulativ povečuje stroške in povzroča selitev onesnažencev v države z manj strogimi zakoni o varovanju okolja. Spet drugi trdijo, da dobra politika varovanja okolja pripelje do večje produktivnosti in rasti. Zakoni na eni strani spodbujajo podjetja, da uporabijo inpute bolj učinkovito ter da razvijajo proizvode, ki bi bili ekološko oporečni.

Sama zakonodaja tako pomaga pri oblikovanju novih trgov, za okolju prijazne izdelke, za tehnologije, ki zmanjšujejo onesnaževanje ter storitve na področju varovanja okolja. Raziskave in študije so pokazale, da podjetja zaradi zakonodaje na področju varovanja okolja ne dosegajo bistveno slabših rezultatov, zaradi zakonodaje same pa tudi ni veliko novih, okolju prijaznih proizvodov in storitev.

Obstaja več razlogov zakaj se z ohlapno zakonodajo o okolju ne spodbuja razvoja novih tehnologij za varovanje okolja. Države same za določene naravne vire podpirajo njihovo presežno rabo, onesnaževalci plačujejo prenizko ceno, zato nimajo spodbude za iskanje okolju prijaznejše tehnologije. Hkrati s tem se inovacije ne razvijajo v skladu z različnimi stopnjami razvitosti tehnologije, trgi kapitala pa se izogibajo dolgoročnih tveganj zaradi nejasne zakonodaje. Kljub temu pa študije s tega področja ne potrjujejo pozitivne povezave med strogo zakonodajo in inovacijami na področju okolju prijazne tehnologije in proizvodov. Vprašanje pa je tudi, ali dohodki od novih proizvodov in večje produktivnosti presežejo stroške, ki jih ima podjetje pri spoštovanju pravil. Obstaja vprašanje, ali trg sploh nagradi podjetja, ki spoštujejo zakonodajo o varovanju okolja. Takšna podjetja sicer pridobijo ugled, zaupanje pri kupcih, so bolj donosna, vendar pa ni jasno, če gre za posledico skrbi za okolje, ki jim izboljša ugled, ali pa če gre samo za dejstvo, da imajo dovolj sredstev za upoštevanje zakonodaje. Na makroekonomskem področju so nekateri ekonomisti mnenja, da se gospodarska rast in standard ne znižujeta zaradi stroge zakonodaje. Ta naj bi zmanjšala onesnaževanje in povečala učinkovitost porabe energije, kar povečuje BDP p. c., konkurenčnost gospodarstva in pozitivno vpliva na gospodarske rezultate v splošnem pogledu.

Raziskave niso potrdile, da bi se delež izvoza izdelkov, ki močno onesnažujejo okolje zmanjševal zaradi večjega izvoza v razvijajoče se države z manj strogo zakonodajo. Večji

problem vidijo podjetja v definiciji, kaj je okolju prijazen izdelek, zato je potrebno izmeriti strogost zakonodaje okolja po različnih državah, panogah in sektorjih.

Podjetja, ki delovanje teh dejavnikov razumejo, lahko izkoristijo določene priložnosti in povečajo vrednost podjetja, lahko tudi zmanjšajo tveganje in prilagodijo strategijo poslovanja. Investitorji so čedalje bolj pozorni na nefinančna merila. Poslovanje je treba obravnavati kot živ organizem, zato je treba ohranjati ekološki in družbeni sistem. Če se ne skrbi za okolje, v katerem podjetje deluje, postane le-ta nestabilen in nepredvidljiv, zato se tveganje poveča. Zelo učinkovita podjetja potrebujejo stabilnost in si ne morejo privoščiti veliko sredstev za stabilizacijo širšega okolja.

Stabilnost na dolgi rok *de facto* zahteva zadovoljevanje potreb tako, da se izdelki in storitve prilagajajo dinamičnim pravilom družbe in okolja, ki se neprestano spreminjajo. Podjetja preživijo samo z dinamičnim modelom poslovanja, ki se učinkovito prilagaja trgu, družbi in spremembam v okolju. Stabilnost podjetja lahko opredelimo kot pristop pri poslovanju, ki ustvarja dolgoročno vrednost za delničarje z izkoriščanjem priložnosti in upravljanjem s tveganjem, ki izvira iz gospodarskih, družbenih in okoljskih sprememb in razvojev. Te spremembe in razvoji so trendi, katerih vpliv je potrebno minimizirati.

- Dejavniki na področju okolja: klimatske spremembe, slabšanje kvalitete okolja in negativne posledice na zdravje in kvaliteto življenja, izginjanje ekosistemov in biološke raznolikosti, slabšanje kakovosti in količine vode...
- Družbeni dejavniki: spremembe v tehnologiji in medijih omogočajo spremljanje dejavnosti podjetja po celem svetu, različni demografski trendi v razvitih in manj razvitih državah, socialni problemi in neenakosti v nerazvitih državah, novi načini življenja, spreminjanje vedenja potrošnikov, ki so bolj osveščeni glede okolja in družbe, zdravo življenje,...
- Gospodarske spremembe: pospešeno uvajanje novosti in sprememb pri proizvodih in konkurenci, kjer so informacije ključni faktor, tehnološki in znanstveni napredek, virtualnost poslovnih odnosov, globalizacija in liberalizacija ekonomskih aktivnosti, povečevanje vpliva multinacionalk v primerjavi z vplivi držav ipd.

3.2.3. Uvajanje in delovanje sistema ISO 14001 v podjetju

Vlaganja gospodarstva v strateške vzvode dolgoročnega razvoja pripeljejo do višje kvalitete političnih in družbenih ciljev. Odločilni napredek gospodarstvo doseže le z ustreznimi vlaganji kapitala. Najprej je to v povečevanje znanja, raziskave in razvoj, krepitev tehnološko-inovacijskega potenciala ter v spodbudi razvoja intelektualne in informacijske infrastrukture. Takšen proces vlaganja narekuje tudi bistveno manjši fizični napor, posledično pa tudi višjo

stopnjo ohranjanja okolja, večanje potencialnega znanja in uspešnosti podjetij pri zniževanju stroškov.

Stabilnost v podjetju lahko opredelimo kot določen pristop poslovanja, ki ustvarja dolgoročno vrednost za delničarje hkrati z izkoriščanjem priložnosti in upravljanja s tveganjem, ki izvira iz gospodarskih, družbenih in okoljskih sprememb ter razvoja. Te spremembe so trendi, ki jih je v okolju treba ustrezno obravnavati in minimizirati njihov vpliv. Podjetje z ustrezno okoljsko politiko opredeli izjavo o namerah in načelih glede celotnega učinka ravnanja z okoljem. Politika predstavlja temelj za postavljanje okvirnih in izvedbenih ciljev, zato mora biti jasno opredeljena in razumljiva. Vodstvo jo enkrat letno pregleda in po potrebi dopolni oziroma spremeni.

- Odgovornost in struktura

Odgovornosti na vseh nivojih morajo biti jasno določene in v skladu s tem tudi ustrezno dokumentirane. Celotno odgovornost in vodenje standarda naj prevzame vodilna oseba, ki ima pooblastila, ustrezna znanja, predvsem pa dostop do virov in sredstev v podjetju. Struktura in odgovornosti predpisuje, da sistem lahko živi in se razvija, če si celotno podjetje prizadeva k temu. Zato mora podjetje imeti strokovno usposobljeno vodstvo, ki bo ustrezno vodilo in spremljalo delo zaposlenih. Pri tem je zelo pomembno komuniciranje znotraj podjetja in z okolico.

- Usposabljanje, zavedanje

Podjetje mora od svojih zaposlenih zahtevati primerno znanje, kar pomeni, da mora svojemu osebju zagotoviti primerno usposabljanje. Gre predvsem za nek razvoj načina mišljenja, prepoznavanje talentov, ki jih podjetje vključi pri uvajanju sistema v svoj sistem ravnanja z okoljem.

- Zunanje in notranje komuniciranje

Tako interni, kot tudi eksterni okoljski cilji v podjetju svoje smernice nagibajo k zaokroženim okoljskim zahtevam, delovanje in rezultati morajo biti po organizaciji učinkovito razširjeni po vseh nivojih. Zunanja komunikacija se razteza zgolj zunaj organizacije in se odraža v odgovorih na pritožbe, sodelovanja s šolami, univerzami, ukvarjajo se z medijsko razpoznavnostjo. Notranja komunikacija je obveščanje zaposlenih o okoljski politiki, ki poteka tako vertikalno, kot tudi horizontalno. Sredstva notranje komunikacije so lahko interni časopisi, internetna spletna stran, oglasne deske, itd. (Bitenc, 1997, str. 99). Gre za sistem dvigovanja okoljske zavesti, sodelovanje in obveščanje vodstva o neobičajnih, izrednih zadevah, predvsem o nesrečah (Whitelaw, 1997, str. 99).

