

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MARTINA KOLMAN

KOPER, 2014



UNIVERZA NA PRIMORKSEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

# TRAJNOSTNI RAZVOJ V IZBRANEM PODJETJU

Martina Kolman

Koper, 2014

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik



## POVZETEK

Trajnostni razvoj zadovoljuje potrebe sedanjih generaciji brez uničevanja možnosti zadovoljevanja potreb prihodnjih generaciji. Zaradi vse večje ozaveščenosti prebivalcev o pomenu okolja, ki je bistveno za vse človekove dejavnosti, postaja trajnostni razvoj politika oziroma razvojna paradigma tako držav, podjetij kot tudi posameznikov. Za vpeljavo in razvoj strategije trajnostnega razvoja je odgovoren predvsem management podjetja, ki določi cilje organizacije in strategije, kako te cilje uresničiti. V nalogi je predstavljen trajnostni razvoj skozi vse tri vidike ekonomskega, ekološkega in družbeno-političnega razvoja. Na primeru izbranega podjetja je razvidno, da je podjetje na trgu izpostavljeno močni konkurenci in da je za uspeh potreben nenehen razvoj tako izdelkov kot podjetja samega. Zato smo razvili predloge za vpeljavo trajnostnega razvoja v poslovanje podjetja.

*Ključne besede:* podjetje, management, trajnost, strategija, razvoj, konkurenčnost, organizacija, rast.

## SUMMARY

Continual development satisfies the needs of current generations without destroying satisfying of the future generations' needs. Because of growing environmental awareness of inhabitants, which is crucial for all human activities, continual development is becoming policy or developmental paradigm of states, companies, and individuals. For implementation and development of the continual development strategy, a management of a company is responsible which defines the goals of organizations and strategies how these goals can be achieved. The continual development has been presented in the thesis through all three aspects: economic, ecologic, and society-political development. It is vivid on the example of the chosen company that the company is exposed to strong competition and that constant development of the products and the company itself is needed for success. Therefore, we have developed some suggestions for introduction of the continual development in the business of the company.

*Keywords:* a company, management, constancy, strategy, development, competitiveness, organization, growth.

UDK: 339.138(043.2)



## **ZAHVALA**

Najprej se zahvaljujem mentorju viš. pred. mag. Dušanu Gošniku za pomoč in nasvete pri nastajanju zaključne projektne naloge.

Zahvaljujem se tudi podjetju Lisca, d. d., ki mi je najprej omogočilo opravljanje praktičnega usposabljanja in nato še pisanje zaključne projektne naloge. Posebna zahvala gre direktorici področja logistike Berti Kosmač za vso pomoč in posredovane podatke.

Posebna zahvala gre tudi moji družini, ki mi je ves čas trajanja študija ter pri pisanju zaključne projektne naloge stala ob strani in me spodbujala.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Teoretična izhodišča in opis problema	1
1.2	Namen in cilji	2
1.3	Metodologija	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
<b>2</b>	<b>Management trajnostnega razvoja</b>	<b>4</b>
2.1	Definicija trajnostnega razvoja	4
2.2	Vidiki trajnostnega razvoja	4
2.2.1	Ekonomski vidik	6
2.2.2	Družbeno-politični vidik	6
2.2.3	Ekološki vidik	7
<b>3</b>	<b>Predstavitev podjetja Lisca, d. d.</b>	<b>8</b>
3.1	Zgodovina in razvoj	8
3.2	Vizija in poslanstvo	9
3.3	Proizvodni in prodajni program	10
3.3.1	Ženski program blagovne znamke Lisca	10
3.3.2	Ženski program blagovne znamke Cheek by Lisca	11
3.3.3	Moški program Lisca Men	12
3.4	Organizacijska struktura	12
3.4.1	Področje trženja	13
3.4.2	Področje proizvodnje	14
3.4.3	Področje nabave in preskrbe	14
3.4.4	Področje razvoja	15
3.4.5	Področje logistike	16
3.4.6	Področje financ, računovodstva in planiranja	17
3.4.7	Področje informatike	17
<b>4</b>	<b>Trajnostni razvoj v podjetju Lisca, d. d.</b>	<b>18</b>
4.1	Analiza stanja v Lisca, d. d.	18
4.2	Zakaj trajnostni razvoj v Lisca, d. d.	23
4.2.1	Ekonomski vidik	23
4.2.2	Trajnostna rast	24
4.2.3	Družbeno-politični vidik	25
4.2.4	Družbena odgovornost	26
4.2.5	Ekološki vidik	28

4.2.6	Sonaravnost in prepletanje dejavnikov .....	30
4.3	Cilji uvajanja trajnostnega razvoja v Lisca, d. d. in možni učinki.....	31
4.4	Predlog uvajanja idej trajnostnega razvoja v podjetje Lisca, d. d.....	31
4.4.1	Dolgoročna politika.....	32
4.4.2	Srednjeročna politika.....	33
4.4.3	Kratkoročna politika.....	33
4.5	Povzetek spoznanj.....	34
<b>5</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>35</b>
	<b>Literatura in viri.....</b>	<b>37</b>

## **PONAZORILA**

Slika 1: Elementi trajnostnega razvoja.....	5
Preglednica 1: Analiza SPIN.....	20

## KRAJŠAVE

CAD	računalniško podprta proizvodnja
d. d.	delniška družba
EU	Evropska unija
FRP	finance, računovodstvo in planiranje
PR	odnosi z javnostmi
SPIN	analiza slabosti, prednosti, izzivov in nevarnosti
TQM	Total Quality Management (Celovito upravljanje kakovosti)

# 1 UVOD

V zaključni projektni nalogi smo se poglobili v pomembnost trajnostnega razvoja organizacij, proučili smo, kaj trajnostni razvoj je in kako je pomemben za podjetje. Trajnostni razvoj je smer, v katero se usmerja vse več podjetij in ne samo to, trajnostni razvoj je postal temeljna politika razvoja tudi nekaterih držav. Če države spodbujajo trajnostni razvoj, se bodo temu kmalu pridružile tudi organizacije in tako tudi vsi zaposleni. Ljudje se zavedamo, da je pomembno, da se obrnemo nazaj k naravi in ji tudi nekaj povrnemo, zato je pomembno, da se obnašamo družbeno odgovorno in da stremimo k trajnostnemu razvoju in soustvarjanju boljšega jutri za vse nas in naslednje generacije.

Ljudje moramo za uspešno preusmeritev v trajnostni razvoj začeti razmišljati bolj široko, večdimenzionalno. Pri trajnostnem razvoju se ne smemo osredotočati zgolj na okolje, temveč moramo razvijati trajnostni razvoj v okviru vseh treh vidikov, ki jih zajema.

V nadaljnjem besedilu smo v drugem poglavju razložili pomen oziroma definicijo trajnostnega razvoja ter vidike trajnostnega razvoja. V tretjem poglavju zaključne projektne naloge smo dodobra spoznali izbrano in v tej nalogi obravnavano podjetje Lisca, d. d. V četrtem poglavju smo raziskali možnosti in podali predloge za uvajanje trajnostnega razvoja v obravnavanem podjetju.

## 1.1 Teoretična izhodišča in opis problema

Trajnostni razvoj, kot pove že sama beseda trajnost, je dolgoročen postopek oziroma naravnost, ki obsega tako sedanost kot tudi prihodnost, boljše pogoje za nas in naslednje generacije. Pomembno je tudi izkoriščanje danih virov na najboljši način in ne v škodo prihodnjim rodovom, omogočanje boljših pogojev in izkoriščanja virov v prihodnje (Bertoncelj idr. 2011).

