

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA TRAJNOSTNEGA MANAGEMENTA NA PRIMERU
PROJETJA ISKRAEMECO**

Ljubljana, 4. september 2018

GREGOR HOMAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Gregor Homan, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza trajnostnega managementa na primeru podjetja Iskraemeco, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judito Peterlin

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 4.9.2018

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV MANAGEMENTA	2
1.1 Razvoj managementa	3
1.2 Klasična šola managementa	4
1.3 Izhodišče trajnostnega managementa	5
1.3.1 Proizvodna usmeritev v 19. in 20. stoletju	5
1.3.2 Spremembe v proizvodnih procesih	6
1.3.3 Netrajnostna usmeritev v prejšnjem stoletju	7
1.4 Osnove za razvoj trajnostnega managementa	8
1.5 Pričakovanja o neomejenem ekonomskem razvoju	10
1.6 Začetek ekoloških gibanj in trajnostnega razvoja	11
1.7 Kritike trajnostnega managementa	12
1.8 Prehod iz linearne v krožno ekonomijo	13
1.9 Zakonodaja na področju trajnostnega razvoja	15
1.10 Sedanji trendi in napovedi	16
2 OPIS RAZISKOVALNE METODE	17
2.1 Opis podjetja Iskraemeco	18
2.2 Organizacijska struktura Iskraemeca	19
2.3 Trajnostni management v podjetju Iskraemeco	20
2.4 Rezultati in izboljšave	23
2.5 Priporočila k morebitnim izboljšavam	24
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	26

UVOD

Za zaključno strokovno nalogo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani sem si izbral temo na področju managementa, ki mi je bila zelo blizu že od samega začetka študija v jeseni leta 2015. Kasneje sem se sicer odločil v okviru Visoke poslovne šole (VPŠ) vpisati in nadaljevati študij na smeri računovodstva. Spretnost s številkami in vpletenost računovodstva na vsa poslovna področja me je prepričala, vendarle pa sem hkrati vedno z veseljem v okviru predmetnika prisluhnil predmetom na temo managementa.

Takšnih predmetov je bilo kar nekaj, od strateških upravljanj na managerski ravni, do proizvodnih načel in različnih razmestitev proizvodnje itd. Trajnostni management je termin, s katerim sem se prvič seznanil pri predmetu Temelji managementa in organizacije v prvem letniku. Tema oziroma področje sta v trenutku ujela mojo pozornost, saj je dobrodošlo ali pa ponekod že skoraj nujno, da imajo podjetja načela trajnostnega razvoja, s katerim poslujejo uspešneje.

Trajnostni management je vpleten v prav vsako področje, na katerem je podjetje aktivno, splošno mnenje, da se trajnostni management nanaša le na ohranitev okolja, v katerem podjetje deluje je dokaj zgrešeno. Trajnostni razvoj, ki je posledica managementa, se bo pojavljal na vseh sferah, katere ima podjetje odprto, od samih proizvodnih procesov, nabav, planiranja oziroma načrtovanja, kontrolinga, režije, računovodstva, pakiranja izdelkov, transporta, kadrovske službe, ravnanja z odpadki itd. Napačno bo tudi mišljenje, da imajo vpliv na okolje le večja podjetja, tista manjša pa naj ne bi imela vpliva. V majhni meri bo držalo, vendar takšno številko makro in majhnih podjetij, kot je v Sloveniji ima skupaj ogromen vpliv na lokalne skupnosti, okolje in državo.

Najpomembnejše odločitve o začetku trajnostnega managementa se zgodijo seveda na vrhu organizacij oziroma podjetij, kjer se vrhnji management odloča o implementaciji takšnih ali drugačnih trajnostnih strategij. Veliko pa je vendarle tudi že v domeni vsakega posameznika, kateri se mora naravnati na trajnost, in ne živeti od danes do jutri, ter se tako vesti tudi na delovnem mestu oziroma v delovnem okolju.

Trajnostni razvoj zahteva poglobljeno analizo delovnih nalog podjetja, materiala ki ga porablja, potrebna je natančna preučitev nabavne verige, in zaznati v njej potencialne spremembe, bodisi tako v podjetju, kot pri morebitnih dobaviteljih. Nazadnje bo analiza zahtevala tudi obnašanje in vedenje kupca, ki ravna z našim izdelkom, saj se trajnostni management ne konča, ko izdelek zapusti podjetje, vendar nas zanima njegov celoten cikel, tudi ko postane že neuporaben in pride do vprašanja odpadka oziroma, kaj se lahko postori v smeri razgradljivosti.

V zaključni strokovni nalogi bom opisal razvoj trajnostnega managementa do sedaj, drugi del pa ima vključen tudi praktičen primer trajnostnega managementa na podjetju

Iskraemeco, v katerem v zadnjem semestru študija opravljam strokovno prakso in s tem nabiram izkušnje.

1 OPREDELITEV MANAGEMENTA

Z namenom lažjega in boljšega razumevanja managementa trajnostnega razvoja je smotno začeti z bolj splošno opredelitvijo oziroma opisa managementa nasploh. Beseda management izhaja iz angleščine, beseda management se je tudi v besedišču slovenskih poslovnežev prijela najbolj.

Management v splošnem je proces, pri katerem se odločamo o najbolj smiselni in učinkoviti alokaciji resursov, ki so nam v danem trenutku na voljo. Na področju managementa poznamo štiri osnovne funkcije, ki nadaljnje predstavljajo jedro odločitev pri managerju. Prva funkcija v procesu je načrtovanje, ki ji sledi organiziranje, zatem je vodenje, kot zadnja pa je v procesu kontroliranje (Higgins, 1991).

Z načrtovanjem manager v skladu s poslanstvom ter vizijo (dolgoročni cilj podjetij) oblikuje poslovno pot podjetja in njeno razvijanje oziroma rast v prihodnje. Pri načrtovanju gre seveda za bodisi kratkoročno ali dolgoročno osmišljanje. Predvsem je bistvenega pomena usklajevanje virov in ciljev, s katerimi želimo doseči ugoden poslovni rezultat, v domeni podjetij pa je pogosto tudi realizacija nefinančnih ciljev, s katerimi lahko svoj položaj na trgu ohranjajo, izboljšajo (Higgins, 1991).

Faza organiziranja je pomembna predvsem z vidika organiziranja poslovnih procesov, v katerih se zaposlenim in managerjem na nižjih nivojih razdeli delovne naloge in s tem povezane odgovornosti, katere se pričakuje, da se spoštuje in izpolni v celoti. Pri organiziranju gre tudi za povezavo podjetja in zunanjega okolja. To povezovanje mora biti tesno in zelo natančno razdelano, v nasprotnem primeru pogosto prihaja do razhajanj tudi med povpraševanjem in ponudbo, posledično pa je lahko preko dobav in logistike napačen tudi proizvodni proces. Ravno oblikovanje proizvodnih procesov je svoja smer managementa v podjetjih, kjer so zelo pomembne kalkulacije in kasnejše alokacije proizvodnih elementov, ki jo ima podjetje na voljo (Higgins, 1991).

Stil vodenja ima velik vpliv na potek managerske funkcije vodenja, s katerim manager bistveno lahko vpliva na kadre v podjetju. V osnovi vsak manager želi svoje zaposlene maksimalno motivirati, s tem pa bi lahko lažje in bolj učinkovito dosegli zastavljene cilje. Preko vodenja se kasneje oblikuje tudi organizacijska kultura podjetja, katere potencialno spreminjanje je dolgoročno (Higgins, 1991).

V zadnjem delu management procesa ima oseba na položaju managerja nalogo kontroliranja oziroma nadzorovanja. Gre za funkcijo, ki je neizbežna in v bistvu teče skozi kompletan postopek poslovanj. Managerji imajo s svojimi odločitvami velik vpliv na poslovanje in usodo podjetij, na ta način je pomembno, da se vodenja lotijo po določenih

smernicah, nekateri pa se vodenja lotevajo na bolj nekonvencionalne in tvegane načine. Z nadziranjem učinkovitosti in s tem povezane uspešnosti manager zagotavlja visoko pretočnost poslovnih procesov, ki jih najdemo znotraj vsake organizacije. Vse štiri funkcije so med seboj tesno povezane, saj so ugotovitve osnova za vložek v potek načrtovanja managerja (Higgins, 1991)

1.1 Razvoj managementa

Management je veda, ki se je razvila šele v začetku 20. stoletja, zato ji lahko rečemo, da je zgodovinsko gledano mlada veda. V tem obdobju se je začel management razvijati v tako smer in obliko, kot ga poznamo tudi danes. Marsikateri poznavalec managementa pa vidi osnove managementa v civilizacijah že od nekdaj, saj je najbolj preprosta oblika potrebna organiziranja družina. Tako so se s povečevanjem prebivalstva začela ustvarjati mesta, pri katerih je bila organizacija na prvem mestu. Veliko zapisov o raznih funkcijah podobnih tistim v današnjem managementu tako lahko najdemo tudi v Svetopisemskih zapisih (Rodgers & Hunter, 1991).

Kasneje so najbolj znani ekonomisti sveta, kot so npr. Marx, Smith, Friedman, Hayek itd. zelo obsežno raziskovali delo oziroma delovanje grških filozofov, pogosto so raziskovali težave s katerimi so se soočali stari Grki v sklopu, saj so jih zelo zanimala etična in politična področja. Najbolj raziskovana sta Platon in Aristotel, ki sta veliko časa posvečala organiziranju polisa. V njem sta namreč opažala organizacijo, skozi katero lahko prebivalstvo doseže dobro življenje, pravično in srečo (Canterbery, 2010).

V srednjem veku je življenje nazadovalo že v splošnem pomenu, prav tako so ozkogledi ljudje na čelu velikih nacij poskrbeli za zaustavitev razvoja ekonomskih doktrin. Pomemben predstavnik je vendarle bil Tomaž Akvinski, ki se je boril za pravične obresti in cene. Sam je menil, da so obresti namenjene za izkoriščanje že tako nekaterih revnih ljudi. V tem obdobju je bilo tudi precej suženjstva, ki se izrazito pojavi predvsem ob odkritju Amerike, na ta način pa so skupine ljudi postale objekt za ravnateljevanje. Veliko sužnjevi je bilo iz kontinenta Afrike, kar se je posledično odražalo v velikem organiziranju pri transportu, trgovini in pri zbiranju ljudi (Canterbery, 2010).

V kasnejših letih tako pridemo do zelo znanega ekonomista Adama Smitha, ki je v osemnajstem stoletju priskrbel študijo nastanka in razvoja kapitalov, trgovin in industrij. Pokazal se je pogled, ki je nasprotoval vmešavanju države v gospodarstvo, samo regulacija trga je bil način, ki ga je zagovarjal. Še vedno je zelo pogosto uporabljen, zelo pogosto ga namreč uporabljajo uspešne države. Z idejo da posameznik na trgu sledi lastnemu interesu v bistvu nehoti pomaga k temu, da so v družbi izpolnjeni interesi tudi drugih udeležencev. Pomembno je definiral vlogo države, saj meni, da je njena vloga razprta na zagotavljanje nekaterih javnih dobrin, nacionalne obrambe ter ohranitve zakonitosti red (Canterbery, 2010).