- Dokumentacija

Opis elementov v sistemu ravnanja z okoljem mora biti jasno definiran, dokumentiran v pisni ali elektronski obliki, javno dostopen, vsebovati mora informacije o vseh ključnih elementih sistema ter njihovih povezavah. Ključna osnova za obvladovanje okoljskih procesov je v podjetju lahko že pridobljen standard za obvladovanje kakovosti (ISO 9000). Procesni za dejanske oz. potencialne vplive na okolje so dokumentirani na nižji ravni: operativni postopki, navodila, zapisi, razni obrazci. Pravilno vodena dokumentacija mora vsebovati naslov in vsebino, status, obseg pooblastila, datum veljavnosti, jasne reference na druge povezane dokumente.

V podjetju mora biti zagotovljena preverjena dokumentacija, saj je glavni namen uspešno izvajanje sistema, ne pa še bolj zapletena kontrola same dokumentacije (ISO 14001, 1996, str. 9). Dokumenti morajo biti jasni, čitljivi, odobreni s strani vodstva. Vsekakor je cilj v manjših stroških od koristi, ki jih prinaša sama kontrola (Whitelaw, 1997, str. 106).

- Obvladovanje delovanja

Vsebinsko zelo zahteven del narekuje, da se vse funkcije, aktivnosti in procesi, ki imajo pomemben vpliv na okolje izvajajo pod pogoji, ki so posebej nadzorovani (Strašek, 1998, str. 81). Gre za dejavnosti podjetja, ki vplivajo na okolje. Podjetje mora biti pozorno tudi pri sodelovanju z dobavitelji, zagotoviti mora, da se proizvodi in storitve skladajo z okoljskimi zahtevami organizacije.

- Pripravljenost in odziv na izredne razmere

Potrebno je podrobno definirati postopke za ravnanje v izrednih razmerah (poplava, požar, izliv nevarnih snovi). Ti postopki so samo del usposabljanja in komuniciranja, sicer pa pomemben element standarda ISO 14001, kajti neobvladovanje izrednih razmer lahko vodi v okoljske katastrofe tako s finančnim polomom kot tudi z izgubo ugleda podjetja. Cilja sta predvsem dva, ki ju je potrebno preverjati z rednimi vajami:

- v čim večji možni meri preprečiti, z incidentom povezanih vplivov na okolje,
- zmanjšati verjetnost pojavitve izrednih razmer, preventivni ukrepi, proaktivno delovanje.

3.2.4. Preverjanje in korektivni ukrepi

V fazi preverjanja so predstavljene zahteve po nenehnem izboljševanju, ki poudarjajo merjenje okoljske učinkovitosti in v skladu s tem ugotavljajo določene pomanjkljivosti v sistemu z ugotovljenimi odstopanji. Napake se pojavljajo predvsem zato, ker sistem ravnanja z okoljem temelji na človeških virih. Faza preverjanja delovanja vsebuje štiri elemente:

- Nadzorovalno spremljanje in merjenje

V podjetju morajo vzpostaviti pisne postopke za izvedbo merjenja ključnih smernic delovanja. Natančnih navodil o merjenju standard ne predpisuje, poudarja le, da morajo biti v proces spremljanja vključeni tisti parametri, ki so povezani s pomembnimi vplivi na okolje (količina porabljene vode na enoto izdelka, porabljena električna energija, število zaposlenih, ki so končali okoljsko usposabljanje).

- Neskladnosti in preprečevalni ukrepi

V podjetju morajo biti prepoznane potrebe za korektivne in preventive ukrepe, ki se ugotavljajo z meritvijo. Neskladnosti se pojavijo zaradi slabe komunikacije, manjkajočih postopkov, slabega vzdrževanja, nezadostne usposobljenosti ipd. Neskladnost se odkriva z izvajanjem presoj in tako morajo biti vsi popravni ukrepi ustrezno zabeleženi in uporabljeni v naslednjih pregledih. Če se neskladja pojavljajo in so izvedeni popravni ukrepi, moramo le-te spremljati zato, da je zagotovljena učinkovitost in da ni povzročila dodatnih problemov.

- Obvladovanje zapisov

Podjetje mora skrbno vzdrževati zapise, ki so primerni organizaciji in sistemu skladnosti s standardom. Določeni morajo biti postopki za prepoznavanje, vzdrževanje in razporejanje zapisov. Dokumenti vsebujejo informacije o postopkih in navodila za delo, zapisi pa opredeljujejo, kaj je v podjetju resnično narejenega. Določeni so torej postopki za prepoznavanje, vzdrževanje in razporejanje zapisov. Zapisi so prepoznavni, sledljivi do aktivnosti izdelka ali storitve, na katero se nanašajo, enostavno dostopni, zaščiteni pred poškodbami, izgubo ter propadanjem, zapisan mora biti tudi določen čas hranjenja. Zapisi vsebujejo informacije o zakonodajnih in regulativnih predpisih, informacije o nesrečah, usposabljanjih, podatke o pritožbah ipd. (Whitelaw, 1997, str. 114).

- Presoje sistema ravnanja z okoljem

Zahteve za izvajanje presoj sistema ravnanja z okoljem poudarjajo dejavnost, ki posreduje povratne informacije o sistemu, na podlagi katerih vodstvo lahko ugotovi, ali je podjetje usmerjeno proti izboljševanju odnosa do okolja, po drugi strani pa gre za mehanizem, ki preprečuje nazadovanje in ponavljanje istih napak. Notranje presoje ugotavljajo stopnjo vpeljanosti sistema ravnanja z okoljem, vodstvu preskrbijo podatke o učinkovitosti in pomanjkljivosti sistemov, podajo zahtevo za sorazmernost pomembnosti obravnavanih dejavnosti ter presojo posameznih funkcij.

Zunanje okoljske presoje so običajno nevtralne in potekajo s strani tretjih oseb. Preverjajo skladnost s predpisi, politiko in postopki. V podjetju navadno najprej izvedejo notranjo presojo, ko pa ga uradno certificirajo, presojo opravlja zunanji certifikacijski organ.

3.2.5. Vodstveni pregled

Vodstveni pregled se kot instrument vodstva nagiba k nenehnemu izboljševanju rezultatov notranjih in zunanjih presoj, spreminjajočih se razmer in analizira obstoječe usmeritve na področju sistema ravnanja z okoljem. Odgovoriti mora vsaj na vprašanja, ki zadevajo uspešno izvedenost zastavljenih okoljskih ciljev in okoljske politike, jasnost in ustreznost postopkov. Okoliščine v podjetju se spreminjajo, zato se je potrebno nenehno odzivati na nove ekološke probleme. Pregled vodstva mora dokumentirano predstaviti potrebne spremembe politike, ciljev in drugih elementov v izobraževanju, komunikaciji in ostalih okoljskih ciljih.

Gre torej za opredelitev izboljšanja učinka ravnanja z okoljem in za prepoznavanje priložnosti. Hitrost in obseg izboljšav določi organizacija sama. Raven podrobnosti, dokumentacije in sredstev, ki bodo namenjena za to, je odvisna od velikosti organizacije in narave dejavnosti.

Realizacija planov torej zavisi od načina poslovanja (mehki elementi) ter tistimi, ki so neposredno povezani z vplivi na okolje (trdi elementi). Med mehke elemente spada organizacijska struktura in odgovornost, usposabljanje, zavest in sposobnost, komuniciranje, dokumentacija in obvladovanje dokumentov. Trda elementa zajemata področje obvladovanja delovanja in pripravljenost ter odziv na izredne spremembe.

4. FINANCE IN OKOLJE

Škodljivi vplivi podjetij, ki prispevajo k globalnem zmanjševanju kvalitete okolja, posledično vplivajo na finančni pritisk v podjetju. Na trgu se s strani povpraševanja povečuje tisto, ki označuje okolju prijazne proizvode in storitve, hkrati s tem pa je večje tudi zavedanje investitorjev o pomembnosti uspešnega poslovanja v skladu z okoljem, predvsem z vidika finančnih koristi. Pritisk javnosti, predpisov in raznih državnih regulativ posredno vpliva na izboljševanje donosa in konkurenčne prednosti na dolgi rok. Glavni investitorji pri svojih odločitvah velikokrat ne upoštevajo analiz o vplivu investicije na okolje. Razpoložljivost podatkov je izredno slaba, saj so nepopolni, nekonsistentni, netočni ali pa jih ni na voljo.

Finančni segment deli investitorje na glavne investitorje in družbeno odgovorne investitorje, ki bazirajo svoje odločitve na podlagi upoštevanja okolja ter družbenih in finančnih posledic. Običajno glavni investitorji upoštevajo vplive investicij na okolje samo do določene meje, na okolje pa gledajo kot na potencialni dolg, tveganje ali strošek, in ne kot na konkurenčno prednost ali nadpovprečno donosno investicijo.

Študije in različne raziskave so pokazale pozitivno korelacijo in povezavo med okoljem in finančno uspešnostjo v podjetjih. Obstaja tudi razumna teorija za razlago povezav in postavljanje vzrokov. Predpogoj za uspešno vodenje podjetja je torej uspešna skrb za okolje.