Današnje gospodarstvo deluje v smeri čim večje rasti in močnega kapitalizma, kako z malo ustvariti karseda največ. Vendar pa je rast navzgor omejena z zmogljivostjo in nosilnostjo okolja. Ko ta doseže najvišjo točko, ni poti nazaj. Zgolj t. i. ravnovesno gospodarstvo in zmerno, okoljskim zmogljivostim prilagojeno materialno blagostanje ter socialna pravičnost lahko v prihodnje omogočijo tudi naslednjim generacijam primerno varnost in kakovost življenja (Plut 2014, 53–54).

Če želimo izboljšati pogoje za življenje tako nam kot prihodnjim generacijam, moramo začeti razmišljati trajnostno in to prenesti ne samo na raven podjetij, temveč na raven celotne družbe, saj bomo le tako lahko zagotovili prihodnji napredek. Da bi to lahko dosegli, potrebujemo trajnostno sonaravno družbo. »Trajnostna sonaravna družba naj bi bila okoljsko medgeneracijsko odgovorna, socialno varna in pravična, gospodarsko uspešna in materialno

zmerna, nenasilna do sočloveka in drugih vrst, zagotavljala naj bi dvig kakovosti življenja in humani napredek znotraj omejitev okolja.« (Plut 2010, 48)

Izziv za podjetja predstavlja vpeljava načel trajnostnega razvoja ob nizkih stroških in predstavitev pomena trajnostnega razvoja organizacije za celotno organizacijo in njihove zaposlene ter okolje.

*Osnovni obravnavani problem* v tej nalogi je, kako naj izbrano podjetje v tekstilni panogi s pomočjo načel trajnostnega razvoja v svojem poslovanju doseže večjo uspešnost poslovanja in s tem zagotovi konkurenčnost, nadaljnjo rast in obstoj.

## **1.2 Namen in cilji**

Namen zaključne projektne naloge je proučitev teorije s področja managementa trajnostnega razvoja in možnosti oziroma načini vpeljave načel trajnostnega razvoja v poslovanje podjetja. Cilj projektne naloge je na študiji primera izbranega podjetja prikazati pomen vpeljave trajnostnega razvoja v podjetje in razviti predloge za management izbranega podjetja.

## **1.3 Metodologija**

Pri izdelavi zaključne projektne naloge smo uporabili sledeče metode:

- Metodo deskripcije, opisovanja pojmov in pojavov smo uporabili v teoretičnem delu zaključne projektne naloge.
- Z metodo kompilacije smo si pomagali v teoretičnem delu zaključne projektne naloge, saj smo povzemali spoznanja, stališča in sklepe drugih avtorjev, njihove trditve in primerjave spoznanj z našimi ugotovitvami.
- Metodo študije primera smo uporabili v raziskovanju v empiričnem delu zaključne naloge, saj smo raziskovali možnosti za uvajanje idej trajnostnega razvoja v izbranem podjetju Lisca, d. d.
- Metodo zbiranja in analize podatkov, študij strokovne literature in sekundarnih virov ter metodo sinteze spoznanj smo prepletali v vsej nalogi.

## **1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

Izhajali smo iz naslednjih predpostavk:

- Predpostavljamo, da bodo v podjetju prepoznali pomembnost vpeljave trajnostnega razvoja v poslovanje in jim bo ta zaključna naloga služila kot predlog za postopno vpeljevanje.

Omejitve zaključne projektne naloge so:

- Omejenost na javno dostopno literaturo s področja trajnostnega razvoja, predvsem na vire podjetja Lisca, d. d.
- Zaupnost informacij podjetja Lisca, d.d. Poslovnih skrivnosti nismo objavljali.
- Omejena sposobnost enega raziskovalca v času izvajanja te raziskave (junij - avgust 2014).

Ocenjujemo, da smo le s kombinacijo zgoraj naštetih pristopov v raziskovanju lahko prišli do relevantnih zaključkov in razumevanja rezultatov raziskave.

## **2 MANAGEMENT TRAJNOSTNEGA RAZVOJA**

Za uspešno delovanje organizacije v smeri trajnostnega razvoja je potrebno, da se ekonomski, družbeno-politični in ekološki vidiki med seboj prepletajo, to pa lahko doseže »top management« organizacije, ki dobro začrta načrt trajnostnega razvoja organizacije, ter ga tudi uresničuje.

### **2.1 Definicija trajnostnega razvoja**

V literaturi zasledimo več razlag pomena trajnostnega razvoja, vendar je vsem skupno to, da naša dejanja vplivajo na prihodnost ter da moramo poskrbeti, da bodo ta imela majhen negativen vpliv na kakovost življenja v prihodnje.

Prva opredelitev pojma trajnostni razvoj sega v leto 1987, ko je Svetovna komisija za okolje in razvoj pri Združenih narodih v svojem poročilu »Our Common Future« trajnostni razvoj opredelila kot: »... obliko razvoja ali napredka, ki zadovoljuje potrebe sedanjosti, ne da bi ogrožala prihodnje generacije pri zadovoljevanju njihovih potreb« (World Commission on Environment and Development 1987, 39). Nekateri avtorji so bili mnenja, da je ta opredelitev pojma preširoka in zato je možnih več različnih razlag samega pomena te opredelitve. Številni avtorji so trajnost opisali širše, kar naj bi omogočalo boljše razumevanje pomena trajnostnega razvoja.

Trajnost je umetnost prilagajanja, ki je vezana na znanosti in etično vizijo. Vključuje zadovoljevanje trenutnih potreb brez žrtvovanja prihodnje blaginje skozi uravnoteženo težnjo po ekološki in gospodarski blaginji ter krepitvi socialne moči in kulturne ustvarjalnosti (Thiele 2013, 6).

»Trajnostni razvoj pomeni večplastni dvig blagostanja prebivalcev, torej odgovoren dvig materialnega, socialnega in okoljskega blagostanja sedanjih generacij na celotnem planetu brez ogrožanja eksistenčnih pogojev prihodnjih generacij in celotne biosfere.« (Gregorčič idr. 2011, 25)

Zaradi širokega pomena pojma trajnost se poleg besede trajnost uporablja tudi sonaravnost, ki predstavlja način oziroma usmeritev, kako izpolniti ali doseči trajnost, temelji pa predvsem na ohranjanju naravnega kapitala in prilagajanju aktivnosti temu (Bertoncelj idr. 2011, 14).

### **2.2 Vidiki trajnostnega razvoja**

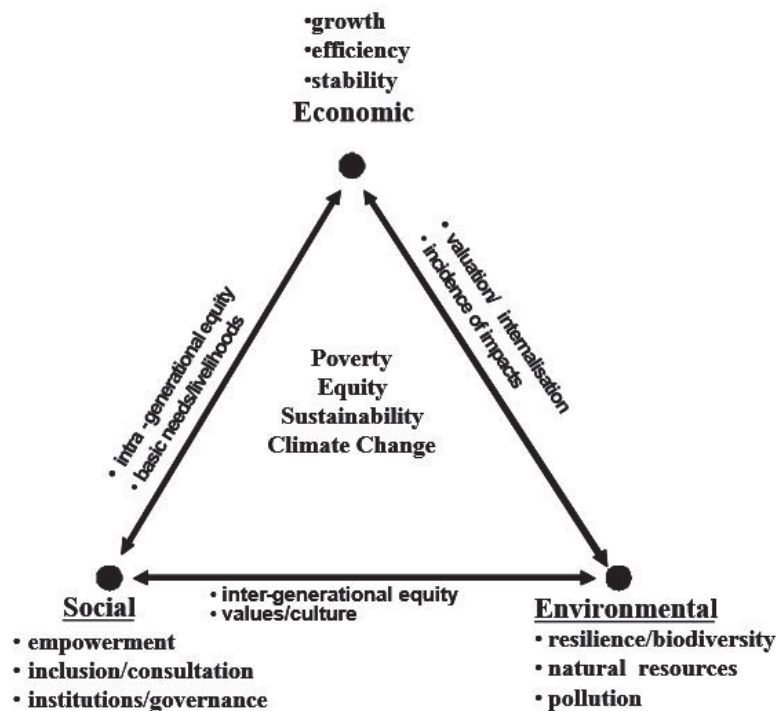
Trajnostni razvoj v večini primerov obravnavamo predvsem iz dveh vidikov, in sicer iz ekonomskega oziroma gospodarskega in okoljskega oziroma ekološkega vidika. Vse



prepogosto pa pozabljamo tudi na tretji, prav tako pomemben družbeno-politični vidik trajnostnega razvoja.