Vmes je bilo mnogo ekonomistov z različnimi teorijami, od Davida Ricarda, Roberta Owena, Charlesa Babbage, pa vse do zelo vplivnega ekonomista Karla Heinricha Marxa. S svojim delovanjem v 19. stoletju je nadgrajeval Ricardovo teorijo vrednosti. Nakazal je na naravne cene. Velik del managerskega razvoja predstavlja njegova izpopolnitev produkcijskih sredstev, s katerimi se je začelo učinkovito ravnati. Sam je videl precejšen razkorak med delavci in med kapitalisti, saj med njimi vedno prihaja do konfliktov oziroma razhajanj. Na ta način je učinkovit managerski sistem v družbah nujno potreben (Canterbery, 2010).

Cilj trajnostnega razvoja je nadaljnja rast in razvoj družbe skozi čas. Vprašanje, ki se postavlja posledično po začetku in implementaciji je raven povpraševanja in ponudbe. Ena od postavk je, da mora biti vsota sedanjih denarnih tokov pozitivna, v nasprotnem primeru je trajnostna politika neučinkovita. Na nasprotni strani so mnenja o nesmiselnosti pogleda na trenutne denarne tokove, saj trajnostne politike delujejo šele na dolgi rok. Predpostavka je, da bodo na kratki rok rezultati vedno neprepričljivi za vodstvo, ki sprejema vse nadaljnje odločitve (Pearce, Barbier & Markandya, 1990).

1.2 Klasična šola managementa

O klasični šoli managementa lahko povemo, da gre za stališče, ki je ključno za doseg učinkovitosti pri delu in organizacije pri proizvodnji, kjer z uporabo različnih in primernih spodbud dosežemo kar se da natančno načrtovanje, prav tako pa je managersko delo na koncu učinkovito. Pomembno je slediti usmeritvam, ki jo zastavijo strokovnjaki. Kasneje je sicer prišlo do zavedanja, da je dosega ravnotežja med tehničnimi in človeškimi vidiki najpomembnejša. S potrebami mehanskih organizacij proizvodnje je cilj dobiti človeka, ki bo na nek način podoben robotu, to pomeni, da bi delo teklo rutinsko, učinkovito, zanesljivo in pa na nek dolgi rok tudi predvidljivo (Canterbery, 2010).

Znotraj klasične šole managementa najdemo več različnih smeri, in sicer od znanstvenega managementa, vodenja, birokratske teorije, kot četrta pa se zanimivo nahaja kritika klasične šole managementa (Canterbery, 2010).

Z znanstvenim managementom se je ukvarjal Frideric Winslow Taylor, njegovo ime je najpogosteje povezano s to smerjo managementa. Po nekaj preobratih na svoji življenjski poti je postal po poklicu strojnik, na delovnem mestu pa je s časom postal vodja delovne skupine, kjer je uvedel radikalne pristope za tisti čas, saj se je odločil trmastim delavcem znižati plače, po potrebi je najemal nove delavce in začel je tudi z odpuščanjem. Tako je z znanstvenim managementom začetek mentalne revolucije, v kateri ima znanost najpomembnejšo vlogo. Postavil je veliko pravil na področju proizvodnje, njegovi primarni objekti raziskovanja so bili predvsem nizko kvalificirani delavci. Postavljeni so bili štirje osnovni elementi, in sicer vloga managerja za razvoj znanosti vsakega elementa dela, v domeni managerja je izbira najboljših delavcev, katere se kasneje razvija in uči, prav tako je skoraj obvezno vladanje prijateljstva in sodelovanja v obratu in med delavci, saj le tako

lahko delo poteka najbolj učinkovito. V zadnji fazi pa je manager odgovoren za prevzem svojega dela odgovornosti in nalog, njegove določitve so pomembne predvsem v planiranju, organiziranju, vodenju ter kontroli (Canterbery, 2010).

Istočasno z znanstvenim upravljanjem je potekalo tudi upravno vodenje, le da se je ta teorija nanašala na skupno organizacijo. Henry Fayol je bil francoski inženir, ki se je v 19. stoletju ukvarjal s teorijo upravljanja. V podjetju je opravila razdelil na šest skupin, in sicer od tehničnih skupin, kamor spada proizvodnja in predelava, druga skupina so komercialni posli, kjer so oddelki nabave in prodaje, v skupini finančnih poslov je najpomembnejša akumulacija kapitala oziroma zagotavljanje le tega. Zaščita premoženja in osebja sta v podjetjih eno pomembnejših načel in prizadevanj, zato jih spravijo pod funkcijo varnosti. Računovodska funkcija ima vlogo knjiženja in priprav poročil za pretekle dogodke, prav tako pa imajo velik pomen tudi že pri administrativni funkciji, saj se ukvarjajo z napovedmi za prihodnost, da je ukazovanje in organiziranje v poslovnih procesih podjetij lažje in učinkovitejše (Canterbery, 2010).

1.3 Izhodišče trajnostnega managementa

1.3.1 Proizvodna usmeritev v 19. in 20. stoletju

Namen trajnostnega managementa in s tem povezanega razvoja podjetij sega ne daleč nazaj, vendar za razumevanje začetka, vsebine in sploh izhodišča za trajnostni management se je potrebno vrniti že precej daleč v preteklost, vse tja do začetka 19. stoletja, v katerem se je začela doba industrializacije. Gre za obdobje, v katerem so manufakture začele rasti in lahko rečemo, da je proizvodnja dobila pomen podoben današnjemu (Houghton Mifflin Harcourt, 2016).

Industrializacijo je omogočil predvsem napredek v znanosti in razvoju, od parnega stroja do začetka elektrifikacije, pojavov telefonov, motorjev z notranjim izgorevanjem itd. Spremenili so se delovni procesi, ki so bili do tedaj v celoti ročni in s tem posledično dokaj zamudni. Obrti so v kratkem zamenjale proizvodne linije in močne manufakture, ki so imele v primerjavi z ročnimi procesi precej večjo učinkovitost in procesno moč produkcije (Houghton Mifflin Harcourt, 2016).

Proizvodnja je sunkovito naraščala nasploh v Združenih državah Amerike, med leti 1816 in 1828 je kongres določil zaščito proizvodnim podjetjem in v tistih letih so se proizvodni procesi močno razcveteli. Zmanjšalo se je povpraševanje po izučeni delavcih, ki so nadomestili nizko kvalificirani ljudje, ki so bili zmožni dela v proizvodnji. S tem se je drastično spremenil trg dela v Združenih državah Amerike. V kmetijstvu so s pomočjo strojnih opravil lahko precej hitreje in bolj učinkovito kot prej pridelovali prehranske izdelke, kar je ogromno povečalo pridelavo hrane v tistem obdobju. Zelo pomembna je

postala železarska industrija, na katero se je država takrat zelo zanašala (Houghton Mifflin Harcourt, 2016).

V 19. stoletju je bilo inovacij in izboljšav zelo veliko, Charles Goodyear je npr. inoviral postopek imenovan vulkanizacijo, s čimer so vlakna postala močnejša in bolj vzdržljiva. Pomen vseh inovacij je bila v prvi vrsti funkcionalnost, posledično se je povečala proizvodna učinkovitost, zmanjšali pa so se stroški delovne sile in proizvodnega procesa samega (Houghton Mifflin Harcourt, 2016).

Bistveno pri industrializaciji je razumevanje pri potrošnji oziroma porabi vhodnih materialov v proizvodnih procesih, ki je bila neracionalna in okolju škodljiva. Uporabljeni materiali in surovine so bili statusa okolju zelo škodljivi, vendar se v tistem času tega niso niti zavedali oziroma temu niso želeli posvečati pozornosti, saj je bila vedno na prvem mestu učinkovitost, predvsem managerjem na vodilnih položajih. V času od devetnajstega stoletja naprej lahko trdimo, da je šlo za dobo umazane proizvodnje (Houghton Mifflin Harcourt, 2016).

1.3.2 Spremembe v proizvodnih procesih

Od 18. stoletja naprej so se proizvodni procesi v Evropi in svetu drastično spreminjali in modernizirali, za kar je zaslužen predvsem tehnični vidik razvoja družbe, vse raznovrstne inovacije, ki so skrajševale čas v produkciji in porabi materialov, pa tudi različni pristopi k usmerjanju delovne sile. Bistveno so se spremenili delavniki zaposlenih, saj so v obdobjih pred tem delali tudi po 12 ali 13 ur, kar je privedlo do vseh možnih težav, sploh zdravstvenih. Tako so opredelili delavnik 8 ur, s čimer naj bi prišli do ravnotežja med delavnim časom, prostim časom ter časom namenjenemu počitku (Harrison & Leigh Hutchins, 1911).

Mnogi za začetek industrijske revolucije navajajo Anglijo in pa t.i. »low land countries«, gre za Nizozemsko, Belgijo, Luksemburg in pa Dansko. S tem sovпада kapitalizem in njegov začetek ter razvoj, katerega pa vendarle zgodovinsko lahko opredelimo v nekatera obdobja pred industrijsko revolucijo. Tako je kapitalizem in nenaden razvoj povod in razlog za izjemen razvoj na industrijskem področju, katerega so mnogi kapitalisti z nekaterimi omejenimi produkcijskimi faktorji izkoristili, saj so z njimi v svoji lasti prišli do zagonov raznih obratov velikih proizvodenj (Harrison & Leigh Hutchins, 1911).

V 20. stoletju se predvsem pojavijo proizvodna podjetja, ki so se ukvarjala z generiranjem električne energije, pa podjetja, ki so proizvajala in ponujala prehranske izdelke, potrošniške dobrine, oblačila itd. Veliko je bilo v dvajsetem stoletju tekstilne industrije, z nekoliko sreče in smotnimi odločitvami pa so se nekatera podjetja ohranila še do danes. Posebnost sprememb v proizvodnih procesih je vsekakor standardizacija procesov. Ogromno rešitev, pobud in iniciativ je prišlo iz Nemčije in Združenih držav Amerike, kjer

so v razvoj proizvodnih procesov vlagali veliko sredstev (Harrison & Leigh Hutchins, 1911).

Značilnost porasta v proizvodnji je povečan obseg cestnega transporta in pa hitrejša ter lažja elektrifikacija mest in predmestij. S tem so se proizvodni obrati preselili iz centrov na območja izven mest, kjer so nastale ogromne industrijske cone namenjene tovarnam. Tovarne so uporabljale ogromne količine materialov, od katerih pa so bili le redki obnovljivi in za okolje čisti. Energija, ki so jo uporabljali je bila večinoma umazana, od premoga, ki je za zrak izjemno škodljiv, do električne energije pridobljene v neprimernih termoelektrarnah, ki so imele velik vpliv na okolje (Harrison & Leigh Hutchins, 1911).