Pritisk na podjetja je vse bolj naraščajoč predvsem pri prevzemanju večje odgovornosti za njihov vpliv na okolje in družbo, ki povečuje investicijsko tveganje. Povečanje zakonskih zahtev ali s povezanimi pogledi na zakonitosti, ki spodbujajo ali povečujejo zanimanje investitorjev za uspešnost poslovanja podjetja, ki je povezan z okoljem, še prikazuje pozitivno povezavo med okoljem in finančno uspešnostjo podjetja.

Za uspešno poslovanje z okoljem je zelo pomemben dober management, ki se pravilno odloča v zapletenih situacijah. Dobro oceno uspešnosti managementa lahko dobimo, če zožimo področje dela managerja, po možnosti na zelo kompleksno področje in potem ocenimo delovanje. Visoke donose lahko pričakujemo, če je princip uspešen, potem bo reševanje manj kompleksnih problemov učinkovito.

Okolje kot eden izmed najbolj kompleksnih faktorjev, s katerimi se srečuje management, prikazuje visoko stopnjo tehnične, regulativne in tržne negotovosti. Posvečajo se zapletenim problemom ter spremljajo netradicionalne in nemerljive podatke. Le management, ki se ukvarja z okoljskimi problemi lahko razloži, zakaj podjetja lahko dosegajo boljše finančne rezultate od konkurence.

4.1. Faktorji, ki vplivajo na dobičkonosnost v podjetju

V veliki meri na pozitiven odnos med okoljem in uspešnim finančnim poslovanjem podjetja vpliva drug faktor, ki temelji na direktnem vplivu izboljšane poslovanja z okoljem na dobičkonosnost podjetja. Faktor zmanjšuje izpostavljenost tveganja glede izgube ugleda, slovesa podjetja, izgube tržnega deleža, ranljivosti glede povečanja regulative, zastarelosti proizvoda, odpovedi ali zamude pri združitvah in prevzemih, stroškov in povečevanja dohodkov.

Finančni prihranki so povezani z zmanjševanjem stroškov materiala, energije, znižajo pa se tudi stroški zavarovanja, regulative in financiranja. Izboljšave pri poslovanju z okoljem podjetja uvajajo predvsem takrat, kadar pozitivni učinki pri poslovanju presežejo koncept stroškov. Lahko so seveda dolgoročni, neopredmeteni in velikokrat težko merljivi. Posledica je, da je težko opravičiti investicije, ki izboljšujejo uspešnost pri poslovanju z okoljem. Vodilna podjetja imajo večjo sposobnost razumevanja neopredmetnih dejavnikov, zato zaznajo finančne prednosti pred manjšimi podjetji. Tudi kompleksnosti sprejemanja odločitev, ki so povezane z okoljem kažejo na to, kako se lahko uspešnost pri poslovanju z okoljem uporabi pri razlikovanju kvalitete managementa in vrednosti delnic.

Investitorji pri odločitvah v večini primerov ne upoštevajo dejstva, kako podjetje skrbi za okolje. V klasične analize je velikokrat zelo težko vključiti omenjene dejavnike. Investitor mora v vsakem primeru vedeti, kakšne so dolgoročne posledice delovanja podjetja danes in predvsem mora izpostaviti vprašanje, kakšnemu tveganju je v zvezi s tem izpostavljen.

Podjetja v Sloveniji se le počasi prilagajajo novim standardom o varovanju okolja. Kakšne bodo posledice po vključitvi Slovenije v Evropsko Unijo, je seveda še pod vprašajem, saj se vsa podjetja niso še prilagodila njeni zakonodaji. Dolgoročna investicija se v takšno podjetje ne splača, odločitev je na strani investitorja in njegove naklonjenosti k tveganju. Ne samo, da govorimo o problemu upoštevanja zakonov, soočiti se je potrebno tudi s prihodnjo situacijo, predvsem z dejstvom, kdo bo nosil posledice – mi ali naši zanamci? Prav tako je bistvenega pomena zavedanje, ali nam trenutni dobiček in dober poslovni rezultat pomenita več kot zdravo in čisto okolje, kajti z danes ustvarjenim dobičkom si bomo v prihodnosti težko kupili čisto vodo in še težje svež in zdrav zrak.

4.2. Analiziranje uspešnosti poslovanja z okoljem

Na področju vodenja se analizira več dejavnikov s področja planiranja, vodenja sistema za upravljanje z okoljem (EMS) ter vodenja samega. Pri planiranju je pomembno, koliko problemov okolja je vključenih v splošne strategije podjetja. To vključuje predvsem razmerje med stopnjo izrabe okolja za oblikovanje konkurenčne prednosti in koliko je okolje uporabljeno za izboljševanje odnosov z javnostjo. V EMS je vključenih več faktorjev, pomembna je kvaliteta okoljske politike, uporaba ekoloških standardov, poročanje, spremljanje poslovanja, vplivov na okolje in podobno. Kriterij vodenja hkrati upošteva zavzetost vodilnih za zaščito okolja, oblikovanje programov za izboljšanje okolja ter samo kulturo podjetja ki se nagiba v to smer.

4.3. Ekonomske spodbude za investiranje

Veliko družb, ki se ukvarjajo izrecno z investiranjem, že uporabljajo raziskave o uspešnosti podjetij pri poslovanju z okoljem. Večina uporablja sistem pozitivne izbire, kjer gre za investiranje v podjetja z visoko uspešnim poslovanjem z okoljem. Pri investiranju uporabljajo različne kombinacije klasičnih kriterijev za investiranje in novejših raziskav s področja okolja. Oblikovan je tudi ekološki indeks, kjer gre za investiranje v najboljša podjetja s področja poslovanja z okoljem, saj je struktura portfelja naložb po panogah podobna klasičnemu portfelju, le da so donosi občutno višji.

5. RAVNANJE Z OKOLJEM

Ekonomske spodbude lahko zelo pospešijo izvedbo okoljevarstvenih investicij in trajnostno prestrukturiranje gospodarstva in družbe:

- oprostitev plačevanja nadomestil za onesnaževanje v času okoljskih investicij,
- znak za okolje, ki zagotavlja tržne prednosti proizvodom, ki manj obremenjujejo okolje,
- zagotavljanje ugodnih virov financiranja za okoljske projekte,
- subvencije v primerih, ko je posamezna okoljska investicija ali dejavnost ekonomsko upravičena in družbeno pomembna, ni pa sposobna samostojnega finančnega preživetja.

Svetovna konferenca OZN o okolju in razvoju je v letu 1992 podprla uvajanje načel trajnostnega razvoja, ki pa jih danes Slovenija uveljavlja le delno. Sam proces usklajevanja slovenskih okoljskih standardov z evropskimi danes sicer poteka počasi. »Evropeizacija« slovenske okoljske politike je nujnost in hkrati priložnost, saj se Slovenija kot taka lahko uspešno razvija kot odprto, navzven usmerjeno gospodarstvo, saj bodo v prihodnosti njene najpomembnejše trgovinske partnerice evropske države. Tako bodo tudi naša podjetja prisiljena sprejeti tržne, pravne, socialne in okoljske standarde ter vzorce evropskih povezovanj. Zaradi gospodarske sestave, tehnološkega zaostanka in socialne krize, predvsem pa okoljskega izčrpavanja Slovenije, bo njeno prilagajanje sodobnim evropskim civilizacijskim trendom zahtevno, a neizbežno. Dvig izobrazbene in kvalifikacijske ravni prebivalstva Slovenije, smotrna raba omejenih naravnih virov bosta edini razvojni alternativni v državi.

Raven gospodarskega in tehnološkega razvoja zahodnoevropskih držav bo za Slovenijo dosežena približno v trinajstih letih. Vsaj tako dolgo obdobje bo potrebno za doseganje kakovosti okolja in ekologizacijo proizvodnje, potrošnje, življenjskega sloga, ter primerljivo s sodobno okoljsko evropsko politiko. Marsikatero podjetje uveljavljanje okoljskih standardov serije ISO 14000, presoje vplivov podjetij na okolje, okoljsko označevanje izdelkov in ekološko podjetništvo proučuje kot razvojno nujnost, okoljsko odgovornost slovenskih podjetij pa kot zelo zahteven pogoj za prodor na vse bolj ekologizirano svetovno tržišče.

Ovire pri posredovanju informacij investitorjem o uspešnosti podjetja pri poslovanju z okoljem predstavljajo slabi podatki, kar je zelo problematično v manj razvitih državah. Druga ovira je locirana na razlikovanju ključnih dejavnikov pri uspešnem poslovanju z okoljem med različnimi podjetji. Ker je veliko podjetij spoznalo pomen okolja pri svojem poslovanju, so začeli izboljševati skrb za okolje in tako vključevati v svoje poslovanje tudi pomen standardov. Potrebni bodo bolj podrobni podatki in razkritja količinskih vplivov podjetja na okolje. Pri merjenju so običajno analizirali izboljšave pri poslovanju z okoljem, danes pa je to težje, zato se usmerjajo na analizo ohranjanja okolja, predvsem kako to podjetja skušajo izvajati. Ohranjanje zdravega okolja bo v prihodnosti postal največji izziv za managerje, saj gre za kompleksen problem, ki vpliva na finančno stanje podjetja in bo postal pomemben

dejavniki pri odločanju o investicijah. Zaradi povečanih pritiskov na podjetja, procesov globalizacije in privatizacije bodo podjetja prevzemala čedalje večjo vlogo pri skrbi za okolje.