»Za doseganje ciljev trajnostnega razvoja je potrebna tesna integracija ekonomske, socialne in okoljske politike.« (Medhurst 2007, 156, po Plut 2014, 42)

Trajnost pomeni več kot samo sonaravnost, saj ni samo varovanje okolja, temveč obravnava širše ekonomske, družbenopolitične in ekološke vidike razvoja.



Slika 1: Elementi trajnostnega razvoja

Vir: Munasinghe 2004, 2.

Munasinghe (2004, 2) kot tri glavne elemente trajnostnega razvoja navaja *ekonomskega, okoljskega in socialnega*, ki so med seboj povezani in jih je potrebno tudi medsebojno uskladiti. Ekonomski vidik trajnostnega razvoja zajema ekonomsko stabilnost, ekonomsko učinkovitost in ekonomsko rast. Teži k izboljšanju blaginje skozi povečanje potrošnje izdelkov in storitev. Okoljski vidik se osredotoča na ohranjanje in zaščito ekološke integritete, biološke raznovrstnosti in zmožnosti okolja do obnavljanja in zmanjšanja onesnaževanja. Socialni vidik zajema krepitev socialne moči, obogatitev človeških odnosov, posameznikove dosežke in skupinske ambicije.

Trajnostni razvoj mora istočasno in enakopravno dosegati cilje vseh treh vidikov: ekonomski razvoj (izboljšanje materialnega blagostanja), družbeni razvoj (izboljšanje socialne varnosti, kakovosti življenja ter zmanjšanje socialnih in regionalnih razlik sedanje generacije) in

ekološki razvoj (izboljšanje stanja okolja, ohranjanje okoljskega kapitala in ohranjanje kakovostnih življenjskih pogojev za prihodnje generacije) (Plut 2010).

### **2.2.1 *Ekonomski vidik***

Koncept ekonomske trajnosti teži k povečanju tokov prihodkov, ki bi lahko nastali med zadrževanjem zalog sredstev, ki so prinesli ta dohodek. Gospodarnost pa igra ključno vlogo pri zagotavljanju optimalne porabe in proizvodnje. Pri doseganju ekonomske trajnosti pa ne smemo pozabiti tudi na ekološko in družbeno-politično trajnost, pri tem moramo biti pozorni, da zaradi doseganja ekonomske trajnosti ne škodujemo drugima dvema vidikoma (Munasinghe 2007).

Organizacije trajnostni razvoj obravnavajo predvsem iz ekonomskega in okoljskega vidika. Zaradi še vedno zelo močnega kapitalizma organizacije pri vpeljavi trajnostnega razvoja v svoje poslovanje predvsem gledajo na stroške, ki bi jih ta vpeljava povzročila in ne na dolgoročne pozitivne posledice (tudi na strani stroškov). Organizacije so bile zaradi pritiskov potrošnikov oziroma povečanega povpraševanja po izdelkih in storitvah, ki so okolju bolj prijazne, primorane v svoje poslovanje vključiti vsaj okoljski vidik trajnostnega razvoja. Torej so na dobri poti, da kmalu vključijo tudi ekonomski in družbeni vidik trajnostnega razvoja.

### **2.2.2 *Družbeno-politični vidik***

Družbeno-politični vidik trajnostnega razvoja označuje težnjo po socialni varnosti, pravičnosti za vse prebivalce in povečanju ali vsaj ohranjanju kakovosti življenja za vse prebivalce ob ohranjanju ali izboljšanju blagostanja okolja (Plut 2010, 83).

Družbeno-politični vidik trajnosti zajema krepitev socialne integracije, obogatitev človeških odnosov, posameznikove dosežke in skupinske ambicije, zmanjšanje uničujočih konfliktov, opolnomočenje in decentralizacijo odločanja na nižji (ali najbolj lokalni) ravni, na kateri je še vedno učinkovita, in ohranjanje kulturne raznovrstnosti (Munasinghe 2007).

Socialna trajnostnost zajema socialno varnost in pravičnost za vse prebivalce, družbena trajnost pa težnjo po povečanju ali vsaj ohranjanju kakovosti življenja za vse prebivalce v okviru zmogljivosti okolja. Socialna varnost zajema pričakovano trajanje življenjske dobe, zdravje, prehranjevanje, bivanje, razdelitev dohodka in druge vidike socialnega in kulturnega življenja.

### 2.2.3 Ekološki vidik

Ekološki vidik trajnosti se osredotoča na splošno sposobnost preživetja in zdravje živih sistemov, ki so definirani s celovito večfunkcijsko lestvico, dinamično, hierarhično meritvijo odpornosti, vitalnosti in organizacije sistemov. Stanje ekosistema je opredeljeno z njegovo notranjo strukturo in naborom medsebojnega utrjevanja procesov. Odpornost je povezana s sposobnostjo sistema k vrnitvi v ravnotežje po motečem šoku. Sposobnosti prilagajanja je vidik prožnosti, ki odraža učenje elementov sistema obnašanja kot odziv na motnje. Naravni sistemi so ponavadi bolj izpostavljeni hitrim zunanjim spremembam kot socialni sistemi. Za slednje je možno načrtovati lastno prilagoditev. Vitalnost je povezana s primarno produktivnostjo ekosistemov. Organizacija sistema temelji na zahtevnosti in strukturi ekoloških ali bioloških sistemov (Munasinghe 2007).

Ob omembi besede trajnost večina najprej pomisli na okolje in varovanje okolja. In ker smo se dolgo posvečali predvsem okoljskemu oziroma ekološkemu vidiku, se zavedamo, da ima vse svoje meje, tudi naš planet. In če ne bomo poskrbeli, da bodo naša dejanja imela čim manjši negativni vpliv na okolje, bomo prihodnjim generacijam odvzeli možnost spoznanja narave in živečih sistemov v takšni biološki raznolikosti, kot jo poznamo danes. Da bi jim to omogočili, se moramo zavedati, da je poznavanje nosilnosti okolja pomemben dejavnik za doseganje trajnosti. Pojem nosilnost okolja lahko pojasnimo iz treh vidikov:

- »Iz biološkega vidika označuje maksimalno velikost populacije določene vrste, ki jo lahko oskrbuje določeno območje brez zmanjševanja njegove zmogljivosti oskrbe iste vrste v prihodnosti.« (Middleton 2003, po Plut 2010, 63)
- »Z vidika upravljanja z viri pa označuje točko, pri kateri je človekova raba določenega ekosistema maksimalna brez povzročanja njegove degradacije.« (Middleton 2003, po Plut 2010, 63)
- »Družbena nosilnost okolja pomeni odnos prebivalstva do okolja, rabe naravnih virov in onesnaženosti okolja.« (Plut 2010, 63)

Lahko bi rekli, da je življenje na planetu omejeno z vidika prenaseljenosti in nenehna povečanja svetovne populacije ter netrajnostnega izčrpavanja naravnih virov (predvsem neobnovljivih) in s tem ogrožanja obstoja vseh živih organizmov planeta in zmožnosti zapuščanja enakih ali boljših možnosti kakovosti življenja prihodnjim generacijam. Na onesnaženost okolja in posledice se že dalj časa opozarja, vendar se spremembe, čeprav se te dogajajo nenehno, prepočasne in nimajo velikega vpliva na izboljšanje zdravja planeta. Tu je potrebno opozoriti na industrijsko onesnaževanje, ki je tudi najobsežnejše.