Za izvor onesnaženega zraka pa je sicer potrebno iti precej bolj v preteklost kot le v dvajseto stoletje, saj so zapisi o Egipčanih, ki so dodajali v zrak železne onesnaževalce, ki so jih kasneje našli v nekaterih ohranjenih primerih mumij, pa vse do Rimljanov in Angležev v 12. stoletju, ki so se znašli v onesnaženem zraku predvsem zaradi ogromno izsekanih gozdov. Les so porabljali za predelavo v premog, s tem pa se je filtracija v naravi porušila v celoti in dotoka ter čiščenja ozračja praktično ni bilo več mogoče doseči. Potrebna so desetletja in stoletja za obnovo gozdov, katere pa niti ni bilo, saj se je izsekavanje le še nadaljevalo oziroma kar povečevalo z naraščanjem potreb po energetskih materialih v različnih manufakturnih procesih skozi čas (Harrison & Leigh Hutchins, 1911).

1.3.3 Netrajnostna usmeritev v prejšnjem stoletju

Nekateri poslovni modeli se v današnjem času pravzaprav ne razlikujejo prav dosti od tistih v dvajsetem stoletju, saj so se na prehodu stoletja le prenesli naprej in delujejo še danes. Pogosto se sicer dopolnjujejo in prilagajajo trgu, v osnovi pa ostajajo zasnovani enako kot včasih. V tem kontekstu gre za večja podjetja, ki so precej bolj toga od manjših, in potrebujejo za spremembe več časa in pa tudi podrobnejše analize ter premisleke, saj pogosto s korenitimi odločitvami in spremembami privedejo do cele verige posledic, ki sledijo (Müller-Christ, 2011).

Če bomo ljudje nadaljevali s takšno stopnjo onesnaževanja bo po napovedih do leta 2100 na Zemlji temperatura narastla kar za 5 stopinj. To pomeni da bomo iz trenutne t.i. »tople« dobe prišli do »vroče« dobe. Ob višanju temperature pa narašča tudi nivo morij in oceanov, saj se dodatno topijo ledeniki. Skozi zadnje stoletje je gladina morij v povprečju narastla za od 15 do 20 centimetrov, preko 21. stoletja pa je pričakovano povečanje morske gladine še za 50 do 150 centimetrov, kar bo posledično še dodatno poslabšalo stanje na Grenlandiji in Antarktiki (Müller-Christ, 2011).

Posluha v prejšnjem stoletju za trajnostni management ni bilo veliko, saj velike korporacije in podjetja, katera so v večini odgovorna tudi za okolje in onesnaževanje niso posvečala pozornosti na ohranjanje okolja za prihodnje generacije. Strokovnjaki so mnenja, da so

poslovni modeli korporacij iz dvajsetega stoletja že izumrla, saj jih nadomeščajo milenijske organizacije, ki delujejo, proizvajajo oziroma poslujejo na popolnoma drugačen način. Podjetja se morajo za svoj obstanek oziroma napredek naučiti prilagoditi, transformirati, drugače jih čaka usoda propada (Müller-Christ, 2011).

Prihodnost je v še večjem sodelovanju med posamezniki in podjetji, saj podjetja že poslujejo na platformah in v nekaterih panogah infrastruktura in last produkcijskih faktorjev ni več pogoj za ustvarjanje denarnega toka. Takšen primer podjetja in platforme je Uber (Müller-Christ, 2011).

Razvoj interneta je poskrbel za lažjo komunikacijo in povezave med podjetji, dobavitelji, kupci, nasploh celotno oskrbovalno verigo, ne nazadnje pa tudi med zaposlenimi in zunanjimi deležniki, ki so tako ali drugače vpleteni v podjetja (Müller-Christ, 2011).

Velika podjetja, ki proizvedejo ogromno produktov, ustvarjajo visoke prihodke in dobičke, zaposlujejo veliko število ljudi, na drugi strani pa imajo velik vpliv na skupnost v kateri poslujejo in so prisotni s svojim poslovanjem. Zavedanja skozi čas so bila različna, v prejšnjem stoletju po navedbah avtorjev managerji in direktorji oziroma osebe na vodilnih položajih niso posvečali okolju veliko pozornosti. Do zavedanj po spremembah je prišlo v času raznih okoljskih katastrof, ki so bile povzročene na posreden ali neposreden način (Müller-Christ, 2011).

Neposredne katastrofe so bila razna razlitja nevarnih kemičnih tekočin v okolje in pogosto morje, kjer je bilo na strani podjetja potrebno prevzeti odgovornost in čim prej sestaviti načrt s katerim bi rešili katastrofo. Manj opazne pa so posledice, ki imajo dolgoročen učinek na okolje in je s prvo oceno težko povedati kdo je krivec za nastanek. V tem primeru so iniciative za preiskave in ukrepanje prevzeli okoljevarstveniki, ki so s svojimi načrti morali čim prej začeti pritiskati na podjetja (Müller-Christ, 2011).

V podjetjih so ugotovili vendar še zlepa ni prišlo do sprememb in načrtov trajnostnega razvoja, saj so se fokusirali le na lasten produkt, stroške in pa stranke, s katerimi ustvarjajo denarni tok. V Združenih državah Amerike in Evropi za začetek trajnostnega razvoja lahko označimo pozna 80. in začetek 90. let prejšnjega stoletja (Müller-Christ, 2011).

1.4 Osnove za razvoj trajnostnega managementa

Trajnostni management je po navedbah strokovnjakov in tistih, ki podrobno spremljajo njegov razvoj management, v katerem se srečajo potrebe sedanje družbe s ciljem omogočiti prihodnjim generacijam nemoten razvoj v primernem okolju. V podjetjih se naj bi vse strategije prilagajale na to stališče iz 80. let prejšnjega stoletja (Du Pisani, 2007).

Temelj za industrijo so surovi materiali, ki so težava že skozi celotno človeško zgodovino. Že od Egipčanov, prebivalcev Mezopotamije, stare Grčije in Rimljanov so poznali težave

izsekavanja dreves in zasoljevanja tal. Grški mislec Plato je že v petem stoletju pred našim štetjem raziskoval in opisoval težave, katere so posledice kmetijstva, gozdarstva in miniranja v rudnikih in kamnolomih. Niso se le zavedali težav, temveč so tudi oklicali nujnost po trajnostni rabi virov, da bi lahko Zemljo ohranili večno mlado. Začela so se že pojavljati mišljenja, da lahko s svojim zavedanjem o dejanjih zmanjšamo negativne efekte (Du Pisani, 2007).

Les se je uporabljal kot gorivo in tudi kot gradbeni material vsaj do začetka 18. stoletja, obenem pa je bil uporabljen tudi v vseh proizvodnih procesih. Georg Agricola, poznan sicer kot oče metalurgije in mineraologije, je že v 16. stoletju opisoval pozval k spremembam, kar se tiče gozdarstva in izsekavanja, in njegove posledice na daljši rok. Na ta način se je v osemnajstem stoletju v Evropi že pokazala grožnja po pomanjkanju lesa, saj so porabili ogromno lesa za grajenje ladij in mest, katera so se razvijala in širila eksponentno. V Nemčiji je leta 1713 zahteval Hans Carl von Carlowitz k trajnostni uporabi virov lesa, s čimer bi prišli do ravnotežja med izsekanimi drevesi in na novo posajenimi. Začel se je uporabljati izraz nasproten izsekavanju, v angleščini enostavno »afforestation« (Du Pisani, 2007).

Veliko tematik je bilo v osemnajstem stoletju tudi na proizvodnjo hrane, kjer so imeli nekateri ne ravno optimistične poglede in so menili, da je v prihodnje ne bo dovolj za naraščajočo populacijo. Devetnajsto stoletje se osredotoča predvsem na porast v porabi premoga, in na opozorila, da je premog ogrožen glede izčrpanja. Delo W. Stanley Jenovsa, z naslovom »The coal question« je leta 1866 dvignilo veliko prahu. Napovedal je, da bo premoga v Angliji zmanjkalo v roku stotih let. Za Anglijo bi primanjkljaj premoga v tistem času pomenil izgubo vodilne države na področju industrije. Zavedanje, da je premog neobnovljiv vir energije je bilo v tistem času že rastoče, in nekateri so svoje sile že usmerjali v iskanje obnovljivih virov energije (Du Pisani, 2007).

Zelo revolucionaren je prispevek Georga Perkinsa Marsha, ki je opisoval človeka in naravo. Predvsem je želel povedati, da Zemlja človeku ni bila dana v taki meri za izkoriščanje, kot smo se to lotili in da na dolgi rok morda človek nima obstanka na Zemlji. Marsh ni želel zavarovanja Zemlje za vsako ceno, vendar ravno obratno, za dobro človeške vrste, ki potrebuje trajnostni razvoj, če želi obstati. Izginjanje deževnih gozdov je tematika, ki jo je v devetnajstem stoletju načel Wallace, v delu »Naše čudovito stoletje«, kjer je diskutiral o škodi povzročeni zaradi prekomerne uporabe premoga, olja, plina, goriv in mineralov. Vse to povzroča izginjanje deževnih gozdov, ki si jih danes želimo ohraniti na vsak način. Preko naštetih del lahko ugotovimo, da so bili vizionarji o ohranjanju naravnih virov in trajnostni porabi le teh že daleč pred devetnajstim stoletjem, saj so za potrebe vse večje populacije izkoriščali energetske vire, ki so kar se da hitro prenesli velik učinek v procese podjetij oziroma korporacij (Du Pisani, 2007).

1.5 Pričakovanja o neomejenem ekonomskem razvoju

V prejšnjem stoletju je sicer prihajalo do precej različnih pogledov in mnenj na razvoj družbe in ekonomske rasti. Na eni strani so bile zelo optimistične napovedi, na drugi pa bolj pesimistične usmerjenosti. Optimizem je bil upravičen, saj so neskončne možnosti za razvoj podpirale predvsem tehnološke inovacije. Nekoliko bolj temne napovedi pa so prihajale predvsem zaradi svetovnih vojn. Do konca druge svetovne vojne se je napredek ustavil, saj je šlo med vojno bolj kot ne za ekonomije preživetij, velike nacije, ki so bile vpletene v vojno so namreč vlagale predvsem v vojaško industrijo (Du Pisani, 2007).

Obdobje po koncu druge svetovne vojne pa je pomenilo razcvet industrije in prodaje, s tem pa se je okoljevarstvena kriza začela širiti navzven. Ljudje so imeli bolj svetle poglede na življenje. Med leti 1800 in 1970 je svet doživel najbolj drastično rast v proizvodnji, porabi dobrin in v vse večji blaginji nacij. Podatki o gospodarski rasti so bili v letih med 1780 in 1900 dokaj konstantni, med 2,9 in 3,7 odstotka, med obema vojnoma je nato precej padel, pod 2 odstotka namreč. Po letu 1948 pa je bila rast v nekaterih letih tudi že okoli 6 odstotkov. Trend naraščanja gospodarske rasti je vnesla prepričanje o neomejeni rasti. Ekonomisti neoklasične ortodoksne šole pa so bili bolj prepričani v progresivno ekonomijo, katera temelji na dejstvih masivne porabe dobrin, surovin in materialov. Glede na to so bili mnenja, da je prihodnost v trajnostni rabi materialov in resursov (Du Pisani, 2007).