Zaradi onesnaževanja se stanje okolje približuje kritičnim mejam, s sodobnimi metodami za meritve bodo negativni učinki podjetja postali bolj očitni, pritiski na odpravo teh učinkov pa se bodo povečali. Investitorjem je težko zagotoviti ustrezne podatke o podjetjih in njihovem vplivu na okolje, saj ni ustrezne definicije, kaj naj podjetja naredijo za ohranjanje okolja. Možno sicer je oblikovati nek teoretični model akcije, ki bi jo podjetje izvajalo, potem pa bo potrebno to primerjati z dejanskim obnašanjem podjetja. Ker pa dejavnost podjetja vpliva na vsa področja družbe, bo podjetje postalo odgovorno za delovanje tudi na področjih, kjer do sedaj ni bilo prisotno.

5.1. Vprašanje trajnostnega razvoja

V prihodnosti bodo povečanje razvojnih naložb, ekologizacija celotnega gospodarstva, primerni okoljski in regionalni instrumenti ter strožja okoljska zakonodaja omogočala podjetjem, da sledijo trajnostnemu evropskemu trendu. Majhnost slovenskega gospodarstva je povezana s pritiskom nujnosti velikega izvoza, zamuda in neprilagodljivost v procesu ekologizacije evropskega gospodarstva in proizvodov pa teži po razvojni katastrofi. Zgolj ekonomsko ocenjevanje možnosti in posledic povezovanja ne zadošča za izdelavo celovite ocene učinkov, kar za Slovenijo pomeni povezovanje z Evropo.

Združeni narodi so v septembru letos organizirali srečanje v Johannesburgu na temo problemov trajnostnega razvoja. Razprave so zajemale področje 26 akcijskih načrtov za področje voda, energije, zdravja in hrane, pa tudi mnogo težje probleme, ki zajemajo prepad med bogatimi in revnimi ter pitno vodo in energijo. V splošnem rečeno, je odprava globalne revščine v interesu vseh narodov. Tako okoljski problemi, ki nastopajo v obliki globalnih podnebnih sprememb in njihovih uničujočih posledic, kot so bile nedavne poletne poplave po Evropi, zahtevajo več kot le nekaj dnevno razpravo. Trajnostni razvoj pomeni doseganje ciljev, kot je na primer zmanjševanje revščine, brez posledičnih negativnih vplivov na okolje. Podatki kažejo, da je povprečni dohodek v najbogatejših državah 37 krat večji kot v dvajsetih najrevnejših skupaj. Vprašanje, ki se ob tem zastavlja je, kako naj se ljudje v tretjem svetu ubadajo z varčevanjem energije in ostalih naravnih virov, ko pa se na drugi strani najbogatejše države prerekajo o podnebnih spremembah (Volčjak, 2002, str. 13).

Morda že drži dejstvo, da tovrstna srečanja prispevajo k boljši ozaveščenosti o okoljskih problemih, ne gre pa zanemariti dejstva, da je potrebno začeti pri odpravljanju vzrokov in ne posledic. Prav zaradi tega so tako zelo pomembne okoljske odločitve v podjetjih, katera so v splošnem res veliki krivci za onesnaženo okolje. Posledično se z ustrezno in preiščeno okoljsko politiko in preudarnimi odločitvami podjetij lahko uspešno izognemo marsikateri naravni katastrofi, ki je posledica človekovega nepremišljenega dejanja.

Implementacija Agende 21 je predstavila korak k uresničitvi slabih rezultatov od zastavljenih ciljev iz Ria de Janeira. Ciljno leto 2015 prinaša sporazum za prepolovitev števila ljudi, ki živijo brez najosnovnejših potreb, npr. kanalizacije, vzpostavljeno je bilo tudi soglasje o obnovi zaloge rib in zmanjšanju število izginjajočih organizmov. Tako ZDA kot tudi Evropska unija pa nista dovolili prodor državam tretjega sveta na tuje trge z izdelki, dražjimi od njihove domače proizvodnje.

5.2. Okoljska politika v Evropski uniji

Do konca šestdesetih let v nobeni evropski državi ni bilo moč zaslediti jasno začrtane in opredeljene okoljske politike. Danes je sprejetih že več kot 200 določil in uredb, ki zajemajo tako področja varovanja okolja, kot tudi varovanje rastlin in živali. V letu 1987 je bila osnovana enotna evropska listina (SEA), ki je preprečevala stanje, ki bi pomenilo nevarnost za okolje, podpirala načelo, naj stroški obremenjevanja okolja bremenijo tistega, ki je s posegom v okolje takšne obremenitve povzročil. Glavna načela so predvsem v skrbi za visoko raven varstva okolja, načelo previdnosti, preventivno načelo in načelo 'onesnaževalec plača'.

Države, ki so že članice Evropske unije, se zavzemajo za zaščito in izboljšanje kvalitete okolja, poleg tega pa prispevajo k smotni izrabi naravnih virov. Države članice naj bi enotne standarde in predpise o varovanju okolja uvajale postopoma, saj so standardi po posameznih državah zelo različni. Pri tem izpostavljamo dejstvo, da je Slovenija kot bodoča članica v tem primeru naravnana v pozitivno smer, saj je na tem področju precej dejavna, kar bo vplivalo tudi na izbor pri članstvu v Evropsko unijo. Uvajanje okoljskih standardov v Sloveniji poteka po vzoru evropskih smernic, zato se, po predvidevanjih strokovnjakov, lahko primerjamo z marsikatero državo, ki je že članica unije.

Maastrichtska pogodba je v pogledu varstva okolja dopolnila Enotno evropsko listino, ki državam članicam omogoča uvajanje ostrejših okoljevarstvenih zakonodaje, hkrati pa prispeva k izboljševanju kakovosti okolja, varovanja zdravja, skrbi za racionalno izrabo naravnih virov ter promociji mednarodnih standardov. V pogodbi je izpostavljeno dejstvo, da mora politika unije stremeti k visokim standardom varovanja okolja. Ta polemika zajema tudi širši aspekt vprašanja o trajnostnem razvoju. Evropske države počasi že uvajajo okoljsko usmerjene ekonomske ukrepe, ki zajemajo plačevanje takse za onesnažene vode.

Vidik zakonodaje v Evropski uniji največji poudarek posveča varstvu vode in zraka, ravnanju z odpadki, varovanju atmosfere, varstvu pred hrupom, ravnanju s kemičnimi izdelki in varstvu narave. Glede regulative je zakonodaja v Evropski uniji veliko bolj natančno osnovana, kot jo imamo v Sloveniji. Standardi predpisujejo določila, ki se nanašajo na varovanje zraka pred izpušnimi plini, onesnaževanje zaradi izpušnih plinov transportnih vozil, prepovedali so celo proizvodnjo snovi, ki onesnažujejo zrak. Določena je tudi klasifikacija, pakiranje in

označevanje nevarnih snovi ter sestavo detergentov. Natančno so predpisani postopki za zbiranje odpadkov, njihovo odstranjevanje in predelavo.

V letu 1994 so za zagotavljanje zanesljivih podatkov o ukrepih in izvajanju učinkovite okoljske politike ustanovili Evropsko okoljsko agencijo (EEA). Njena naloga je bila ustrezno vključevati podatke o okolju v mednarodne okoljske programe. Tudi Slovenija v tem pogledu sodeluje z EEA, saj takšni ukrepi v veliki meri pripomorejo pri vključevanju države v Evropsko unijo že zaradi podobnih interesov. Prav tako Slovenija sodeluje pri t. i. programu LIFE, ki zagotavlja finančno podporo projektom, ki jih, na področju varstva okolja, odgovorno vodstvo unije potrdi.

Tako ocenjeni stroški, ki jih namenijo za varovanje okolja, znašajo približno 2723 mio. EUR. Največ, kar 43,44 %, namenijo za varstvo voda, prav tako pa 41,06 % za ravnanje z odpadki. Ostali deleži zajemajo področje varovanja narave, kvalitete zraka, nadzor nad emisijami v industriji in podobno.

5.3. Prilagajanje Slovenije razmeram Evropski uniji

Slovenija ima na področju okolja urejene nekatere predpise, kot so npr. zakon o ohranjanju narave, zakon o varstvu okolja, zakon o vodah, gozdovih, o lovju, o ribah, kmetijskih zemljiščih, o varstvu pred sevanji, druge ukrepe pri uporabi jedrske energije, zakon o prevozu nevarnih snovi in druge ustrezne predpise. Tako vsi omenjeni predpisi, pa tudi drugi, skrbno predvidevajo vzpostavitev enotnega okoljskega procesa, pri katerem bo predvsem treba poskrbeti za njihovo izvedbo in delovanje. V letošnjem letu se za Slovenijo izteka rok za prilagajanje pravnemu redu Evropske unije na področju zakonodaje o kakovosti zraka, sprememb podnebja, gensko spremenjenih mikroorganizmov, kemikalij, hrupa vozil in strojev ter jedrske varnosti. Dograditev sistema varovanja okolja bo predvidoma financirana deloma iz državnega proračuna, kar 80 % stroškov pa bo kritih iz sredstev iz naslova taks za onesnaževalce, zasebnega kapitala, posojilih ekološko razvojnega sklada in drugih nepovratnih sredstev. Za Slovenijo bodo kratkoročno to zelo veliki stroški, cilj je predvsem doseči finančno podporo evropskih skladov.