### 3 PREDSTAVITEV PODJETJA LISCA, D. D.

Podjetje Lisca, ki je organizirano kot delniška družba s sedežem v Sevnici, je priznan ponudnik ženskega perila, kopalk in bluz, predvsem v evropskem prostoru, z modnimi izdelki pa sledi željam in potrebam potrošnic po izdelkih visoke kakovosti, ki se odlično prilegajo ženskemu telesu in zadovoljujejo njihovo potrebo po lepoti, privlačnosti in samozavesti (Lisca, d. d., 2014a).

Lisca veliko pozornosti posveča kakovosti izdelkov, poleg tega pa tudi kakovosti procesov, nivoju poslovnih rezultatov in dejavnikom, ki na te rezultate vplivajo.

*Osnovne dejavnosti podjetja* (Lisca, d. d., 2013c):

- proizvodnja spodnjega perila,
- proizvodnja drugih vrhnjih oblačil,
- proizvodnja drugih oblačil in dodatkov,
- trgovina na debelo in drobno s tekstilom.

Podjetje Lisca d. d. povezuje številne odvisne družbe: pletilnico Implet v Sevnici, proizvodni enoti v Srbiji ter distribucijske družbe na Hrvaškem, v Nemčiji, Srbiji, Bosni in Hercegovini, Makedoniji in Češki (Lisca, d. d., 2013c).

#### 3.1 Zgodovina in razvoj

Podjetje Lisca, d. d., je bilo ustanovljeno 5. avgusta 1955 kot majhna obrtna delavnica, ki se je ukvarjala s popravilom nogavic in preoblačenjem gumbov. Podjetje se je kasneje specializiralo v perilu ter doseglo hiter razvoj. Vzpon podjetja in povečano povpraševanje je zahtevalo povečanje proizvodnih kapacitet podjetja in v ta namen so bili v šestdesetih letih prejšnjega stoletja ustanovljeni obrati v Krmelju, Zagorju in na Senovem. V tem obdobju Lisca nastopi na novem zahodnoevropskem trgu. Oblikujejo se nedrčki za različne velikosti v različnih materialih in krojih, modni so nedrčki s koničastimi košaricami, program perila nadgradi linija ženskih kopalk. Lisca zaradi širitve trga in povečanja prodaje načrtuje nove poslovne prostore z največjim regionalnim skladiščem v tem delu Evrope, ki so dokončani leta 1970. Lisca predstavi svoj prvi *push up* nedrček Manuela, prične se termično oblikovanje košaric, ki prvič omogoči izdelovanje nedrčkov z brezšivnimi košaricami. Podjetje je svojo proizvodnjo razširilo tudi v takratno Jugoslavijo, ko so pričeli s proizvodno-tehničnim sodelovanjem najprej z Istro iz Zemuna, nato z Babušnico in nazadnje s Šekovići. Ker so se pri uvozu surovin nenehno pojavljale težave, je podjetje v letu 1983 izgradilo hčerinsko podjetje elastičnih pletenin Inplet v Sevnici. V tem letu podjetje programu perila in kopalk pridruži še program ženskih bluz in majic. V namen boljše promocije izdelkov Lisca nastopi na številnih mednarodnih sejmih, kreatorska ekipa prejme številna priznanja. Podjetje se vse

bolj usmerja v izvoz lastnih izdelkov. Z decembrom 1989 se za podjetje pojavijo prve težave zaradi ekonomske blokade Srbije, sledile so vojne v Sloveniji, na Hrvaškem ter v Bosni in Hercegovini in uvedba lastne denarne valute. Kot posledica tega so izgube proizvodnih obratov v Zemunu in Šekovičih ter izguba trgov z veliko absorpcijsko močjo. Obrat v Babušnici obratuje kljub vsem težavam z veliko mero iznajdljivosti. Zaradi izgube jugoslovanskega trga so pričeli delež prodaje preusmerjati na evropske trge, s katerimi se jim je uspelo obdržati in preživeti. V devetdesetih podjetje prvič predstavi F košarico nedrčkov. V obdobju 1996-2002 se ponovno pojavijo težave in z delovanjem prenehajo tudi proizvodni obrati v Sloveniji, in sicer v Krmelju, Zagorju in nazadnje še obrat na Senovem. Svojo prepoznavnost so v letu 1995 in nadalje začeli graditi na enotni krovni blagovni znamki Lisca in celostni grafični podobi, ki je združila vse linije in programe, ustanavljanju hčerinskih družb in uvajanju principov TQM poslovnih procesov. Leto 2000 označujejo kot prelomno leto, v katerem zopet poskrbijo za povečanje takratnega proizvodnega programa, in sicer s spalnim programom (pižame), s prestižno linijo Lisca Selection in mladostno blagovno znamko Cheek by Lisca, s tehnološko novostjo - Smart Memory Bra in dostopnostjo izdelkov tudi preko spletne strani Lisca. V naslednjih letih, ki sledijo, oblikujejo in sprejmejo strateški poslovni načrt Lisca za obdobje od leta 2005 do leta 2010, pričnejo z oskrbo z izdelki partnerjev iz Turčije in Kitajske, izkažejo se na področju inovacij in tehnoloških novosti (higienske hlačke Secret, BestFitBra, Light Gel Bra, Pnaty Invisible hlačke, Push up hlačke, Wow Push nedrček) ter v letu 2012 obogatijo ponudbo še s perilom za moške. Podjetje širi mrežo lastnih prodajnih mest, Lisca ima preko 100 prodajaln, njeni izdelki so prisotni pri številnih specializiranih ponudnikih perila, prisotni so v več kot tridesetih državah. Danes si v podjetju Lisca prizadevajo za usmeritev nazaj na jugoslovanske trge in tja ponovno selijo proizvodnjo (Sjenica - Srbija), zapirajo pa proizvodne obrate na Kitajskem, saj, kot pravijo, je ta postala predraga. S strateškimi spremembami je Lisca uspela ohraniti odličen položaj in se usmeriti tudi na nove trge. V tujini dosega 80 % prodaje, ključni trije trgi pa ostajajo Hrvaška, Slovenija in Nemčija, kamor usmerjajo večino aktivnosti pospeševanja prodaje. Lisca je včasih zaposlovala tudi do 2153 ljudi, v letu 2012 pa jih je zaposlovala zgolj 250 (Lisca, d. d., 2014b).

### **3.2 Vizija in poslanstvo**

Biloslavo (2008, 104) vizijo opredeljuje kot »projekcijo organizacije v prihodnost, ki smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije«.