Veliko pozornosti so napovedim v prihodnje prikazale težave, ki so se pokazale med že razvitimi državami in med tistimi, ki se šele razvijajo. Teorija modernizacije in razvoja temelji na liberalnih vrednotah, katera narekuje, da bi se države v razvoju morale posluževati zahodnega modela razvoja preko modernizacije njihove družbe. Predvsem je želena povzemanje mišljenja iz zahoda in razvoja prostega trga popolne konkurence, kamor se država vmešava zelo redko. Samo regulacija trga je bistven pomen zahodnega razvoja. S tem imajo na trg vstop tudi velike multinacionalke, naprednejša tehnologija, ki omogoča hiter razvoj in pa v izvoz orientirane dejavnosti, ki sam po sebi državi prinaša večji BDP in s tem povezano blaginjo (Du Pisani, 2007).

Drugačen pogled na razvoj blaginje narodov je imel marksistična smer. Usmerja se na velike multinacionalke iz zahoda, ki imajo značilnost, da s svojimi interesi in močjo vladajo v svetu, kjer so imeli v prejšnjih stoletjih že sicer svoje kolonije. S svojimi nizkimi cenami in ekonomijami obsega izpodrivajo lokalno gospodarstvo in podjetja, ter s tem razlike med razvitim in nerazvitim svetom le še povečujejo. Takšne teorije razvoja so se izvajale tudi v praksi, in sicer v državah s komunističnim sistemom, ki pa se je v Evropi in nekoliko širše končal najkasneje v devetdesetih letih dvajsetega stoletja (Du Pisani, 2007).

Vse bolj homogena družba je v zgodnjih 60. in 70. letih prišla do različnih mnenj in idej kaj je to razvoj, trajnost in rast. Tehnološke in znanstvene prednosti so prinesle lažje življenje, gledano predvsem iz materialnega vidika. Ideja o kontinuiranem in predvsem

neskončnem razvoju je nekoliko poniknila, saj je bila osnovana predvsem na človekovih upih in inspiracijah (Du Pisani, 2007).

1.6 Začetek ekoloških gibanj in trajnostnega razvoja

Medtem ko je na eni strani tehnološki in znanstveni razvoj prinesel veliko večjo učinkovitost, lažje življenje itd, pa je na drugi strani povzročal tudi ogromno škoda naravi in habitatu. Škoda povzročena v naravi je vzdigovala lase in ljudem začela delati skrbi. Onesnaženje in omejenost virov sta začela pritegovati veliko medijske pozornosti. Kot prvič je bil dan Zemlje obeležen leta 1970. Organizacije kot so Green Movement, Greenpeace, Friends on Earth itd, so bile ustanovljene. Kmalu je ekologija postala ideologija in pomembno zanimanje tudi političnih strank (Du Pisani, 2007).

Zaskrbljenost glede okolja je postajalo tudi vse bolj radikalno, saj je bilo veliko govora tudi o možnem ne obstoju človeške vrste zaradi vse večjega vpliva dejanj ljudi in podjetij na okolje. Vse več je bilo tudi akademskih člankov na temo ohranjanja virov (Du Pisani, 2007).

Koncept trajnostnega razvoja oziroma managementa se je razvil kot kompromis med razvojem družbe in ohranjanjem okolja. Termin trajnostni razvoj se je tako prijel v 70. letih s strani Barbare Ward, ki je leta 1972 ustanovila Mednarodni inštitut za okolje in razvoj. Trajnostni razvoj so definirali kot gibanje, kjer kljub zadovoljevanju svojih potreb poskrbimo za ohranjanje sveta za prihodnje generacije. Koncepte so premierno predstavili istega leta v Stockholmu, zatem je sledila predstavitev še v drugih evropskih in svetovnih mestih (Du Pisani, 2007).

Velik pomen v bodočem razvoju so polagali na mnoge alternativne možnosti, ki se jim je posvečal Robert Allen. Cilj naj bi postalo ne zadovoljevanje potreb za vsako ceno, prav tako se pod vprašaj postavlja ekonomska učinkovitost. Iz kvantitativnih pogledov na proizvodnjo oziroma industrija se preusmerja predvsem na kvalitativni vidik, katerega v svojem delu opisuje Viederman (Du Pisani, 2007).

Iz strani Združenih Narodov je bila ustanovljena skupina 22-ih ljudi iz različnih delov sveta, razvitega kot tudi nerazvitega. S pomočjo njih naj bi definirali trajnostne ekološke strategije na ravni mednarodne skupnosti. V poročilu so opisali možnost o kombinacije socialne enakosti, ekonomske rasti in vzdrževanja okoljske blaginje. Ugotovitve so bile predvsem na ravni, ki naj bi vsebovala veliko integracij iz področja populacije, prihodnosti kmetijstva in s tem povezane prehrane, bio diverziteti, industriji in bodočih izbirah iz različnih virov energije (Du Pisani, 2007).

Mednarodni vpliv na poročilo za trajnostni razvoj so imele v tistem času naravne katastrofe, ki so se kar vrstile in so seveda za naravo povzročale največjo grožnjo. Henceforthov načrt trajnostnega razvoja je postala glavna točka v diskusiji politike in pa

tudi največji cilj le te. Namen trajnosti je v začetku popraviti oziroma povečati ekonomsko učinkovitost, zaščititi in poskusiti ohraniti ekološke sisteme in priskrbeti blaginjo za vse ljudi. Trajnostni razvoj je po načelih ravnotežje med limitom rasti in med potrebo po razvoju (Du Pisani, 2007).

1.7 Kritike trajnostnega managementa

Kljub političnem odobravanju pa je bilo trajnostnemu managementu oziroma razvoju tudi kar precej oporekanj in kritik. Manj razvite države so sumile, da je trajnostni razvoj ideologija, ki je vrinjena s strani visoko razvitih industrijskih družb in držav. S tem naj bi razvite države prisilile bolj striktno pogoje in pravila za razvoj še ne razvitih držav, s tem pa bi se lahko globel med razvitim in nerazvitim svetom le še povečevala (Du Pisani, 2007).

Glavna kritika se nanaša na ideologijo, ki ne zajema celotne gospodarske rasti in ni šla nasproti tudi v kulturi potrošnikov, poleg tega pa je služila neoliberalnim interesom. Worster je leta 1993 zapisal, da trajnostni razvoj stoji na šibkih tleh, kajti specifični kriteriji trajnostnega razvoja nikoli niso bili definirani, prav tako puščajo vrata preveč odprta tudi progresivnemu materializmu, ki je vzel trajnostni razvoj v svoje roke zaradi lastnih namenov (Du Pisani, 2007).

Dostop do finančnih in tehnoloških virov ter znanja je ključnega pomena za napredek predvsem v obvladovanju in skrbi za odpadne snovi v državah, ki so manj razvite in se še razvijajo. Komisija pri Združenih narodih se predvsem zavzema za zmanjšanje revščine na področjih Afrike in nekaterih delih Azije preko implementacije trajnostnega razvoja v prvi vrsti pri ravnanju z odpadki (Carley & Christie, 2000).

Kritična je tudi konzervativna stran, ki trajnost interpretira kot status, ki ni dovolj da bi združil povpraševanje po naraščajoči populaciji. Gledano iz strani prostega trga je bilo kritizirano, da je trajnostni razvoj sploh nepotreben, ker naj bi človeško obnašanje samo privedlo do reševanj težav glede rasti in razvoja (Du Pisani, 2007).

Predlogi so bili tudi, da se manj razvite države sploh naj ne bi ozirale na trajnostni razvoj in preko tega z naglimi in radikalnimi potezami in odločitvami prišlo do razvoja. To bi bilo lahko doseženo le če bi razvite države začele rasti manj in počasneje, in tako prihajali do transferjev iz zahoda na ostale države. Vprašanje je, če je današnja generacija pripravljena plačevati višje cene sedaj v želji, da bi lahko prihodnje generacije imele enake možnosti za razvoj, zraven pa tudi vse okoljske možnosti, v katerem ne bi bilo onesnaževanja. Neoklasičen pogled navaja, da bi morala vsota kapitala ostati za ekonomsko rast kot tako. Nasprotno so mišljenja ekonomisti iz vidika ekologije, ki menijo da naravni kapital, npr. svež zrak, ne more biti nadomeščen z ostalimi vrstami kapitala in ga skozi čas ne bi smeli zmanjševati, regulativno bi morali to urediti (Du Pisani, 2007).

1.8 Prehod iz linearne v krožno ekonomijo

Ekonomija se je skozi čas spreminjala na podoben način, kot se je tudi družba v splošnem pomenu. Gospodarstvo skupaj z državo so poslovanje in delovanja podjetij ter ekonomije jemali na drugačen način, saj je v večji meri potekalo vse le v eni smeri, t.i. linearno. Na ta način se je tudi razvila linearna ekonomija, ki daje poudarek na tradicionalnih pristopih k poslovnim procesom. Bistveno pri linearni ekonomiji je proizvodnja izdelka, ki mora biti visoko učinkovita in standardizirana, glede na tržne razmere pa se ne prilagaja. Managerji in tržniki so bili usmerjeni na ozko področje, saj jih je zanimal le lasten trg, proizvod, kupci, surovine, ki jih za izdelek potrebujejo itd. (Greissdoerfer, Savaget, Bocken & Hultink, 2017).

Osredotočenje je bilo v večji meri le na lasten produkt do trenutka, ko je bil prodan oziroma predan v last in odgovornost kupca. V okviru krožne ekonomije in s tem povezanega trajnostnega razvoja se je to spremenilo, saj se prodajalci zavedajo in čutijo odgovorne za produkt skozi njegov celoten življenjski cikel. Nekateri produkti so v koncu svoje dobe razgradljivi in primerni za predelavo v surovine, ki se lahko porabijo kasneje v proizvodnih procesih za nove izdelke. Podjetja se v današnji dobi ekološke ozaveščenosti in zavedanja prizadevajo k ustvarjanju izdelkov, ki imajo embalaže, kar se da malo, težnja pa je seveda k čim bolj celovitem razgrajevanju produkta (Greissdoerfer, Savaget, Bocken & Hultink, 2017).

Zelo tradicionalno je v poslovanju predvsem trženje, ki ga seveda še danes lahko opazimo pogosto. V tradicionalno trženje štejemo vse od plakatov, posterjev, letakov in pa tiskanih oglasov. Gre za obliko trženja, ki smo jih bili veliko izpostavljeni in se je v bistvu niti ne zavedamo. Letake in oglase, ki jih delijo zadolženi za raznašanje, spadajo še v čas pred našim štetjem, po navedbah naj bi jih uporabljali že Egipčani. Prav tako v tradicionalno oglaševanje uvrščamo televizijske oglase in pa marketing preko telefona. Tradicionalno trženje se na svoj način prepleta tudi s krožno ekonomijo, saj materiale, ki so oprijemljivi lahko recikliramo, s tem krožijo in ustvarjamo nove materiale, ki so tudi boljši. Pri tradicionalnem trženju gre za splet sloganov in oglasov, kateri se ponavljajoče pojavljajo in smo jih navajeni že v tej meri, da postanejo na svoj način unikatni. Sodeč po raziskavah je predvsem Slovenija še vedno v veliki meri navajena na oglaševanje preko televizijskih ekranov in radia, za razliko od nekaterih zahodnih držav, kjer je večinski delež televizija izgubila že več kot desetletje nazaj. Še vedno je veliko ljudem bolje brskati po tiskanih katalogih, kot da bi iskali informacije na spletu (Greissdoerfer, Savaget, Bocken & Hultink, 2017).