Zelo pereč problem je investicijsko najbolj zahtevna direktiva o nadzoru nad industrijskim onesnaževanjem, ki je v prihodnjih poglavjih razčlenjen in prikazan na konkretnem primeru dveh podjetij, slovenskega in nemškega. V skladu s tem problemom velja omeniti tudi ravnanje odpadnih voda, ravnanje z embalažo in odpadki. Slovenija sicer še ni na kritičnem spisku njenih tehnoloških prilagoditev onesnaževalcev, bo pa v prihodnosti treba poskrbeti za čistilne naprave in podobne razpoložljive tehnologije, kot je dograditev sistema kanalizacije, zbiranje in recikliranje odpadne embalaže, prilagajanje tehnoloških postopkov za proizvodnjo in uporabo embalaže in prilagoditev tehnoloških postopkov za uporabo le-te.

6. PRIMERJAVA PODJETJA

6.1. Uvedba ISO 14001 v podjetje

Z upoštevanjem okoljskih standardov podjetja nadzorujejo stroške, ki so povezani z onesnaževanjem. V praksi jih obravnavajo kot zgornji dovoljeni obseg onesnaževanja, kar pomeni, da z izpolnjevanjem tega standarda nadzorujejo različno količino onesnaževanja, kar še poudari razlike med stroški za varstvo okolja (Radej, 1994, str. 137).

Struktura v industriji se spreminja, zato je pomembno, da se podjetja popolnoma ne zanesejo na statistične analize. Dinamični pogled opozarja na razumevanje sprememb, ki se lahko sprevržejo v strategijske napake. Zato je ob takšnih faktorjih, ki zadevajo analize, pomemben pregled ekoloških bilanc, saj se negativni faktorji lahko odstranjujejo s pozitivnimi (Hussey, Jenster, 1999, str. 44).

6.2. Certificiranje v Sloveniji

Do konca marca 2002 je certifikatov ISO 14001 pridobilo 145 slovenskih podjetij. Največ jih je od leta 1997 certifikat pridobilo v letu 2000. Razlog za to je verjetno v tem, da je država subvencionirala stroške pri uvajanju standarda. Po podatkih GZS je v Sloveniji danes še okoli 200 podjetij, ki se pripravljajo na certificiranje (glej prilogo, Slika 3).

Na prvi pogled se zdi število certifikatov v Sloveniji skromno, vendar mednarodna primerjava pokaže, da je Slovenija po številu pridobljenih certifikatov na milijon prebivalcev lahko zgled marsikateri razviti evropski državi (glej prilogo, Slika 4). Iz zbranih podatkov je razvidno, da Slovenija na lestvici prehiteva Avstrijo, Nemčijo, Francijo, Italijo in druge konkurenčne evropske države.

Standard ISO v podjetju ni obvezen, je pa po zagotovilih poznavalcev dobrodošla prednost, ki v podjetju pomeni natančen pregled nad stroški, ki so bili v preteklosti zanemarljiv vir nepotrebnih stroškov. Nekatera podjetja so v njih uzrla prihranke, ki imajo posledično v podjetju lahko velike ekonomske in družbene posledice. V naslednjem poglavju sledi primerjava slovenskega in tujega podjetja, ki sta si z uvajanjem ekoloških smernic priborila konkurenčno prednost v nižjih stroških.

6.3. Uvajanje sistema ravnanja z okoljem v podjetju Gorenjski tisk, d. d.

Podjetje Gorenjski tisk d. d. slovi po vrhunski kvaliteti tiskarskih storitev ne samo v Sloveniji, ampak tudi v širšem krogu držav bivše Jugoslavije, zahodnih sosedov pa tja do Rusije, kjer ima že vrsto let stalne, pa tudi nove naročnike. Proizvodni program obsega kartonažo, knjige, propagandni material in ostale grafične storitve.

Zaradi dolgoletnega sodelovanja z naročniki in dobavitelji ter nenehnega boja za tekmovalne prednosti se zavedajo, da je pomemben dejavnik ne samo pridobiti kupca, temveč ga tudi obdržati. Zato se v podjetju, deloma zaradi svojih naročnikov, ugleda podjetja, pa tudi zaradi drugih razlogov, odločajo za upoštevanje in nenehno prilagajanje razmer na trgu, ki jim omogočajo obstanek na vedno bolj zahtevnem trgu.

Izzivi mednarodne konkurence, razvoja informacijske tehnologije in globalizacije predstavljajo priložnost za izboljšanje delovanja procesov. V politiki kakovosti to pomeni nenehno izboljševanje sistema vodenja kakovosti na vseh ravneh podjetja. Samo delovanje sistema zagotavljanja kakovosti dvakrat letno preverjajo visoki predstavniki iz tujine. V letu 2000 so v podjetju recertificirali presojo sistema vodenja kakovosti, ki so ga prilagodili po omenjenemu novemu standardu ISO 9001 : 2000. Prenova pomeni še boljše postavitve in delovanje sistema z direktnim vplivom na nižje stroške kakovosti in posledično vpliva na višji dobiček. Tu je podjetje naredilo velik korak v obvladovanju in nenehnem izboljševanju prepoznanih ključnih procesov. Dolgoročno preživetje podjetja je odvisno od zadovoljnih kupcev, zato visoke kakovostne zahteve naročnikov smatrajo kot izziv za izvajanje ukrepov s ciljem boljšega delovanja procesa. V podjetju se zavedajo, da je ključno imeti prednost pred konkurenco, kajti nov standard je odlično orodje za nenehno spreminjanje kulture organizacije, od katere zavisi rast in razvoj podjetja v bodoče.

Celovito obvladovanje kakovosti je le orodje za doseganje sinergije zadovoljnih naročnikov, zaposlenih, dobaviteljev in države. Ostre razmere na tujih trgih, pričakovanja dobaviteljev, kupcev, predvsem pa ugled podjetja so bili vzroki za uvajanje sistema ravnanja z okoljem. Raziskave v podjetju so pokazale, da se proizvodno podjetje uvršča med onesnaževalce okolja. Uvajanje sistema ravnanja z okoljem v skladu s standardom ISO 14001 je pomenilo dograditev sistema kakovosti z ekološko komponento.

Podjetje je v letošnjem letu začelo s procesom izgradnje in pridobivanja certifikata za sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti in je del celotnega sistema vodenja, ki olajšuje obvladovanje tveganj poklicnega zdravja in varnosti, ki so povezane s poslovanjem. Vključuje tudi organizacijsko strukturo, dejavnosti planiranja, odgovornosti, delovne tehnike, postopke, procese in sredstva za razvoj, skratka sisteme za doseganje politike poklicnega zdravja in varnosti.

6.3.1. Program in okoljska politika

V družbi Gorenjski tisk predstavlja politika okolja del celovite politike podjetja in je neposredno povezana s politiko kakovosti. Pri ravnanju z okoljem imajo v podjetju jasno opredeljeno strategijo, cilje, odgovornosti ter načela delovanja družbe. Z uvajanjem projekta o ekološkem vodenju družbe si podjetje z ustrežno politiko prizadeva zmanjšati uporabo vode, energije in ostalih virov, ki jih uporablja. V podjetju sledijo smernicam nenehnemu zmanjševanju negativnih vplivov na okolje. V skladu s to politiko zasledujejo cilj, ki sloni na vodenju aktivnosti na področju ravnanja z okoljem na odgovoren način, predvsem z zavarovanjem okolja in delovanjem v skladu z interesi širše družbene skupnosti.

Tako vodstvo, kot tudi zaposleni se trudijo, da z izvajanjem aktivnosti v podjetju prekomerno ne onesnažujejo okolje. Prav zato vodstvo usmerja zaposlence k stalnemu napredku v skladu z okoljskimi zahtevami. Zavzemajo se za delovne pogoje, v katerih zaposleni, dobavitelji, kupci in širša skupnost ne bodo izpostavljeni tveganju. Vodstvo stalno nadzira in ugotavlja delovanje sistema ravnanja z okoljem in v skladu z analizami predlaga ustrezne ukrepe.