*»Lisca želi postati uveljavljen ponudnik ženskega perila, kopalk in bluz v evropskem prostoru, upoštevajoč vse mednarodne standarde in merila evropske poslovne odličnosti; razumeti žensko, ji slediti v njenih željah in potrebah in ji z izdelki narediti življenje še lepše in prijetnejše.«* (Lisca, d. d., 2014b)

Biloslavo (2008, 114) s povzemanjem različnih definicij domačih in tujih avtorjev poslanstvo opredeli tako: »Poslanstvo nam pove, zakaj organizacija obstaja (komu je namenjena in kako). Pri tem mora biti dovolj edinstveno, da nam pove, kaj organizacija počne in česa ne počne.«

*»S kakovostnim, modnim in funkcionalnim perilom, kopalkami in bluzami, ki se odlično prilegajo ženskemu telesu, poudarjati lepoto in na ta način omogočati ženskam, da so lepe, privlačne in samozavestne skozi vsako življenjsko obdobje.«* (Lisca, d. d., 2014b)

### **3.3 Proizvodni in prodajni program**

Več kot petdesetletne izkušnje zagotavljajo vrhunske izdelke, ki v ospredje postavljajo dovršenost, čutnost in zavest o privlačnosti. Lisca s kakovostnimi in modnimi oblačili, z izvirnimi kreacijami, kakovostnimi materiali in skrbno izbranimi modeli zadovoljuje potrebe in uresničuje želje potrošnic.

Lisca, d. d. ima štiri programe za ženske v dveh blagovnih znamkah, program perila, kopalk, bluz in majic ter spalni program in tri programe za moške, program perilo, kopalke in spalni program. Poleg tega proizvajajo in prodajajo tudi otroške kopalke in modne dodatke.

Ves proizvodni in prodajni program se vsako leto izdeluje v dveh kolekcijah, in sicer v pomladno–poletni kolekciji in kolekciji jesen–zima, vsaka pa s seboj prinese novosti. Medtem ko se pričinja prodaja novih kolekcij, pa v oddelku razvoja že pospešeno načrtujejo in uresničujejo oblikovanje novih kolekcij za naslednjo sezono.

V nadaljnjem besedilu so proizvodni in prodajni programi podjetja predstavljeni znotraj blagovnih znamk glede na ženski in moški program, ki se prodaja kot Lisca Men pod krovno blagovno znamko Lisca.

#### **3.3.1 Ženski program blagovne znamke Lisca**

Blagovna znamka Lisca je sinonim modne in dovršene kreacije, preizkušenih krojev, je modna in ženstvena blagovna znamka perila, kopalk, pižam in bluz. Ponudba izdelkov Lisca je po programih celovita, namenjena različnim tipom potrošnic glede na njihov življenjski stil, prav tako pa tudi za različne priložnosti oziroma namene uporabe (Lisca, d. d., 2014c).

*Perilo:* Ženstvenost in udobje se prepletata v modelih perila, ki jih odlikuje popolno prileganje. Zagotavljajo prijetno počutje in privlačnost v vseh življenjskih stilih in priložnostih. Od modne elegance, igrive spogledljivosti, vse do ekstravagantne zapeljivosti. V modnih in udobnih materialih prijetno objemajo telo in zagotavljajo dobro oporo tudi v večjih velikostih. Linije: Fashion, Selection, Breast Help, Natural, Specials, Classic, Active in Dodatki (Lisca, d. d., 2014d).

*Kopalke:* Kopalke Selection, serije Maldives in Costa Rica izžarevajo razkošje glamurja, motive kristalov pa bogatijo pravi kristalčki Swarovski, elegantni so modeli separatne serije v prefinjenem barvnem prelivu, z dodatki naborkov in snemljivo okrasno broško, zelena, kraljevo modra ali kombinacija roza-sive oziroma zeleno-modre, ki so elegantne in zapeljive. Kopalke Fashion, serije Marine, Santiago, Lima, Lisboa, Mumbai, Malibu, Saint Tropez, Tropicana, Papaya, Madagascar, Dubai, Vivian se spogledujejo z eleganco, razigrano barvitostjo in sproščenostjo, sodobni kroji, naborki, draperije, cvetlični ter živalski vzorci in večni mornarski motivi navdušujejo ženske različnih stilov in velikosti. Lisca Kids, dekliške in fantovske kopalke živahnih vzorcev in barv, krasijo ljubki dodatki in kombinacije materialov in barv, ki pričarajo otroško radostno in veselo uživanje na plaži in ob bazenih (Lisca, d. d., 2014e).

*Bluze in majice:* Lisca bluze in majice v modnih odtenkih svežih pomladnih barv pričarajo popolno podobo za poslovne in druge priložnosti. Barvno se ujemajo s perilom pomladne kolekcije, s cvetličnimi vzorci in črtami v večbarvnih različicah. Kolekcijo sestavljajo majice, bluze in obleke, vse s pridihom modnosti in elegance (Lisca, d. d., 2014f).

*Spalni program:* Zapeljivost in eleganca modelov je ujeta v modele spalnega programa, ki so stilsko in barvno usklajeni z modeli perila linij Lisca Fashion in Lisca Selection. Prefinjenost spalnih srajčk, mehka pižama in lahkotnost haljic popeljejo v brezmejno udobje pomladnih noči in v sproščena sončna jutra (Lisca, d. d., 2014g).

### **3.3.2 Ženski program blagovne znamke Cheek by Lisca**

Blagovna znamka Cheek by Lisca je namenjena modno osveščenim bolj mladostnim ženskam, ki iščejo večfunkcijsko spodnje perilo z značilnostmi vrhnjih oblačil. Modeli izžarevajo igrivost, živahnost in drznost za tiste, ki želijo biti simpatične in oblečene po zadnji modi. Sodobni materiali so mladi ženski cenovno blizu, hkrati pa zagotavljajo dovršenost in užitek (Lisca, d. d., 2014c).

*Perilo:* Modeli perila Cheek by Lisca se prepletajo z mladostnim pridihom igrivosti. Kolekcija združuje modne trende z romantično nostalgijo. Pomladno barvitost popestrijo karice, pikice, nežni volančki, drobni potiski rožic in romantične pentljice. Perilo iz izjemno udobnih materialov navdušuje tiste, ki ljubijo gladke linije, prav tako pa tudi tiste, ki jim je ljuba kombinacija s prefinjeno čipko. Trendovsko perilo, obarvano v modne pomladne barve, se odlično kombinira tudi z modeli spalnega programa. Modeli: Adore, Witty, Happyday, Sparkle, Flirty in Jewels (Lisca, d. d., 2014h).

*Kopalke:* Modeli kopalk Cheek by Lisca izžarevajo poletno sproščenost in igrivost. Mladostne in nagajive pike se poigravajo z ljubkimi volančki in naborki in tako ustvarjajo pravo mero spogledljive razigranosti. Nekateri modeli modnih kopalk pa navdušujejo s svojo vsestranskostjo, saj jih je možno nositi kar na obeh straneh - v živahnem cik cak vzorcu ali

umirjeni enobarvni različici. V različnih krojnih izvedbah bodo navdušile prav vse modne navdušenke. Modela Freestyle in Party (Lisca, d. d., 2013a).

*Majice:* Udobje in mehkoča odlikujeta modele majčk Cheek by Lisca, navdušujejo čiste linije, dotik romantike pa ohranja drobna okrasna čipka. Prikupne pikice ohranjajo živahnost pomladno-poletnih dni, enobarvni modeli majic in bodijev v pomladnih barvah so primerni za udoben vsakdan in različne mladostne aktivnosti (Lisca, d. d., 2014i).