Bistvo tradicionalnega trženja je v enosmerni interakciji med ponudnikom oziroma podjetjem in na drugi strani stranke. Za razliko od modernih pristopov, ki dajejo poudarek predvsem na povratku informacij od potencialnih kupcev, tradicionalno trženje to zavrača. V modernem trženju je ravno tu povezava med trajnostnim razvojem in komunikacijo med kupci, saj izdelki ne nastajajo le na osnovi tehnoloških napredkov in raziskav podjetij,

temveč tudi v odvisnosti od kupca in njegovih potreb, želja in pričakovanj. Veliko novodobnega trženja poteka predvsem po socialnih omrežjih in platformah, ki so v porastu iz leta v leto in postajajo za nekatera podjetja že osnova oziroma izhodišče za postavitev poslovnega modela. Bistveno pri socialnih omrežjih je hitra odzivnost, ki jo dandanes kupci tudi pričakujejo (Greissdoerfer, Savaget, Bocken & Hultink, 2017).

Krožna ekonomija se usmerja predvsem v model regeneracije v vseh pogledih poslovanja oziroma ekonomskega delovanja. Nanaša se na surovine, ki v proizvodnih procesih predstavljajo vložke, na drugi strani pa tudi seveda na izločke, ki jih delimo na proizvode in pa na odpadke, emisije in energijske potrate. V modelu krožne ekonomije je poudarek na minimalnih možnih odpadkih in emisijah, do česar je možno priti le preko dolgoročnih načrtov, vzdrževanja, popravil, ponovne proizvodnje in pa preko recikliranja. Prav to je eden izmed ključnih dejavnikov v procesu trajnostnega razvoja (Greissdoerfer, Savaget, Bocken & Hultink, 2017).

Čeprav prihaja do sprememb v potrošnji, nadaljnji razgradnji samega produkta itd., trajnostni razvoj ne prinaša poslabšanja kvalitete življenja samega potrošnika, temveč jo načeloma ohranja ali celo izboljša. Prav tako na strani podjetij ne prihaja do bistvenih sprememb v poslovnem izidu oziroma poslovanju, saj modeli krožne ekonomije ne prinašajo izgub ali pa zmanjšanja prihodkov, vsaj v dolgoročnem smislu do tega ne bo prišlo. Modeli krožne ekonomije so profitabilni ravno tako kot linearni, potrošnikom pa omogočajo enak dostop in kvaliteto do izdelkov (Greissdoerfer, Savaget, Bocken & Hultink, 2017).

Poleg recikliranja je v podjetjih, ki se osredotočajo na krožno ekonomijo in trajnostni razvoj zelo pomemben dejavnik podaljševanja življenjske dobe produkta. Krožna ekonomija zajema praktično vse elemente, saj pokriva vse od produktov, infrastrukture, opreme in pa tudi zaposlenih. Surovine se delijo na tehnične in pa biološke. Med prve spadajo kovine, minerali in fosilna goriva, medtem ko so t.i. biološke surovine hrana, vlaknina itd. Zelo pomemben je morebiten prehod iz fosilnih goriv na obnovljivo energijo, prav tako pa tudi diverzifikacija obnovljivih in trajnostnih sistemov (Greissdoerfer, Savaget, Bocken & Hultink, 2017).

Vedno je tako v profitnih organizacijah na prvem mestu finančen vidik družbe, preko katerega lahko pogosto privede do izbire za okolje ne prijaznih materialov in uporabe le teh, je pa sicer finančno racionalna odločitev. Percepcija v tej točki bo vedno prisotna, saj izbira trajnostne strategije še ne pomeni tudi racionalne odločitve. Implementacija krožne ekonomije je lahko že tudi kot primer v sicer tradicionalnih panogah, kjer je prisotno lastništvo produkcijskih faktorjev (npr. elektroindustrija, tekstilna industrija, transport, itd). Preko najemanja produkcijskih faktorjev istega proizvoda različnim oziroma več strankam se lahko poveča prihodek na enoto, na drugi strani pa se zmanjša potreba po večanju proizvodnje z namenom povečanja prihodkov. Iniciative recikliranja so pogosto najtesneje

povezane s krožno ekonomijo in so tudi najbolj razširjeni modeli trajnostnega razvoja po celem svetu (Greissdoerfer, Savaget, Bocken & Hultink, 2017).

Linearni modeli po principu »vzemi, naredi in oddaj«, se zdijo, da se vse bolj oddaljujejo pristopov, ki prihajajo v življenje v zadnjih nekaj letih. Za implementacijo trajnostnih modelov poslovanja ima veliko zaslug Walter R. Stahel, ki je bil po izobrazbi arhitekt, velik pečat pa je pustil kot ekonomist z ustanovitvijo trajnosti v industriji in predvsem proizvodnji. Deloval je v poznih sedemdesetih, opisoval pa je način, kako vsaka surovina v linearni ekonomiji kasneje privede izdelek do odpadka. Na tem je snoval večino svojih del, saj je naredil ogromno na rekonstrukciji delovnih mest in procesov s ciljem doseči minimalno odpadkov med samim procesom in pa tudi v stanju, ko enkrat produkt ni več uporaben (Greissdoerfer, Savaget, Bocken & Hultink, 2017).

1.9 Zakonodaja na področju trajnostnega razvoja

Zakonodajne standarde in nekatere minimume so oblikovali odgovorni na političnem področju glede trajnostnega razvoja v publikacijah kot je »Naša skupna prihodnost« leta 1987, ki je bila izdana iz strani Svetovne komisije za okolje in razvoj, nadaljnja prelomnica pa je bil t.i. »Vrh Zemlje« in deklaracije Ria v letu 1992 (Reinhardt, 2007).

Z vidika visokih vrednosti lastnikov delnic z obrestmi predstavljajo trendi naraščajočih negativnih obresti vpliv na učinkovitost procesov. Za socialne in ekološke potrebe je po teorijah strokovnjakov priporočljivo, da odgovornost prevzame vlada, vsi zakoni in določila je pametno, če so v domeni vlade in so predpisani, saj se le tako lahko zanašajo na uspešno implementacijo znotraj poslovnih procesov. Na drugi strani pa so nekatere težnje lastnikov kapitala h čim manjšemu poseganju države v gospodarsko področje, saj tako lahko kapitalisti s svojimi odločitvami in dogovori vstopajo na trg prosto in ga posledično na svoj način tudi soustvarjajo (Angel Gardetti, 2017).

V principih oziroma načelih so pomembni štirje pristopi k omejevanju onesnaževanja in ohranjanju okolja. Prvi pristop se nanaša na vnaprejšnje preprečevanje bodisi onesnaženja ali nezavestnega ravnanja z okoljskim vidikom. Z drugim pristopom se gre za akcijo ustavitve dejanj, ki vodijo k onesnaževanju okolja in povečanju nevarnosti za samo okolje kot tudi prebivalce, vodne in druge vire ter živalske vrste. Naslednji pristop je povezan že z neposrednim onesnaževanjem, saj se gre po načelu »onesnaževalec plača«. Z visokimi premijami in kaznimi naj bi preko tega pristopa kasneje prišli že do stopnje preventive v organizacijah, kar je skupaj z ozaveščanjem najpomembnejše in je prav tako glavni cilj vzpostavitve trajnostnega ravnanja in delovanja v podjetjih. Četrty in s tem tudi zadnji princip je vezan na javnost in njeno vpetost oziroma sodelovanje v samem procesu razvijanja bodočih trajnostnih strategij (Reinhardt, 2007).

1.10 Sedanji trendi in napovedi

Na področju trajnostnega razvoja oziroma managementa je bilo skozi leta podanih veliko priporočil in smernic ter ne nazadnje tudi predpisov in zakonov, ki urejajo to področje, vendar je doseči učinkovne dogovore in predpise še vedno zelo zahtevno zaradi različnih razlogov. Okoljska problematika zanemarljive meje med državami je uspešna implementacija trajnostnih strategij možna le preko sodelovanja več vlad različnih držav, med katerimi pa so pogosto velika razhajanja in nestrinjanja na področju okoljske politike. Okoljski problemi niso le enoplastna težava, saj se v naslednjih fazah pogosto navezujejo na socialne in ekonomske pregrade, ki nastajajo skozi potiskanje trajnostnega razvoja na stran (Dugarova & Gülasan, 2017).

Skozi leta naraščajo zanimanja za razvoj trajnosti tudi v državah, ki se še razvijajo. Za razvoj področja trajnosti se namenja vse več finančnih sredstev, transferjev v tehnologiji in razlikovanje v implementaciji zakonskih določil. Največji izziv v učinkovitosti trajnostnega ravnanja je prav upoštevanje in spoštovanje določil bodisi organizacije, podjetij ali pa države. Učinkovitost deluje na podoben način kot v vseh ekonomskih sferah, saj le preko tega lahko dosežejo zastavljene cilje. Predanost k zastavljeni strategiji odraža stopnjo izpolnitve cilja, s tem je na koncu povezana učinkovitost, ki se dandanes meri na vseh možnih nivojih. Čeprav lahko preko sankcij in kazni pridemo do zelenega upoštevanja in spoštovanja pravil, pa to ni najboljši način za uresničitev trajnostnih ciljev (Dugarova & Gülasan, 2017).

Projekti trajnostnega razvoja se nanašajo na cilje korporacij oziroma podjetij, kjer v sožitju tekoče poslovanje in trajnostne strategije prinašajo kar se da ugodne poslovne izide. Veljajo predpostavke o popolnem koriščenju poslovnih priložnosti, ki jih ponuja trg in ostala podjetja. Za podjetja in njihove strukture je v začetnih fazah najpomembnejše, kako se bodo odzvali na trajnostni razvoj v sedanjih procesih managementa. Odnos do lastnikov kapitala in delnic je lahko bistven, saj je implementacijo potrebno predstaviti in jo uspešno sprejeti med vsemi deležniki v podjetjih (DIANE Publishing Company, 1994).

Posamezne države ali podjetja se bolj kot grožnje s kaznijo resnično zavedajo dejstva, da lahko izgubijo z neupoštevanjem uredb dobro ime in položaj v mednarodni skupnosti. Drugačne sankcije kot so običajne npr. denarne, prepoved poslovanja itd., je težko uvesti, saj je pri tem potrebna ogromna suverenost države do mednarodne skupnosti. Kontroliranje v sledenju pravil je sicer v domeni vsake države posebej (Dugarova & Gülasan, 2017).

Ključno pri modelih trajnostne smeri razvoja je kultura ljudi. Ta je najpomembnejša že pri najmlajših in v državah, kjer so najbolj zavedajo trajnosti jo postavljajo na prvo mesto. Tako je na Nizozemskem, kjer je vpetost v šolske programe že od najmlajših pa do fakultete zelo visoka (Machado & Paulo Davim, 2016).