Aktivnosti za zmanjševanje negativnih vplivov na okolje v podjetju obsegajo naslednja področja (Interni podatki podjetja Gorenjski tisk, 2002):

- razvoj in trženje okolju prijaznih proizvodov,
- zagotavljanje primernih in zadostnih virov za izvajanje politike in zahtev mednarodnih standardov SRO¹⁰ (ISO 14001),
- stalno pregledovanje, ocenjevanje okoljskih vplivov s ciljem zmanjšanja porabe električne energije in lahkega kurilnega olja ter uporabo materialov in drugih virov, ki škodujejo okolju. Z uvajanjem potrebnih aktivnosti in vzpodbujanjem dobaviteljev in kupcev zadostijo ustreznim okoljskim zahtevam,
- vzdrževanje okoljske politike, odgovarjanje na vprašanja zaposlenih, oblasti in drugih zainteresiranih strank,
- vodenje operacij v skladu s spoštovanjem zakonskih in lokalnih okoljskih zahtev in preprečevanje oz. zmanjševanje onesnaževanja,
- izvajanje usposabljanja zaposlencev,
- izvajanje presoje v celotnem poslovnem procesu,
- ustrezno ukrepanje v primeru izrednih razmer.

¹⁰ Sistem ravnanja z okoljem.

Tabela 2: Prihranki ob uvajanju sistema ravnanja z okoljem v letu 2002

<i>Ključni prihranki:</i>		Prihranek v %	<i>Prihranek v mio. SIT/letno</i>
1.	Poraba električne energije	5,2 %	2,5
2.	Poraba lahkega kurilnega olja	20,3 %	4,8
3.	Znižanje količine komunalnih odpadkov	50 %	2,4
4.	Poraba strupene kemikalije (P-17)	22,5 %	0,4
5.	Onesnaženost tehnološke vode		0,5
6.	Prodaja odpadkov za recikliranje		3,0
7.	Zbiranje, odvoz tonerjev in kartuš zbiratelju		
8.	Zbiranje, odvoz odpadnega fiksirja in razvijalca zbiratelju		
PRIHRANKI SKUPAJ:			13,6 mio. SIT/letno

Vir: Interni podatki podjetja Gorenjski tisk, 2002.

V podjetju Gorenjski tisk spremljajo 12 ključnih ciljev, v analizi so izpostavljeni predvsem programi, ki so primerljivi s podjetjem Mohndruck d. o. o.. Letne analize prikazujejo 5,2 % znižanje porabe električne energije, kar predstavlja prihranek v višini 2,5 mio. SIT na leto. Prav tako je pomembno tudi znižanje porabe lahkega kurilnega olja za 20,3 %, kar letno znaša 4,8 mio. SIT. Dejavnik ločevanja odpadkov in baliranja obsega pomemben ukrep v proizvodnji. Odpadki se v podjetju ločijo pri odlaganju, naknadno jih tudi balirajo in s tem prihranijo za 2,4 mio SIT letno, kar predstavlja več kot 50% znižanje stroškov. V proizvodnem programu spremljajo tudi porabo kemikalij, ena izmed strupenih, ki jo uporabljajo, je kemikalija P-17, katere porabo so, z ustrezno metodo nadziranja, uspeli zmanjšati za 22,5 %. To pomeni, da znaša prihranek 0,4 mio. SIT letno, predvsem zaradi manjše porabe, kar hkrati predstavlja manjši strošek pri nabavi materiala in istočasno manjše onesnaževanje okolja. V skladu z večimi dejavniki predstavlja onesnaženost tehnološke vode velik problem, vendar podjetje že sedaj plačuje najnižjo takso. Prihranek znaša torej 0,5 mio. SIT letno.

Glede na analizo lahko zasledimo tudi prihranke v višini 3 mio. SIT letno zaradi zbiranja in odvoza odpadnega fiksirja in razvijalca, tonerjev in kartuš pooblaščenemu zbiratelju, ter prodaje odpadkov za recikliranje (papirja, kartona, kovine, lepenke, plastificiranega papirja).

6.4. Uvajanje sistema ravnanja z okoljem v podjetju Mohndruck d. o. o.

Tradicionalna politika nemškega podjetja Mohndruck d. o. o., vključno z okoljsko politiko, sovpada s politiko multinacionalke Bertelsmann d. d., katerega del organizacijske linije je. Podjetje Mohndruck d. o. o. spada v panogo tiskarske oziroma grafične dejavnosti in ima okoli 2000 zaposlencev. Proizvodni program obsega knjige, časopisje, reklamni material, koledarje in ostalo tiskovino za medije. V podjetju je dejavnik okolja, poleg faktorja ekonomije, že dolgo osrednje težišče in cilj celotnega podjetja, saj sledijo aktualnim tržnim trendom, skrbijo za ekološke prednosti, je pa treba poudariti, da v skladu s tem ne zanemarjajo ekonomskih ciljev. Tako kratkoročno, kot tudi dolgoročno, ekologija in ekonomija neločljivo sodelujeta pri uresničevanju in realiziranju ciljev v podjetju.

Grafično podjetje Mohndruck d. o. o. je svoj sistem EMS v letu 1996 ocenilo kot zelo pozitiven ukrep, okoljske ocene so bile zelo zadovoljive, zato so neprekinjeno nadeljevali z izboljševanjem in realiziranjem okoljskih ciljev.

6.4.1. Program in okoljska politika

Poleg prizadevanj za ekonomski uspeh, se zavzemajo za čim bolj učinkovit nadzor nad odpadki, ki neposredno bremenijo okolje. Pomembna je torej pravilna in preudarna uporaba okoljske politike v praksi. V skladu z okoljsko politiko poudarjajo tudi uspešno usklajeno in motivirano delo v podjetju. Vodstvo v podjetju podpira uvajanje novih proizvodov in ravnanje okoljsko pomembnih vidikov, zato jih kasneje skupaj ocenijo in analizirajo.

Podjetje deluje v skladu z dialogom njihovih zaposlencev, dobaviteljev, kupcev in širše skupnosti, ki kontinuirano širijo in realizirajo rešitve za okoljske probleme. Načeloma so vsi notranji in zunanji sodelavci v podjetju dolžni popolnoma oziroma čim bolj skrbeti za čim manjšo obremenitev okolja. V podjetju stalno nadzirajo delovne ukrepe, spremljajo podatke in jih prikazujejo v svojih eko bilancah. Te so neodvisne, strokovno nadzorovane, testirane in kontinuirano spremljane.

V skupnem delu s sodelavci ima podjetje strogo kontrolirano politiko, ki upošteva okoljske predpise in realizira vse ukrepe, sprejete v skladu z okoljsko politiko in zakonodajo. Podjetje zasleduje politiko prihrankov v skladu z ločevanjem in zbiranjem odpadkov.

V podjetju glavno vodstvo vodi in koordinira več organizacijskih ravni: tehnološki oddelek, oddelek za okolje, energijo in oddelek za varnost, ki predstavljajo centre za okoljsko zaščito. Vodje oddelkov so neposredno poslovodje, ki uradno naročajo pristojne zastopnike za varstvo okolja. Poleg tega mu pooblaščenca za varnost, nevarne snovi, varstvo okolja, za odpadke, odpadne vode odgovarjajo glede vodenja ustreznega okoljskega EMS-ja. Na podlagi ugotovitev se v podjetju določi ustrezna okoljska politika.

Okoljski program zajema sedem ciljev (ključev) in približno 30 konkretnih ukrepov za doseganje vseh ciljev. Za vsak cilj in ukrep za prenos mesta odgovornosti so postopki določeni zelo podrobno. Od leta 1991 ima podjetje zastavljeno zelo izčrpno in obširno eko bilanco v celotnem materialnem in energijskem področju. Takšen letni ritem omogoča dobro časovno primerljivost, ki se vrši v okoljskih ocenah.

Najpomembnejši cilji eko bilance so:

- ocena aktualne ekološke situacije in identifikacija ekološke šibke točke v podjetju,
- razvoj od osnovne informacije za ekološko orientiranost podjetniške strategije,
- stalno optimiranje ekološke sprejemljivosti od proizvodov in podjetniških tehnoloških procesov,
- ekološka povezava z ekonomskimi aspekti.

Tabela 3: Prihranki ob uvajanju sistema ravnanja z okoljem v letu 1996

<i>Ključni prihranki:</i>		Prihranek v %
1.	Poraba električne energije	10 – 15 %
2.	Poraba zemeljskega plina	40 %
3.	Znižanje količine komunalnih odpadkov	100 %
4.	Poraba strupenih topil	Iz topil z visokim vreliščem v topila na rastlinski bazi
5.	Onesnaženost vode	15 %
6.	Predelava odpadkov	100 %
7.	Onesnaževanje zraka	90 %
PRIHRANKI SKUPAJ:		3,6 mio. EUR/leto

Vir: Gege, 1997, str. 149 – 154.

6.4.3. Zniževanje stroškov in ukrepi za varstvo okolja

Podjetje ima veliko število primernih ukrepov za varstvo okolja. S primernimi ukrepi učinkovito znižuje stroške v podjetju, letno najmanj 3,6 mio EUR.

Z uporabo nevarnih snovi so topila z visokim vreliščem zamenjala s topili, ki so osnovana na rastlinski bazi. Zbirka čistih odpadkov barve pri tiskanju in vračanje le-teh proizvajalcu pomagajo prihraniti pri surovinah in porabi energije. Skozi permanentni nadzor porabe vode je potrošnja v enem letu padla za 15 %. Voda iz tovarniških črpališč lahko zniža stroške v primerjavi z običajno tarifo, ki jo podjetje plačuje. Zniževanje stroškov oskrbuje zgoraj imenovan center za približno 67.000 EUR.