*Spalni program:* Modeli spalnega programa Cheek by Lisca pričarajo neustavljivo udobje tudi med spanjem in brezskrbnimi dnevnimi aktivnostmi ter sprostitvijo. Namenjeni so ležernosti ali živahnemu uživanju v udobju. Udobni modeli, obarvani v modne pomladne barve, se lepo kombinirajo tudi z modeli perila Cheek by Lisca. Modeli: Jewels, Flirty in Sparkle (Lisca, d. d., 2014j).

### **3.3.3 Moški program Lisca Men**

*Perilo:* Perilo za moške je sodobno in udobno, izdelano iz mehkega bombaža oziroma modala, ki je prijeten na koži, v spodnjicah (bokser hlačke, hipster ali pa klasične spodnjice) in majicah Lisca pa je moški popolno urejen tako za poslovne prilike kot za večerni zmenek ali športne aktivnosti. Linije: Lisca Men - Apolon in Lisca Men - Eros (Lisca, d. d., 2014k).

*Kopalke:* Moške kopalke v raznih krojnih različicah za sodobnega moškega. Serije slip, oprijete boksarice ali malce bolj ležerni modeli s hlačnicami. Moške kopalke iz prijetnih materialov, enobarvne ali z vzorcem oziroma različnimi potiski. Za morska razvajanja in sproščanja na bazenih (Lisca, d. d., 2014l).

*Spalni program:* Mehke in udobne moške bombažne pižame za udoben počitek in prijetno udobje med spanjem. Pižame se barvno ujemajo z izbranimi kolekcijami moškega spodnjega perila (Lisca, d. d., 2014m).

## **3.4 Organizacijska struktura**

Organizacijska struktura podjetja Lisca je prilagojena potrebam njihovega poslovnega procesa. Poslovni procesi se odvijajo v okviru sedmih funkcijskih področij: področje trženja, proizvodnje, nabave in preskrbe, razvoja, logistike, FRP (finance, računovodstvo in planiranje) in področje informatike. Uprava ima štabno službo, oddelek kadrovske, pravne in splošne zadeve.



### 3.4.1 Področje trženja

Posebna pozornost področja trženja je usmerjena v negovanje odnosov z distributerji, agenti, kupci in ne nazadnje tudi potrošnicami izdelkov Lisca. Zaradi lažjega koordiniranja je področje trženja razdeljeno na tri oddelke, ki so opisani v nadaljevanju.

*Oddelek usklajevanja planov prodaje*, katerega glavne naloge so: planiranje zalog gotovih izdelkov, simuliranje prodaje kot podlaga za planiranje dobave izdelkov, analize zalog, prodaje, primerjave med različnimi obdobji (mesečno, polletno, letno), spremljanje dobavnih rokov, usklajevanje dobav, določanje prioritete, izračuni in oblikovanje cen za vse trge, skrb za cenike, usklajevanje in izvedba letnega planiranja prodaje, medfunkcijsko usklajevanje v podjetju (Lisca, d. d., 2014b).

*Oddelek marketinga*, katerega naloge so naslednje: načrtovanje marketinških obveznosti, načrtovanje, priprava in izdelava promocijskih materialov, organizacija dogodkov, načrtovanje in izvedba oglaševanja, PR aktivnosti, pozicioniranje blagovne znamke, snovanje in upravljanje internetne strani v različnih jezikih za različne države, kreativno in operativno snovanje ter izvajanje oglaševalskih in promocijskih aktivnosti preko interneta, upravljanje Facebooka in drugih socialnih omrežij, aktivnosti komuniciranja s potrošnicami preko newsletters, vodenje spletne prodaje preko lastnega e-shopa v različnih jezikih in v različnih državah (Lisca, d. d., 2014b).

*Oddelek prodajnih področij*, ki so razdeljena glede na geografsko porazdeljenost držav, in sicer (Lisca, d. d., 2014b):

- slovenski trg, ki pokriva celotno območje Slovenije (maloprodajo, veleprodajo, internetno prodajo).
- HSMB trgi: pokrivajo področja bivše Jugoslavije (Hrvaška, Srbija, Makedonija, BiH, Kosovo in Črna gora);
- novi trgi 1: pokrivajo področje Centralne in zahodne Evrope;
- novi trgi 2: pokrivajo področje vzhodne Evrope, Bližnjega in Daljnega vzhoda.

Glavne naloge vseh *prodajnih področij* so: izvajanje vseh potrebnih aktivnosti prodaje izdelkov pod blagovnimi znamkami Lisca in Cheek by Lisca, posredovanje pobud za razvoj izdelkov/kolekcij, obdelovanje povpraševanj s trga, načrtovanje prodaje, sodelovanje pri oblikovanju cen, spremljanje realizacije prodajnega plana in izvajanje aktivnosti za odpravo odstopanj, ukrepanje za odprodajo zalog, reševanje eventualnih reklamacij, analiza trgov, iskanje novih kupcev, sodelovanje na sejnih, spremljanje/analiziranje konkurence (Lisca, d. d., 2014b).

### **3.4.2 Področje proizvodnje**

V področju proizvodnje morajo biti vsi zaposleni pozorni, da upoštevajo tehnične predpise in navodila razvoja ter da izvajajo zahteve iz varstva pri delu in upoštevajo delovno pravno zakonodajo. Glavne operativne naloge tega področja so: planiranje proizvodnje, spremljanje in nadzorovanje proizvodnje, usklajevanje proizvodnje s prodajnimi potrebami, razpisovanje in zaključevanje delovnih nalogov, priprava krojenja in krojenje, izdelava polizdelkov, šivanje izdelkov (kopalka in perilo), vzdrževanje opreme, energetike in objektov, organiziranje proizvodnje v kooperaciji, izvajanje medfazne kontrole pri kooperantih ter kontrola in pakiranje kupljenih izdelkov (Lisca, d. d., 2014b).

Področje proizvodnje ima še *oddelek kontrole materialov*, ki v osnovni funkciji zajema naslednje aktivnosti: zagotovitev takšnega kriterija kakovosti materiala, ki bo zadovoljil končnega kupca, pravočasno definiranje statusa kakovosti materiala, upoštevanje vizualnih in laboratorijskih parametrov materialov, zagotavljanje proizvodnje le za materiale ustrezne kakovosti in pogojne kakovosti, ki ga je še možno predelati v izdelke in preprečitev materialov neustrezne kakovosti. Tem ciljem sledijo tako za materiale, ki jih uporabljajo njihovi dobavitelji izdelkov, kakor tudi za materiale, ki se uporabljajo v lastni proizvodnji ali kooperaciji. Zaradi stalne težnje uvajanja novih materialov ostaja karakteristično veliko število primerjalnih analiz zaradi preverjanja primernosti za vključevanje materialov v njihove kreacije (Lisca, d. d., 2014b).

### **3.4.3 Področje nabave in preskrbe**

Področje nabave in preskrbe zajema vso nabavo reprodukcijskih komponent za lastno proizvodnjo kot tudi uvoz gotovih izdelkov (perila, bluz, kopalk in spalnega programa). Najpomembnejša naloga področja je izbor primernih poslovnih partnerjev, zagotavljanje ustrezne kakovosti blaga (materialov in izdelkov), zagotavljanje konkurenčnih cen in zagotavljanje dobave kakovostnega blaga v dogovorjenih dobavnih rokih. Delo zaposlenih na tem področju obsega: izbor dobaviteljev surovin in gotovih izdelkov, pogajanja o pogojih nabave, transporta, prijavo dobaviteljev, lansiranje naročil za surovine in gotove izdelke, reševanje reklamacij, interna in eksterna komunikacija in koordinacija/sodelovanje z vsemi oddelki v podjetju, sodelovanje pri izboru materialov, obiskovanje dobaviteljev, obiski sejmov v tujini (Lisca, d. d., 2014b).