Težava, ki se je pojavila v trajnostnem razvoju je ta, da posamezne države variirajo ena od druge, vse od razlikovanja v ekonomski, socialni, starostni in politični strukturi, pa do

navad, zgodovine in kulture, ki je pustila pečat v državi in njenem okolju, s kulturo pa je povezano tudi marsikatero odločanje in smer poslovanja podjetij in organizacij. Zakoni so načeloma vedno vklesani le v eno smer in niso fleksibilni glede na karakteristike posamezne države, ki so navedeni zgoraj in so lahko zelo spremenljivi (Dugarova & Gülasan, 2017).

Spremembe v poslovnih praksah in strategijah podjetij se kažejo tudi na operativnih ravneh podjetij, saj so drugačni pristopi potrebni na vseh ravneh. Opazno je tudi v računovodstvu in v knjiženju, ki je zajeto za ta poslovni okvir. Nekateri postopki so že drugačni od klasičnih, s tem pa se postopno, na drugi strani pa zelo silovito spreminjajo tudi računovodski standardi, ki jih morajo podjetja zasledovati (Fries, 2010).

2 OPIS RAZISKOVALNE METODE

V empiričnem delu zaključne strokovne naloge sem si izbral dejanski primer trajnostnega managementa v podjetju Iskraemeco, ki od leta 2013 vse več izvaja aktivnosti v okviru trajnostnega razvoja. Z metodo kvalitativnega intervjuja sem spoznal njihovo delovanje. V stik sem stopil z Mojco Markizeti, ki je v podjetju zadolžena za vodenje in oblikovanje trajnostne strukture in razvoja.

Informacije in podatke za zaključno strokovno nalogo sem zbral na kvalitativni način s pomočjo intervjuja. Podatki so tako primarne narave in so namenjeni za poglobljeno sliko in oris dejanskega prikaza trajnostne strategije v slovenskem podjetju, ki svoje produkte prodaja predvsem na tujih trgih.

Zbiranje podatkov je bilo sicer v osnovi v dveh delih, v prvem delu sem imel možnost kot študent na praksi poslušati eno urno predavanje na temo trajnostnega managementa v podjetju. Predavanje je potekalo 15. marca 2018 v prostorih na sedežu podjetja Iskraemeca. Avtorica predavanja je bila Mojca Markizeti. Tako sem dobil široko predstavo o tem, kaj trajnostni management zajema. Večina virov podatkov so moji lastni zapiski, ki obsegajo več strani. V drugem delu pa sem se dogovoril z odgovorno iz področja trajnostnega razvoja za intervju, v katerem sem pridobil še poglobljene informacije za vsak segment, ki ga pokrivajo v okviru trajnostnega managementa. Na intervju sem se pripravil vnaprej z začrtanimi smernicami in vprašanji, ki so bila ključna za pisanje empiričnega dela zaključne strokovne naloge.

V podjetju prakso opravljam že dlje časa, zato veliko mojih zapisov v zaključni nalogi zajemajo tudi moja lastna opažanja in izkušnje, ki sem jih imel možnost nabrati v času prakse. Trajnostna strategija je v podjetju prisotna na vsakem koraku, od proizvodnje, razvoja, uprave itd. Posreden način znanstvenega raziskovanja so tudi mnenja in izkustva drugih zaposlenih, ki se ravnaajo po določenih standardih in predpisih.

Izbira metode zbiranja podatkov preko kvalitativnega intervjuja in s tem povezanimi aktivnostmi zahteva nasploh veliko komunikacije in interakcij, s katerimi sicer pridobiš veliko uporabnih informacij, vendar si jih je občasno težko vse zapomniti in kasneje tudi zares uporabiti, zato je zelo smiselno oblikovanje zapiskov.

2.1 Opis podjetja Iskraemeco

Tematika in razvoj okoli trajnostnega razvoja v podjetjih in v družbi na splošno me zelo zanima že od samega začetka študija, saj se že od prvega letnika zavedam vpliva, ki ga imamo preko svojih dejanj tako podjetja kot tudi posamezniki. Vsakdo lahko pripomore k dobrini vseh in blaginji več kot si verjetno v danem trenutku predstavlja.

Izbira podjetja Iskraemeco v empiričnem delu zaključne naloge je bistvena, saj s svojimi politikami in strategijami ključno vplivajo na okolje v ožjem in širšem smislu. Ključno je bilo opravljanje strokovne prakse v drugem semestru tretjega letnika, saj sem začel z delom v podjetju Iskraemeco v oddelku Informatike. Po nekaj tednih sem svojo idejo o zaključni nalogi končno uspel realizirati, saj sem dobil možnost o analizi trajnostnega managementa na podjetju Iskraemeco.

Iskraemeco je podjetje že z dolgoletno tradicijo, ki ima sedež že vse od svojega začetka v Kranju. Ustanovljeno je bilo leta 1945. Podjetje je že v začetkih bilo poznano predvsem po svojih izkušnjah, inovacijah in po razumevanju kupcev in njihovih potreb, ki so vedno osnova za celotne rešitve na področju z upravljanjem energije (Iskraemeco, brez datuma).

Skozi leta delovanja se je portfelj spreminjal in rasel, vse od izdelkov do storitev. Zelo pomembna je nenehna širitev na mednarodne trge, kjer dandanes upravljajo z mrežo partnerjev, ki so jo skozi čas uveljavili. Prav tako imajo nekaj proizvodnih obratov in hčerinskih podjetij, s katerimi skupaj skrbijo za učinkovito, celovito in zanesljivo podporo strankam (Iskraemeco, brez datuma).

S trenutnim portfeljem se ves čas odzivajo na trg in potrebe, ki jih ima elektrodistribucijska mreža odjemalcev in ponudnikov, vse z namenom po čim bolj učinkoviti rabi in nadzoru energije. S pametnim merjenjem zagotavljajo elektrodistributerjem podatke, ki jih potrebujejo za načrtovanje porabe, upravljanje energije in s tem povezanimi stroški, ki nastajajo in jih želijo optimizirati. Bistvenega pomena je politika, ki jo izvajajo v povezavi s trajnostnim razvojem, ki posredno zmanjšuje stroške, vezane na električno energijo (Iskraemeco, brez datuma).

Leto 2007 je bilo prelomno, saj so se združili z egipčansko družbo Elsewedy Electric. Skupna vizija po učinkoviti in pametni rabi energije je bistvo in gonilo, ki združuje podjetji v projektih, povezanih z električno energijo. Obe podjetji sta dobili ključnega poslovnega partnerja na trgu, s katerim dosegajo rast in razvoj (Iskraemeco, brez datuma).

Podjetje Iskraemeco je v lanskem letu doseglo več kot 100 milijonov prihodkov, v letu 2018 je načrtovana 30% rast prihodkov, ki ji bodo dosegli predvsem z večanjem deleža na trgu Nemčije, ki je za podjetje najpomembnejše. Pomemben podatek je tudi, da panoga energetike in elektronike raste, nov trend v zadnjem obdobju pa je t.i. internet stvari, ki predstavlja prihodnost na področju energetskega sektorja (Iskraemeco, brez datuma).

Podjetje Iskraemeco je sicer prisotno v več kot 100 državah po svetu, izjema je le Severna Amerika, ki ima drugačno ureditev na področju merjenja električne energije. Proizvodne obrate ima tudi v Bosni in Hercegovini, Egiptu, Maleziji in pa Saudovi Arabiji. Kot že omenjeno v prejšnjih odstavkih je bilo podjetje ustanovljeno leta 1945, ko so vse do leta 1975 standardno izdelovali t.i. elektronski precizijski števec, ki je bil nato nadomeščen z industrijskim AMR sistemom, vse do leta 1988, ko so v veljavo prišli gospodinjiski AMR sistemi. Leta 2004 je bila prelomnica delovanje na projektih AMR, za njim pa je sledil interoperabilni števec. Portfelj je postal nekoliko drugačen, saj je nastopila doba pametnih naprav in tipal, ki so vpeta v sisteme in tako je leta 2014 prišla na vrsto generacija pametnih in modularnih števecov, ki so dodobra spremenili trg (Markizeti, 2018).

V podjetju je trenutno zaposlenih 790 ljudi v Kranju, poleg njih pa je še okoli 200 agencijskih delavcev, katerih številka se pogosto spreminja. Iskraemeco se lahko pohvali z največjim razvojnim oddelkom v Evropi v svojem sektorju, saj trenutno šteje 120 zaposlenih. V tej panogi je pomembno tudi investiranje, česar se v vodstvu zavedajo in tako letno namenijo razvoju in raziskavam več kot 8% prihodkov (Markizeti, 2018).

Struktura trgov po prihodkih podjetja je trenutno predvsem na trgih Evropske Unije (v nadaljevanju EU), kjer ustvarijo 67% prihodkov, posledično z združitvijo z Elsewedy Electric je drugi najpomembnejši trg Afrika in Bližnji vzhod, kjer ima podjetje 17% prihodkov, sledijo evropske države, ki niso članice EU in jim pripada 11% delež, Južna Amerika ima 3% in zadnja je Azija, ki podjetju prinese okoli 2% celotnih prihodkov (Markizeti, 2018).

Podjetje ima vrsto ISO certifikatov o kakovosti, od sistema vodenja kakovosti, varovanja okolja, varnosti in zdravja pri delu, informacijske varnosti, do akreditiranega laboratorija itd. Posebnost strategije, ki se že nanaša na trajnost je sledenje izdelkom od proizvodnje pa do konca njihove življenjske dobe. S svojim poslovanjem si želijo predvsem zmanjševati ogljični odtis, ki ga ustvarjajo (Markizeti, 2018).

Vrednote, ki jih podjetje predstavlja so ljudje, skrb za kupce, kakovost, zavzetost in odgovornost in trajnostni razvoj, ki ga bom kasneje opisal.

2.2 Organizacijska struktura Iskraemeca

Iskraemeco je delniška družba in ima veliko pravnih določil tudi o organizacijskih in drugih strukturah. Podjetje Iskraemeco ima dvotirni sistem upravljanja delniške družbe, ki

je najbolj klasičen in značilen za tovrstna podjetja. Na vrhu je v strukturi upravni odbor, ki je sestavljen iz predsednika upravnega odbora, to je g. Ahmed Elsewedy, iz namestnika predsednika upravnega odbora, sledi glavni izvršni direktor Luis Goncalves, ob njem je izvršni direktor za finance Bahaa Abdullah, na zadnje pa je tudi predstavnik zaposlenih Uroš Bizjak. Vsa ta mesta predstavljajo t.i. upravni odbor (Markizeti, 2018).

Glavni izvršni direktor ima pod seboj veliko devizij, področij oziroma oddelkov, nad katerimi ima odgovornost. Zadolžen je za t.i. smart projekte in trajnostni razvoj, prodajo in marketing, raziskave in razvoj, proizvode in storitve, ki se povezujejo z operacijami, prav tako bdi nad rešitvami in izvedbo projektov, strateško nabavo, oddelkom, ki se ukvarja s pravnimi vprašanji, kakovostjo in pa nazadnje še poslovno administracijo. Izvršni direktor za finance pa poleg financ nadzoruje še področje informacijske tehnologije (Markizeti, 2018).