V letu 1994 so v podjetju stroške energijske dejavnosti zmanjšali s pomočjo nove opreme, ki je bila okolju neškodljiva. Uporabili so torej zemeljski plin in s pomočjo komunalnega

podjetja skozi energijski center zmanjšali porabo energije za 10 do 15 %. Emisija ogljikovega dioksida je padla za 35 %, dušikovega oksida za 70 % in žvepovega dioksida in prahu za skoraj 90 % v primerjavi s porabo premoga. Izkoriščenost energije se v tem primeru tako nagiba od 40 % na celo 80 %.

V prihodnosti bo breme toplovodnih omrežij še naprej dozorevalo in oskrbovalo različne uporabnike z okolju prijazno energijo. Nadaljna uresničitev projektov je namesto izpuščanja ogljikovega vodika v zrak izgorevanje energije v plinskih turbinah. Tako lahko prihranijo porabo zemeljskega plina in istočasno čistijo odhodni zrak. Amortizacija naprave je odtod samo iz prihranka energije krajša od desetih let. Rešitev toplovodnega ogrevanja je pri teh raziskovanjih neprestano pod nadzorom stroškov obratovanja in nabavne cene, obračunane za zemeljski plin.

V podjetju je od 37.000 ton odpadkov, ki odpadejo na oskrbovanje ločevanja odpadkov zagotovljena skorajda 100 % predelava. Material, ki je namenjen za večkratno uporabo in ga dobavitelji dostavijo v kontejnerjih, se ob izpraznitvi vrne dobavitelju z namenom ponovnega polnjenja. Tudi v menzah uporabljajo posode izključno za večkratno uporabo, plastični embalaži so se povsem odpovedali.

6.5. Analiza primerjave

Primerjava slovenskega in nemškega podjetja sloni na temeljih primerljive dejavnosti, konkurenčnih storitvah, čeprav se v več pogledih razlikujeta v marsičem. Že dejstvo, da je nemško podjetje Mohndruck d. o. o., hčerinsko podjetje korporacije Bertelsmann d. d. pove, da ima Mohndruck d. o. o. že vnaprej osnovano okoljsko politiko, zagotovljene smernice razvoja, vnaprej planirano investiranje v skrb za razvoj okoljskih ciljev. Podjetje je sicer sedemkrat večje od Gorenjskega tiska, sprva že po obsegu, saj je v Gorenjskem tisku 340 zaposlenih, nemški Mohndruck pa jih ima kar 2000. Vendar kljub temu lahko zasledimo vzporedne primerjave pri uvajanju sistema ravnanja z okoljem, saj velikost podjetja in obseg proizvodnje ne vplivata na uspešnost okoljske politike. Nemško podjetje cilje okoljske politike zasleduje že od leta 1994, zato ima ustrezne dolgoročne okoljske in ekonomske uspehe, primerno vodstvo in širšo zaznavo za doseganje zastavljenih ciljev. Pri analizi je upoštevana časovna komponenta, ki v obeh podjetjih predstavlja enako obdobje uvajanja in merjenja ter spremljanja rezultatov. V podjetju Gorenjski tisk so okoljski standard uvedli v letu 1999, v nemškem Mohndruck-u pa v letu 1993 in 1994.

Tabela 4: Izbor konkurenčne prednosti v podjetju Gorenjski tisk d. d.

<i>Konkurenčna Prednost</i>	<i>Položaj podjetja Gorenjski Tisk d. d.</i>	<i>Položaj konkurenta Mohndruck d. o. o.</i>	<i>Pomembnost izboljšanja položaja</i>	<i>Ali in kako hitro si podjetje izboljša položaj</i>	<i>Sposobnost konkurenta da izboljša položaj</i>	<i>Potrebni ukrepi</i>
	<i>(1-10)</i>	<i>(1-10)</i>	<i>(V-S-N)</i>	<i>(V-S-N)</i>	<i>(V-S-N)</i>	
<i>Tehnologija</i>	9	9	Visoka	Visoka	Visoka	Vloži
<i>Stroški</i>	8	9	Visoka	Srednja	Srednja	Nadzoruj
<i>Kakovost</i>	10	10	Visoka	Visoka	Visoka	Nadzoruj
<i>Storitve</i>	9	9	Visoka	Visoka	Nizka	Vloži
<i>Okolje</i>	8	9	Visoka	Srednja	Visoka	Vloži

Vir: Interni podatki podjetja Gorenjski tisk, 2002.

Kotlerjev model konkurenčne prednosti za obe podjetji prikazuje koncept odločanja smeri delovanja na trgu. Dodana spremenljivka okolje je ena izmed prioriternih konkurenčnih dejavnikov, ki vpliva na pomembne odločitve, ki zadevajo obstajanje na trgu. Na podlagi tabele 4 lahko povzamemo, da sta podjetji uvrščeni v ozek in selekcioniran krog konkurentov in glede na samo oceno se podjetje lahko ustrezno pozicionira na trgu. Na ta način lahko hitro določi svoje tekmece in oceni svoj položaj, ki je v tem primeru v obeh podjetjih zelo tekmovalen, saj so ocene v obeh primerih skorajda enake.

Poraba električne energije je v Gorenjskem tisku nižja za 5,2 %, v podjetju Mohndruck pa za 10 % do 15 %, verjetno zaradi novega vira energije, saj je v nemškem podjetju poraba zemeljskega plina manjša za dobrih 40 %, v Gorenjskem tisku pa poraba kurilnega olja za 20,3 %. Mogoče je nekoliko sporen podatek o 100 % predelavi komunalnih odpadkov, saj na drugi strani Gorenjski tisk znižuje stroške za dobrih 50 %. Popolno recikliranje odpadkov je mogoče le v primeru, če je podjetje samo tudi uničevalec odpadkov.

Podjetje Gorenjski tisk uspešno nadzoruje porabo strupenih kemikalij, nemško podjetje pa je namesto strupenih kemikalij začelo uporabljati nadomestljiv material, ki je baziran na rastlinski osnovi. S tem podjetje ni znižalo stroškov, predvidevamo lahko samo to, da nabavna cena naravi prijaznega proizvoda ni nič nižja od tiste prejšnje. V tem primeru so v podjetju Gorenjski tisk naredili dobro potezo, ki ima tako okoljski, kot tudi pozitivni ekonomski rezultat.

Zbiranje in odvoz raznih odpadkov slovenskemu podjetju ne samo da znižujejo stroške odvoza, pač pa povrne stroške za odpadke. Pri tem je še dodatno izpostavljeno baliranje odpadkov, ki tudi prispeva k znižanju stroškov. Mogoče bi se slovenskemu podjetju splačalo uvesti nov vir energije, lahko pa bi strupene kemikalije in podoben material nadomestili z materialom, ki bi bil okolju bolj prijazen. Vprašanje, ki se vedno ponavlja pa je le, če so ti vidiki okoljsko, kot tudi ekonomsko za podjetje tudi smotrni.

SKLEP

Zagotovitev optimalnih razmer za nadaljevanje ekonomske rasti z ohranjanjem gospodarskih pobud in uspešnosti temelji na okviru ohranjanja kakovosti okolja. Tekmovalne prednosti lahko uvedba strožjih regulativnih okoljskih zahtev zmanjša na račun večjih inovacij v podjetju. Evropska unija želi ekologizacijo industrije spremeniti v tržno prednost, češ da z zmanjšanjem porabe surovin in energije, ponovno uporabo odpadkov, preventivo namesto kurative lahko izboljša ekološko usmerjenost. Najprej so zanjo potrebni zakonski ukrepi, kjer gre za zmanjševanje posledic iz okolja, vendar podjetja v svoji proizvodnji uporabljajo le-te zaradi prevelikega dela, saj so proizvodni dejavniki postali relativno dragi. Okoljska usmerjenost v podjetju je usmerjena v upravljanje, ki je možno le v primeru, če so okoljski problemi sestavni del razvojne politike, tako s strani države, kot podjetja samega. Analize kažejo, da bi v prihodnosti ob zavestni in odločni politiki države po načelih trajnostnega razvoja v Sloveniji lahko dosegli primerljivo kakovost z Evropo in zaščito okolja, ekologizacijo gospodarstva ter evropsko raven spodbujanja skladnega regionalnega razvoja.

Rezultati raziskav opozarjajo na dejstvo, naj okoliška izvedba izboljšuje mednarodne temelje. Nacionalna ekonomija, pravna povezanost in okoljstveni režimi naj gredo z roko v roki. V skladu s tem se bo izboljšala politična krepitev, ki bo lajšala revščino in napredek na ravni ekonomske rasti kot ključnega mehanizma za izboljšanje ekonomskih rezultatov. Povezovanje držav v razvoju z ostalimi državami je z okoljskega vidika neustrezna poteza, saj se močnejše države modernizirajo, spreminjajo ekonomijo, institucionalizirajo strukturo in njihov sistem urejevanja, zato se jim hitreje pojavljajo okoljski rezultati. Raziskave torej potrjujejo, da v okolju ni nujno treba žrtvovati ekonomskega napredka za izboljšave ekosistema. Nasprotno, države, ki imajo bolj agresiven okoljstveni režim, so bolj konkurenčne in hkrati s tem ekonomsko uspešnejše.