#### 3.4.4 Področje razvoja

Na področju razvoja sledijo modnim trendom in filozofijam posameznih blagovnih znamk v vseh kolekcijah prodajnih programov, tehnološkim izboljšavam in novostim na področju materialov. Novi izdelki temeljijo na dobrem prilagajanju, designu, odlični kvaliteti materialov in izdelavi po konkurenčnih cenah. Razvojna ekipa vedno oblikuje in izbira najnovejše modne kroje, v katerih se odjemalci počutijo udobno in privlačno, obenem pa jim nudijo tudi raznolikost in atraktivnost najnovejših kreiranih kolekcij, s čimer pa zadovoljijo potrebe trga in tako dosegajo zadovoljstvo svojih odjemalcev. Podjetje Lisca za svoje izdelke uporablja materiale, ki so naravni (bambus, bombaž, svila, lan), naravnega izvora (viskoza, modal, acetat, volna) ter sodobna vlakna (poliamid, poliester, elastan, poliureten, kovinske niti). Pri načrtovanju novih kolekcij predhodno opravijo analizo prodaje preteklih kolekcij, odkrijejo pomanjkljivosti in jih popravijo za uspešno lansiranje nove kolekcije. Za razvoj novih kolekcij je potrebno izdelati podroben terminski načrt dela zaradi lažje koordinacije in usklajevanja vseh potrebnih aktivnosti. Razvoj novih kolekcij poteka v sklopu dveh sezon, in sicer: pomladno–poletna kolekcija in kolekcija jesen–zima, obe pa vedno sledita modnim trendom, modnim zapovedim sezone (barve, kroji, okraski, dodatki) (Lisca, d. d., 2014b).

*Kolekcija jesen–zima 2014* napoveduje, da bo v perilu kolekcije Lisca odsevala igra potiskov diskretne dvobarvnosti in kontrastnih satenastih zaključkov, modeli bodo odeti tudi v romantiko, sodobno vezenje in udobne materiale. Značilnosti kolekcije Cheek by Lisca bodo globoke močne barve, ki spominjajo na drage kamne. Udobne modele bodo zaznamovali natiskani pisani dragulji, romantika v modni čipki z retro pridihom ter prikupen in mehak flokiran tisk. Kolekcijo bodo zaokrožale tudi pižame z različnimi igrivimi motivi in ustvarjale prijetno vzdušje domačnosti ter mehke kosmate jopice (Lisca, d. d., 2013b).

*Kolekcija pomlad–poletje 2015* perilo Lisca Selection bo glamurozno in čutno. V prefinjenem vezenju, ki spominja na drobne vejice, ali v prosojni čipki z resicami bo obarvano v temno vijolično, belo, nežno marelično in črno. Perilo Lisca Fashion bo ženstveno, udobno in elegantno, tokrat v bolj živih barvah, kot sta koralna in turkizna, prav tako pa ne bodo manjkali bolj umirjeni odtenki barve penine, bele kave in črne. Kolekcija Cheek by Lisca bo obarvana v nekoliko bolj zamolkle odtenke, a še vedno lahkotna, sveža in mladostno zasanjana. Romantični pridih bodo pričarali cvetlični detajli v tisku in žakardu, bolj spogledljiv in drzen trend pa prinašajo čipkasti modeli ter igrivi, sodobni kroji. *Kopalke* bodo v živih barvah, z igrivimi in elegantnimi potiski ter različnimi cvetličnimi vzorci. Poleg premišljeno oblikovanih modelov, ki se odlično prilegajo, pa kolekcijo dopolnjujejo tudi modni dodatki, kot so torbe, pari, obleke in kaftani, ki bodo poskrbeli za celostno podobo tudi na plaži (Lisca, d. d., 2014n).

### 3.4.5 Področje logistike

Področje logistike je s svojimi osnovnimi funkcijami vključeno v različnih fazah odvijanja poslovnega procesa podjetja, pri čemer s svojimi dodatnimi aktivnostmi teži k stalnim izboljšavam internih medpodročnih logističnih tokov, prav tako pa tudi eksternih logističnih tokov (do zunanjih partnerjev, institucij, državnih organov). Prodajnim partnerjem podjetje zagotavlja optimalno podporo in učinkovit servis, ki vključuje vse procese - od razvoja, preskrbe in produkcije do marketinga, podpornih poslovnih procesov in distribucije. Učinkovit logistični center je lociran na sedežu matične družbe v Sevnici, od koder uspešno podpira tudi vse procese prodaje v tujini. Odličnost poslovanja omogočajo vrhunsko usposobljeni zaposleni in najsodobnejša tehnologija v vseh poslovnih procesih. V področje logistike sta vključena oddelka centralnega carinskega skladišča in zunanje trgovinske koordinacije (Lisca, d. d., 2014b).

*Centralno carinsko skladišče*, ki vrši funkcijo upravljanja z vsemi postopki pretoka in skladiščenja blaga, tako na strani materiala kot tudi na strani gotovih izdelkov. Delo v skladišču zajema (Lisca, d. d., 2014b):

- Skladiščno poslovanje z repromaterialom: prevzem repromateriala, skladiščenje repromateriala na skladiščnih lokacijah, prelociranje repromateriala, izdaja repromateriala v proizvodne obrate, vračila neporabljenega repromateriala iz obratov.
- Skladiščne manipulacije: natovarjanje in raztovarjanje repromateriala in gotovih izdelkov, popis, pakiranje in skladiščenje gotovih izdelkov iz naslova vračila kupcev, inventura repromateriala in gotovih izdelkov (parmanentni popis, letni popis), prelociranje gotovih izdelkov - sezonske serije (enkratne serije in serije na daljši rok).
- Skladiščno poslovanje z gotovimi izdelki: prevzem gotovih izdelkov, skladiščenje gotovih izdelkov na skladiščnih lokacijah, prelociranje gotovih izdelkov, komisioniranje gotovih izdelkov po dobavnicah, pakiranje in priprava pošiljk kupcem, izročitev pošiljk na prevoz določenim prevoznikom.

*Zunanja trgovinska koordinacija*, naloge oddelka so naslednje (Lisca, d. d., 2014b):

- Operativno upravljanje in nadzor nad izvajanjem poslovanja podjetja v mednarodnem prometu, poročanje o izvajanju tega nadzornim institucijam (Banka Slovenije, Intrastat).
- Izvajanje postopkov, povezanih s carinskim poslovanjem (kjer podjetje samo vrši carinsko posredovanje za nemoten pretok blaga z njihovimi partnerji): spremljanje zakonodaje, posredovanje informacij pristojnim komercialistom oziroma drugim sodelavcem, aktivnosti na področju zaključevanja tranzitnih postopkov in uvoza blaga (status pooblaščenega prejemnika), aktivnosti na področju izvoza blaga (status pooblaščenega izvoznika), aktivnosti na področju določanja porekla blaga (status priznanega izvoznika), aktivnosti na področju poslovanja s carinskim skladiščem (dovoljenje za poslovanje carinskega skladišča).
- Dodatno se v tem oddelku vršijo tudi aktivnosti: devizna likvidatura, zaključevanje nabavnih aktivnosti v smislu materialno - knjigovodskega poslovanja.