2.3 Trajnostni management v podjetju Iskraemeco

V podjetju so se pobude in osnove za trajnostni razvoj kazale že v začetku 2000ih, saj je vodstvo ugotavljalo o spremembah poslovnih modelov, ki smo jim priča v zadnjih desetletjih. Ugotovili so, da je prostora za izboljšave in napredek dovolj praktično na vsakem področju, oddelku in segmentu poslovanja.

Vendarle je minilo kar nekaj časa do začetka korenite spremembe in poslovanja v smeri trajnostnega razvoja. Zamenjalo se je tudi vodstvo, ki je imelo že v svoji viziji in ciljnih zapisano trajnostno naravnost podjetja. V smeri trajnostnega razvoja lahko že marsikaj pripomore vsak posameznik, v primerih tako velikih podjetij kot je to npr. Iskraemeco pa je priložnosti za razvoj v smeri zelene in krožne ekonomije zelo veliko (Markizeti, 2016).

Podjetju je zamislil in ideje dal nizozemski razpis leta 2014, ki je bil prelomen za podjetje. Nanj so se prijavi in sledili načrtanim smernicam. Opremljen je bil tudi ravno specifično za panogo, v kateri je prisotno podjetje Iskraemeco. Zelo pomembno v tej panogi je dejstvo, da zmanjkuje materialov in resursov, potrebnih za izdelavo števec. V letih 1950 do 1990 so cene materialov kot so baker, aluminij, srebro itd. znatno padale, v zadnjih 25ih letih pa je trend drugačen, saj izračuni glede na porabe in svetovne zaloge surovin napovedujejo pomanjkanje le teh v prihodnje, s tem pa je povezana rast cene surovin (Markizeti, 2016).

Na področju okoljevarstva se je v zadnjih letih in desetletjih marsikaj premaknilo in spremenilo, saj so v mednarodno okolje prišli tudi mnogi standardi in zakonodaje, ki določajo velikim podjetjem, kot je to Iskraemeco stopnjo in obseg poročanja, ki ga morajo doseči kot minimum za nadaljnje poslovanje, doseganje višjih ravni pa prinaša določene certifikate in standarde, preko katerih je podjetjem tudi lažje omogočen dostop do novih trgov, partnerjev in poslov (Markizeti, 2016).

Velik poudarek v letnih poročilih družb je v zadnjih letih na poročanju o nefinančnih dogodkih, prispevkih in kazalnikih, ki dajo o podjetju širšo sliko in predstavo, zato je oblikovanje letnih poročil v zadnjem času postalo precej kompleksno in zelo podrobno delo, h kateremu prispeva večina, če že ne kar vsi zaposleni (Markizeti, 2016).

V podjetju imajo poleg že v prejšnjih odstavkih navedenih standardov ISO, tudi standard ISO 14001, ki narekuje določila, minimume in priporočila pri ravnanju z odpadki v podjetju, med samim proizvodnim procesom, pred in po uporabi surovin in materialov, ki so jih uporabili v proizvodnji. Za pridobitev standarda je potrebno dosledno spremljanje porabe surovin in materialov, ki na eni strani postanejo proizvodi, na drugi pa odpadni materiali. Standard je zahtevno pridobiti, še bolj zahtevno pa ga je potem tudi obdržati, saj je za obnovitev standarda v vsakem obdobju potrebno prikazati boljše rezultate, kot v preteklem obdobju (Markizeti, 2016).

V podjetju v zadnjih petih letih poteka tranzicija iz modela linearne ekonomije v model krožne ekonomije, ki je nekakšna kompozicija in osnova za trajnostni razvoj podjetja. V Sloveniji sicer zakonodaja na področju trajnostne ureditve velikih podjetij ni točno začrtana, kot je to npr. na Nizozemskem, ki velja za začetnico v trajnostnem managementu in pa v Indiji, kjer se spopadajo z veliko barbarizacijo okolja in eksponentno izrabo produkcijskih faktorjev, zato so se odločili za drastične ukrepe že na področju zakonodajnih določil. S tem želijo doseči izboljšanje poslovnih modelov, predvsem pa zamenjavo kulture in obnašanja glede vsakdanjih odpadkov tako prebivalcev kot tudi organizacij in podjetij (Markizeti, 2016).

V podjetju je ena najpomembnejših poslovnih funkcij nabava. Preko nabave podjetje pride do materialov, surovin in bodisi polizdelkov, ki jih kasneje uporabijo na poti do končnega izdelka. V zadnjem obdobju so se veliko posvečali poslovnim partnerjem, ki jim predstavljajo nabavne kanale in poti, s katerimi so diskutirali veliko o t.i. nabavni verigi, ki jo ustvarjajo skupaj. Cilj le te v zadnjem času je čim večja transparentnost, saj dandanes kupce zanima celovita slika o izdelku, vse od prvih nabavnih partnerjev do končnega proizvoda. Podjetje v segmentu nabave zanima predvsem pot surovin do podjetja, saj na ta način ustvarjajo ogljični odtis, ki je v okolju eden najpomembnejših dejavnikov oziroma kazalnikov. Želja po čim manjšem ogljičnem odtisu vodi do optimiziranja poslovnih procesov v vseh nivojih oziroma ravneh, katerih podjetje deluje (Markizeti, 2016).

V področje trajnostnega razvoja in standardov povezanih s tem je zelo pomembna ureditev glede delavskih standardov in pogodbe, ki urejajo razmerja med delodajalcem in delojemalcem. Podjetje ima tudi certifikat, ki podjetju priznava delojemalcu prijazno podjetje in daje velik poudarek na človeških resursih, saj se v upravi oziroma vodstvu zavedajo, da le zadovoljni delavci lahko ustvarjajo dodatno vrednost podjetju, saj so tako bolj učinkoviti. Podjetje ima sicer v osnovi nekaj kadrovske težave, saj gre za podjetje, ki deluje že zelo dolgo, veliko zaposlenih v proizvodnji in tudi drugih oddelkih pa se je zaposlilo v 80. letih prejšnjega stoletja in je s tem posledično povprečna starost zaposlenih

nekaj čez 49 let, kar pa nadaljnje pomeni dokaj veliko bolniških odsotnosti, ki jih je v planiranju in izvedbi proizvodnega procesa težko nadoknaditi (Markizeti, 2016).

V podjetju Iskraemeco so se trajnostne strategije lotili na tri tirni način. Prvi so kot procesi znotraj samega podjetja, ki predstavljajo izhodišče za nadaljnje načrtovanje strategije. Osnovo dajejo, saj je filozofija, da je potrebno znotraj samega podjetja procese in dejavnosti oblikovati z trajnostno strategijo, šele nato pa se osredotočiti na zunanje dejavnike, ki pritiskajo na podjetje. V drugem tiru so v podjetju osredotočeni na nabavno verigo, ki neposredno vpliva na poslovanje podjetja, tako v kalkulacijah cen, stroškov, prihodkov in ne nazadnje tudi dobička. Od načrtovanih poslovnih okvirjev pa do dejanskih podjetje nadaljnje računa odmike, preko katerih se ugotovi poslovno učinkovitost. V mnogo primerih v začetku trajnostnega procesa poslovni izid ne prikazuje optimalnega poslovanja, vendar imajo v podjetju izkušnje, da predvsem na dolgi rok v mednarodnem okolju trajnostna strategija prinaša pozitivne poslovne rezultate (Markizeti, 2016).

V tretjem delu trajnostne strategije je podjetju najpomembnejše sodelovanje in partnerstvo z ostalimi podjetji v panogi, bodisi kot poslovni partnerji ali ne. Samostojna delovanja pogosto nimajo velike učinkovitosti in rezultata, ki bi ga sicer želeli doseči, zato je povezovanje in integracijsko poslovanje zelo pomembno. Pri tem v trajnostnem razvoju zelo veliko vlogo igra tudi informacijski sistem in baze, ki jih podjetja uporabljajo. V podjetju Iskraemeco uporabljajo sistem Infor, ki ima na enem mestu vsak trenutek posodobljene baze in podatke pripravljene za poslovanje (Markizeti, 2016).

Podjetje je s pomočjo razvojnih inženirjev in strokovnjakov iz informacijskega področja razvilo t.i. orodje transparentnosti, ki je v tako izenačenem in tekmovalnem poslovnem okolju nujno potreben. Predvsem ga zahtevajo velike multinacionalke, s katerimi poslujejo v tujini. Za podjetje je tuji trg najpomembnejši, saj npr. v eni 8 urni izmeni naredijo v proizvodnji vse izdelke, ki so namenjeni za slovenski trg. To pomeni več kot 99% (leto 2017) poslovanja prinaša okolje v tujini, in s tem je orodje transparentnosti osnova za uspešno poslovanje. Prav tako ne le v podjetjih, ampak nasploh v sami panogi potrebe po informiranosti in izvoru surovin, materialov in polizdelkov naraščajo, zato je možno reči, da trg narekuje potrebe in postavlja smernice. Nekatere komponente v števcih so sestavljene iz več različnih delov, ki jih je potrebno skupaj sestaviti in vnesti v izdelke. Za zelo specifične komponente je potrebno tudi po 6 dobaviteljev, kar pomeni, da je podjetje zelo odvisno od njih in tako ima namen in potrebo po zelo razvitem in agilnem informacijskem sistemu (Markizeti, 2016).

Izdelki, ki jih podjetje Iskraemeco proizvaja in prodaja imajo ohišje, ki je v celoti narejeno iz plastike. Plastika v današnji dobi predstavlja veliko grožnjo okolju nasploh, zato se je podjetje zavezalo h cilju, da bi izdelali produkt oziroma plastiko, ki bo v celoti razgradljiva. Projekt je zelo kompleksen, vendar je podjetje na dobri poti, da v prihodnjih letih pride do zastavljenega produkta, ki bo v celoti možen za razgradnjo, v njem pa ne bo

delov, ki so v produkt zavarjeni na način in po postopku, ki je na koncu nezmožen za razgradnjo (Markizeti, 2016).

2.4 Rezultati in izboljšave

Od leta 2013 se je v podjetju spremenilo veliko, vendar vse spremembe potekajo s ciljem, da se ne bi pre naglili, zato jih v poslovno okolje vnašajo postopno. Nekatere spremembe se dogajajo tudi le poskusno, saj vsaka sprememba še ne pomeni nujno tudi izboljšave v poslovnem procesu. V podjetju so si zadali cilj čim manjšega vpliva na okolje ob nezmanjšani učinkovitosti in poslovnih rezultatih.

Prizadevanja za odstotno čim večjo izdelavo števec v podjetju v Kranju so se v celoti izpolnila, saj je tako okoli 90% produkta narejenega v Kranju, na sedežu podjetja. Korak k trajnosti je tudi formulacija portfelja izdelkov, ki ga ponujajo, saj se s trajnostjo in naraščajočem razvoju spreminjajo tudi potrebe in zahteve kupcev po izdelkih. Tako je zelo pomemben prehod na pametne števe in internet stvari, ki bosta v prihodnosti krojila merjenje energije, njeno distribucijo in porabo. Vpetost v sodobni svet in zasledovanje najnovejših tehnologij na trgu je vodilo in zaveza vodstva tudi v področju trajnostnega razvoja (Markizeti, 2017).