Slovenija se zadnja leta prebija skozi zahtevno obdobje prehoda k grajenju močne države, ki ne bo v senci evropskih držav. Ves proces je v temelju motiviran z željo in hrepenenjem po boljšem življenju, svobodi, blagostanju, uspešnosti za naše prihodnje generacije. Svet se v zadnjih letih temeljito pripravlja na dolgoročno ohranjanje globalnega okolja in s tem preživetje človeštva samega. Nedavno srečanje in razprave v Johannesburgu glede trajnostnega razvoja bodo sčasoma pokazale nove ideje za uresničitev plana, ki pa bo v prihodnosti pokazal, kako pomembne so okoljske odločitve ne samo v podjetju, pač pa tudi med narodi in nenazadnje tudi s strani države. Analiza in primerjava mednarodnih podjetij je močno orientirana na zadovoljivih prihrankih, ki dvigujejo urejenost podjetja in posledično vplivajo na okoljsko zavest. Strateški kupci, dobavitelji in partnerji danes že zahtevajo okoljsko osveščenost, kar podjetjem prinaša nove posle in posledično vpliva na prihodke in dobiček. Okoljski cilji tako postajajo del vsakdanje politike podjetij, ki so kontinuirano spremljani in nadzorovani tako znotraj podjetja, kot tudi od širše javnosti navzven in bodo temelj konkurenčnih prednosti vsaj še nekaj let, dokler tendenca podjetniških smernic ne bo odkrila novih načinov ugleda podjetja, tekmovalnosti in rivalstva na trgu.

LITERATURA

1. Clancy Eugene et al.: Evropska unija. Slovenija in trajnostni razvoj. Ljubljana: Umanotera, 1998. 122 str.
2. Cunder Karina: Tudi zdrav razum potrebuje blagovno znamko. Sobotna priloga Dela, Ljubljana, 7. 9. 2002, str. 4 – 6.
3. Česen Marinka: S standardom HACCP do varnih živil. Kakovost, Ljubljana, 2002, 24, str. 14 – 17.
4. Davies Longworth: Vseživljenjsko učenje – koncept preživetja in akcijski načrt za 21. Stoletje. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije, 1994. 45 str.
5. Dolinar Peter: Zdaj še certifikat OHSAS 18001. Kakovost, Ljubljana, 2002, 24, str. 34 – 38.
6. Dovč Franci: Skrb za okolje ni kozmetika. Kakovost, Ljubljana, 2002, 24, str. 29 – 30.
7. Harald Willing: Ekologija. Ljubljana: Mohorjeva založba Celovec, 1993. B.1.
8. Hussey David, Jenster Per: Competitor Intelligence. England: John Wiley & Sons, 1999. 275 str.
9. Gege Maximilian: Kosten senken durch Umweltmanagement. München: Die Deutsche Bibliothek, 1997. str. 149 – 154.
10. Jablanovec Miran: ISO 9001 v srednjem podjetju - danes in po letu 2000. Zbornik referatov. Murska Sobota, 1998, str. 15.
11. Klasinc Anton: Zadrega pri prehodu na ISO 9001 : 2000. Kakovost, Ljubljana, 2001, 23, str. 9 – 10.
12. Kotler Philip: Marketing management. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
13. Kovač Bogomir: Poslovna mitologija. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 371 str.
14. Kumar Andrej: Mednarodna ekonomika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 253 str.
15. Kumar Andrej et al.: Mednarodna ekonomika vaje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 130 str.
16. Lamprecht James: ISO 14000 Issues & Implementation Guidelines for Responsible Environmental Management. United States of America, 1997. 273 str.
17. Narava in okolje (varstvo in razvoj v RS). Ljubljana: Svet za varstvo okolja RS: 1998. 125 str.
18. Pavlin Barbara: Varno od polja do mize. Kakovost, Ljubljana, 2002, 24, str. 26 – 29.
19. Pilko Simona: Učinki sistema kakovosti na večjo konkurenčnost. Kakovost, Ljubljana, 2000, 15, str. 42 – 44.
20. Plut Dušan: Slovenija na križpotju. Ljubljana: Mihelač, 1997. 386 str.
21. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
22. Radej Bojan: Onesnaženje naprodaj. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 1994.
23. Radej Bojan et al.: Shema indikatorjev monitoringa okoljskega razvoja. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj, 2000. 53 str.

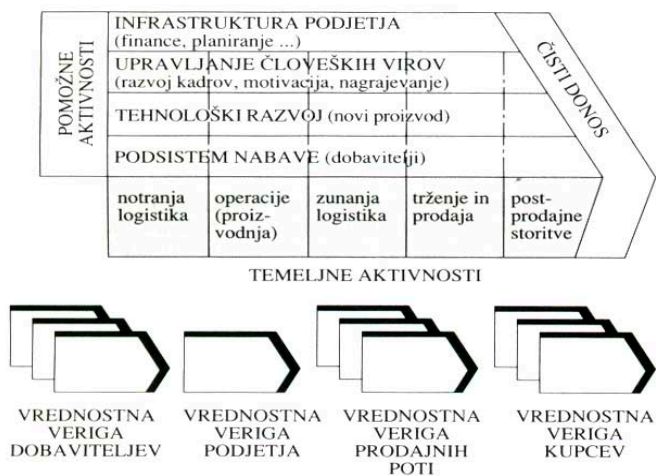
24. Strašek Vilijem: Vodenje podjetja z vidika varovanja okolja v skladu z zahtevami standarda ISO 14001. Ljubljana: Bureau Veritas Quality International Slovenija, 1998. 149 str.
25. Strategija gospodarskega razvoja Slovenije. Ljubljana: Zavod RS za makroekonomske analize in razvoj, 1995. 165 str.
26. Tkalec Robert: Standard, pisan na kožo zaposlenih. *Kakovost*, Ljubljana, 2002, 24, str. 32 – 33.
27. Verbič Boris: Dobrodošli med najboljšimi – Pot do kakovosti v storitveni dejavnosti. *Kakovost*, Ljubljana, 1994. 203 str.
28. Volčjak Robert: Zevajoč prepad. *Kranj, Gorenjski glas*, 3. 9. 2002, str. 13.
29. Vuk Drago: Uvod v ekološki management. Ljubljana: Založba Moderna organizacija, 2000. 230 str.
30. Whitelaw Ken: ISO 14001 Environmental Systems Handbook. Oxford: Butterworth – Heinemann, 1997. 290 str.
31. Zajc Katja: Teoretični in empirični vidiki konkurenčnosti. *Kolaps*, Ljubljana, 1999, 10, str. 47 – 51.

VIRI

1. Interni podatki podjetja Gorenjski tisk, 2002.
2. ISO 9000 : 2000.
[URL: <http://www.usm.mzt.si/ARHIV/AboutStandardizatioIS9000.sl.htm>], 6. 9. 2002.
3. Od skrbi za čisti zrak k celostnemu varstvu okolja.
[URL: <http://europa.gov.si/publikacije/zgibanke/okolje>], 6. 9. 2002.
4. Prispevek nevladnih organizacij: Agenda 21 za Slovenijo. Ljubljana, 1995. 43 str.
5. Program priprave slovenskih standardov. Republika Slovenija: Ministrstvo za znanost in tehnologijo, urad za standardizacijo in meroslovje, 1996 – 2000.
6. World Economic Form OXFORD: Environmental Performance Measurement. The Global Report 2001 – 2002. 266 str.

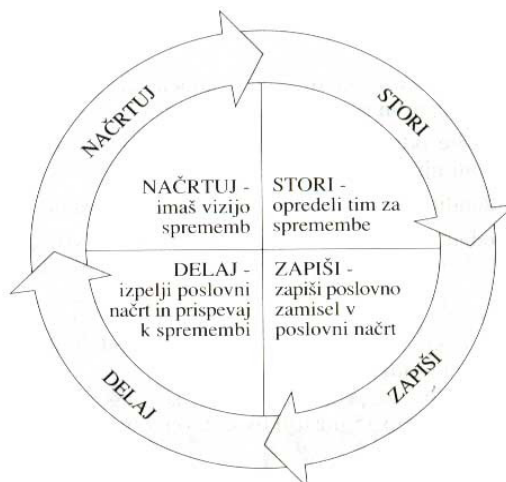
PRILOGA

Slika 1: Porterjeva veriga vrednosti



Vir: Pučko, 1999, str. 161.

Slika 2: Demingov krog poslovne uspešnosti



Vir: Kovač, 1996, str. 239.

Slika 3: Podeljeni certifikati po letih v Sloveniji



Vir: GZS, 2002, str. 29.

Slika 4: Število okoljskih certifikatov po državah leta 2000 (na milijon prebivalcev)



Vir: GZS, 2000, str. 30.