V podjetju so velik korak naredili v embalaži oziroma pakiranju števec, saj je porabljenega kar 50% manj papirja za embalažo števca. Pakiranje števec v prejšnjem desetletju je kar klicalo k zmanjšanju porabe papirja oziroma kartona, zato je bila to ena prvih sprememb v začetku trajnostnega razvoja podjetja. V oddelku pakiranja imajo za različne števe skupno kar 200 različnih načinov pakiranja, ki jih lahko za izdelek uporabijo (Markizeti, 2017).

Skupaj s strokovnjaki in inženirji na področju energetike so oblikovali števe, ki so jim pomembno zmanjšali težo. Tako so števe na teži izgubili kar od 12 do 15 odstotkov, kar je ogromna sprememba in pridobitev, ki jo je pozdravil tudi trg, s tem pa so se podjetju naročila le povečala. V razvoj lažjega števca je bilo sicer vložena veliko dela in tudi sredstev, vendar so se podjetju s povečanjem naročil in pa tudi nekoliko višjo ceno izdelka hitro povrnili (Markizeti, 2017).

V proizvodnem procesu sta sicer kot vir energije in pogona proizvodnje osnova voda in električna energija. Poraba je seveda enormna, saj na nekaterih oddelkih pravzaprav proizvodni proces traja 24 ur na dan in 7 dni na teden. Stroji in naprave so zelo obremenjujoči resursi za energijo, zato je bila v vodstvu pobuda po nižjih stroških električne energije in vode vedno prisotna. V letu 2013 so se konkretno z odgovornimi za trajnostni razvoj lotili porabe energije in vode in do leta 2016 dosegli za kr 28% nižjo porabo vode v proizvodnem procesu, kot tudi v podjetju kot celoti. Prav tako so uspeli do leta 2016 drastično zmanjšati porabo električne energije, saj je ta v primerjavi z letom 2013 manjša kar za 25% oziroma četrtno (Markizeti, 2017).

Podjetje Iskraemeco je eno vodilnih podjetij v trajnostnem managementu v Sloveniji, zato so v poslovnem okolju predstavljeni kot dobra praksa in dobivajo veliko povabil na vrhe okoljskega razvoja podjetij in organizacij (Markizeti, 2017).

2.5 Priporočila k morebitnim izboljšavam

V podjetju Iskraemeco se kot omenjeno s trajnostno strategijo ukvarjajo šele v zadnjih petih letih, kar je precej kratko obdobje za tako veliko podjetje. Posledično kratka doba implementacije trajnostnega ravnanja pomeni še veliko odprtega prostora za morebitne izboljšave v samem podjetju in procese, ki potekajo znotraj organizacijske enote in tudi navzven.

Izboljšave so možne venomer, če ne drugače jih je potrebno s tem ko čas teče posodabljati, drugače tehnologija in čas prehitita delo, ki ga opravlja podjetje. Predvsem je po tem, kar sem uspel videti sam v času opravljanja strokovne prakse kar nekaj prostora za posodobitev v samem proizvodnem procesu, katerega velik del izhaja še iz časov prejšnje države, kar pomeni da je že zastarel in pa tudi okoljsko, trajnostno in iz vidika učinkovitosti ekonomske teorije ne prinaša učinkov, ki bi jih sicer želeli doseči.

Poudarek v strategiji trajnostnega razvoja je tudi v odnosih in sodelovanjih med in do dobaviteljev, ki jih je potrebno ozaveščati in opominjati o novih smernicah in trendih, ki jih ne nazadnje narekuje trg, v skrajnem primeru pa je na njih potrebno tudi pritisniti, saj podjetje v zadnjih letih veliko pridobiva tudi na tržni moči in suverenosti, zato je podjetje na nek način tudi odgovorno za nadaljnje ozaveščanje in implementiranje trajnostnih strategij.

Letno se kar velik del prihodkov (okoli 10 milijonov evrov) nameni novim investicijam, zato menim, da je pri investicijah potrebno veliko razmisleka, če so v prvi vrsti smiselne in utemeljene, ob tem pa je že pomembno misliti skupaj s trajnostno strategijo in če se to investiranje tudi ujema s cilji, ki so v podjetju zastavljeni na dolgi rok.

Veliko potencialnih sprememb vidim sam v samih zaposlenih, ki so večinoma v podjetju zaposleni že dolgo časa in s tem predstavljajo že tudi samo entiteto in ponos podjetja, saj ta zvestoba dokazuje korektno delovanje na področju kadrovanja. Vendarle njihova miselnost in kultura izhajata še iz drugačnih časov in zato bi bilo za skupno in vzajemno delovanje podjetja in družbe kot same pomembno zavedanje v vsakem posamezniku o pomenu le tega. Dejstvo je, da lahko vsak človek sam od sebe naredi že mnogo in s svojimi dejanji skrbi za sebe, ljudi okoli in tudi okolja, prav tako pa daje ljudem zgled.

Za trajnostni management je potrebna tudi promocija le tega na raznih srečanjih, seminarjih in sejmih, katerih se redno udeležujejo tudi zaposleni Iskraemeca. Na mnogih predstavitev gospodarstvenikom in predstavnikom ostalih podjetij pogosto pride do

možnosti sklepanja novih poslov in navezovanja stikov. Tega se zavedajo tudi v podjetju in bodo v prihodnje takšne dejavnosti še okrepili.

SKLEP

Skozi zaključno strokovno nalogo sem spoznal veliko novih ekonomskih teorij in pogledov, ki jih na fakulteti skozi pedagoški proces nismo spoznali. Ta spoznanja so mi dala nekoliko širši pogled, saj se v času trenutne gospodarske rasti lahko zavedam, da le ta ne more iti do neskončnosti, kar zmotno mislijo tudi nekateri, ki so odgovorni širši javnosti predstavljati projekcije o ekonomskem razvoju.

Pomembna ugotovitev je, da le z vzajemnim delovanjem in prizadevanjem lahko dosežemo nekakšno enakomerno blaginjo skozi čas in ob tem ohranjamo tudi okolje, v katerem bivamo tudi za prihodnje generacije. S tem trajnostni razvoj lahko označimo za trend, ki bo zagotovo najpomembnejši v naslednjih letih, desetletjih in morda tudi še dlje. Ne nazadnje nas vse daljša obdobja suše in vročinskih valov, na drugi strani pa neurij in poplav učijo, da svet drvi k okoljskim katastrofam, ki so jim ponekod že priča v zadnjih letih.

Čeprav je pogosto prisotna med ljudmi miselnost, da kot posameznik kaj dosti ne more narediti na področju trajnosti, pa sem se skozi zaključno delo spoznal da temu ni tako. Ravno nasprotno, da bi dosegli trajnostno kulturo in blaginjo mora za začetek vsak posameznik spoznati, da je to nujno potrebno, ob tem pa zavreči misel o nesmiselnosti trajnostnih teorij.

Obenem sem ob hitri analizi ugotovil, da v Sloveniji prevladujejo majhna in srednje velika podjetja, zato je za tisto manjše število velikih podjetij zelo pomembno kakšno sliko o svojem delovanju in poslovanju tudi v trajnostni smeri dajejo navzven. V nekem trenutku so vsekakor povezana tudi manjša in velika podjetja, zato je želja tudi politike in oblikovalcev zakonskih struktur po dobri praksi v velikih podjetjih.

Prav tako sem zavedam o omejenih sredstvih, ki jih imajo pogosto na voljo podjetja za svoje oblikovanje in kasneje tudi sledenje trajnostni strategiji, zato ni smiselno vedno razmišljati o trajnosti, saj je ekonomski oziroma finančni vidik še vedno tisti, ki je za lastnike kapitala najpomembnejši in na prvem mestu o odločanju.

V prihodnost okolja, družbe in podjetij na splošno sem sicer precej optimističen, saj sem po videnem in raziskanem v zadnjih letih na dobri poti k pravim odločitvam in dejanjem, ki vodijo v nekakšno dolgoročno blaginjo in željo po napredku.

LITERATURA IN VIRI

1. Angel Gardetti, M. (2017). *Sustainable Management of Luxury*. Buenos Aires: Springer.
2. Canterbury, E. R. (2010). *A Brief History of Economics* (2. izd.). Florida: Florida State University.
3. Carley, M. & Christie, I. (2000). *Managing Sustainable Development*. London: Earthscan.
4. DIANE Publishing Company. (1994). *Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the 90's*. Collingdale: DIANE Publishing Company.
5. Du Pisani, J. A. (2007). Sustainable development-historical roots of the concept. *Environmental Sciences*, 3(2), 83–96.
6. Dugarova, E. & Gülasan, N. (2017). Six megatrends that could alter the course of sustainable development. *The Guardian*. Pridobljeno 5. julija 2018 iz <https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2017/apr/14/six-megatrends-that-could-alter-the-course-of-sustainable-development>
7. Fries, J. (2010). *Accounting for Sustainability: Practical Insights*. London: Earthscan.
8. Greissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, M., Kim, N. & Hultink, E. J. (2017). *Journal of cleaner production*. Št. revije 85, stran 110-118.
9. Harrison, A. & Leigh Hutchins, B. (1911). *History of Factory Legislation*. California: P.S. King & Son.
10. Higgins, J. M. (1991). *The Management Challenge: An Introduction to Management*. Toronto: Macmillan.
11. Houghton Mifflin Harcourt. (2016). *Growth of Manufacturing*. Pridobljeno 20. maja 2018 iz <https://www.cliffsnotes.com/study-guides/history/us-history-i/economic-growth-and-development-18151860/growth-of-manufacturing>
12. Iskraemeco. (brez datuma). *O podjetju*. Pridobljeno 15. julija 2018 iz <http://www.iskraemeco.com/si/o-podjetju/smo-mi/>
13. Machado, C. & Paulo Davim, J. (2016). *Management for Sustainable Development*. Gistrup: River Publishers.
14. Markizeti, M. (2016). *Challenges in the metering industry* (interno gradivo). Kranj: Iskraemeco.
15. Markizeti, M. (2017). *Communication on Progress Iskraemeco, d.d.* (interno gradivo). Kranj: Iskraemeco.
16. Markizeti, M. (2018). *20180530 Iskraemeco for release BG* (interno gradivo). Kranj: Iskraemeco.
17. Müller-Christ, G. (2011). *Sustainable Management: Coping with the Dilemmas of Resource-Oriented Management*. Berlin: Springer Science & Business Media.

18. Pearce, D., Barbier, E. & Markandya, A. (1990). *Sustainable Development: Economics and Environment in the Third World*. Minnesota: Univerza v Minnesoti.
19. Reinhardt, L. (2007). *Bringing the Environment Down to Earth*. Pridobljeno 20. junija 2018 iz <https://hbr.org/1999/07/bringing-the-environment-down-to-earth>
20. Rodgers, R. & Hunter J. E. (1991). *Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity*. Ohio: Ashland University.