Podjetje ima v skladu s carinskimi pooblastili odobrene naslednje poenostavitve poslovanja: status pooblaščenega prejemnika, status pooblaščenega izvoznika in status priznanega izvoznika. S tem imajo vse oblike poslovanja z mednarodnim okoljem pokrite tako, da sami nastopajo v vlogi carinskih organov, kar bistveno vpliva na optimizacijo področja logistike in poslovanja podjetja. V carinskem poslovanju imajo v tudi celoti vzpostavljeno elektronsko poslovanje s Carinsko upravo Republike Slovenije (CURS) (Lisca, d. d., 2013c).

#### ***3.4.6 Področje financ, računovodstva in planiranja***

Zaposleni na tem področju morajo upoštevati: kodekse in načela računovodenja, Slovenske računovodske standarde, slovensko zakonodajo s področja davkov, gospodarskega in delovnega prava ter drugih predpisov, ki se nanašajo na področje delovanja. Glavne operativne naloge tega področja so: vnos, likvidatura domačih vhodnih faktur, blagajniško poslovanje s knjiženjem, planiranje stroškov in prihodkov, potni nalogi s knjiženjem, saldakonti dobaviteljev in kupcev (spremljava, zapiranje), obračun proizvodnje in zalog v skladišču in prodajalnah s knjiženjem, knjiženje prispelih faktur, obračun plač in drugih prejemkov fizičnih oseb s knjiženjem, osnovna sredstva s knjiženjem, domači plačilni promet, tuji plačilni promet, spremljanje poslovanja odvisnih družb, njihov nadzor in izdelava konsolidiranih letnih in medletnih izkazov poslovanja Skupine, izdelava poslovnih izkazov ter drugih obračunov, poročil in analiz za notranje in zunanje potrebe ter stroškovna optimizacija poslovanja (Lisca, d. d., 2014b).

#### ***3.4.7 Področje informatike***

Področje informatike poleg vzdrževanja funkcioniranja informacijskega sistema in servisiranja sistematske in lokalne opreme zajema še: podporo pri doseganju strateških ciljev poslovanja podjetja, izboljševanje zanesljivosti, razpoložljivost informacijskega sistema in dostopnost informacij, zagotavljanje varnosti in ustrezne ravni vzdrževanja informacijskega sistema, uporaba informacijskega sistema pa neposredno podpira doseganje trajnejših konkurenčnih prednosti, in sicer: kvalitetnejše in hitrejše odločanje, učinkovito poslovanje, kontinuirano spremljanje poslovnih sprememb in prilagajanje spremenjenim tržnim razmeram z informacijsko podporo. Področje informatike z razvojem novih aplikacij ali nadgradnjo obstoječih aplikacij podpira tekoče poslovanje podjetja (Lisca, d. d., 2014b).

## **4 TRAJNOSTNI RAZVOJ V PODJETJU LISCA, D. D.**

Ker trajnostni razvoj vse bolj pridobiva na pomenu, je pomembno, da podjetja raziščejo možnosti za vpeljavo tega v svoje poslovanje. Raziskali smo možnosti in razvili predloge za vpeljavo trajnostnega razvoja v podjetje Lisca, d. d.

### **4.1 Analiza stanja v Lisca, d. d.**

Analizo stanja v podjetju Lisca, d. d., smo opravili s pregledom in preučitvijo internih dokumentov, letnega poročila in strateških ciljev oziroma načrtov za prihodnja leta, prav tako smo izvedli SPIN analizo. S pomočjo teh pristopov smo razbrali, kakšno je stanje v podjetju kar zadeva trajnostni razvoj.

Strateški načrt podjetja je opredeljen kot oblikovanje in preoblikovanje tako poslovanja kot programov izdelkov podjetja tako, da bodo v skupni sinergiji generirali rast (razvoj) in pričakovane ekonomske učinke podjetja. Iz zapisanega opisa strateškega načrta je razvidno, da želijo doseči rast oziroma razvoj podjetja in da bo ta s seboj prinesel tudi pričakovane ekonomske učinke, ni pa zapisano s pomočjo kakšne strategije razvoja bodo oziroma želijo to doseči. Ena od možnosti bi nedvomno bil trajnostni razvoj, ki bi ob pravilni izvedbi omogočal vse od zapisanega (Lisca, d. d., 2014b).

V internih dokumentih in v letnem poročilu smo zasledili okoljevarstveno delovanje podjetja, ki ga lahko povežemo s trajnostnim razvojem oziroma ga označimo kot osnovo za nadaljnje delovanje v smeri trajnostnega razvoja. Okoljevarstveno delovanje podjetja Lisca je v letnem poročilu za leto 2012 pojasnjeno tako (Lisca, d. d., 2013c):

- Delovanje podjetja ne ogroža varnosti ljudi v okolici, ekološko ne obremenjuje okolja, kakovosti vode in zraka ter hrupa, delovanje podjetja ne povzroča emisije odplak. Običajne komunalne odplake odvajajo skozi urejene komunalne naprave. Po izgradnji centralne čistilne naprave v občini Sevnica v letu 2010 ni škodljivega vpliva na okolje. Podjetje ima pogodbeno urejen sistem zbiranja in odvoza odpadkov skladno s predpisi.
- V izdelke vgrajeni materiali so iz sestavin, ki so skladne z okoljskimi direktivami EU, torej so varne za zdravje ljudi in so okolju prijazne. Preko dobaviteljev z ustreznimi certifikati zagotavljajo neoporečnost izdelkov, v katerih so vgrajeni materiali, skladni z zahtevami standarda ECOTEX 100 in z zadevnimi direktivami EU.
- Tekstilne odpadke, ki nastanejo v proizvodnji, odlagajo na urejeno odlagališče, skladno z občinskimi in drugimi okoljevarstvenimi predpisi. Tako za odvoz tekstilnih kot drugih odpadkov imajo pogodbeno dogovorjene partnerje, ki so pooblaščen za redni odvoz in za okolju prijazno odlaganje na za to namenjena odlagališča. Zmanjšanje teh odpadkov na najmanjšo možno mero je zagotovljeno z avtomatiziranim procesom polaganja in

izkrojevanja materialov, podprtim s CAD sistemom, kar zagotavlja maksimalne izkoristke in minimalne odpadke.

Poleg okoljevarstvenega delovanja smo v internih gradivih zasledili tudi del družbene odgovornosti do zaposlenih, in sicer: komuniciranje z zaposlenimi z internim glasilom Ogleđalo, uporaba intraneta (notranji informacijski sistem podjetja) in druge oblike informiranja zaposlenih, ki jih redno seznanjajo s poslovnimi dogodki, rezultati poslovanja in načrti za prihodnost. Skladno z revidirano Izjavo o varnosti izvajajo vse ukrepe za zagotovitev varstva in zdravja delavcev pri delu glede preprečevanja nevarnosti in tveganja pri delu, obveščanja in usposabljanja pri delu, prav tako imajo vzpostavljen sistem nagrajevanja zaposlenih.

*Analiza SPIN* je metoda, ki je v praksi največkrat uporabljena in služi kot izjemno koristen pripomoček za preučevanje informacij iz okolja in samega podjetja. SPIN analiza je kratica, kjer začetne črke pomenijo: S - slabosti, P - prednosti, I - izzivi, priložnosti in N - nevarnosti. S pomočjo SPIN analize bomo v nadaljevanju analizirali, kakšne so prednosti, slabosti, zunanje priložnosti in nevarnosti podjetja Lisca, d. d., predstavljene v preglednici 1.

### **Preglednica 1: Analiza SPIN**

<i>Prednosti:</i>	<i>Slabosti:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dolgoletna tradicija</li> <li>- Uveljavljena in prepoznavna krovna blagovna znamka (Lisca)</li> <li>- Dobro ime podjetja – dobra podoba blagovne znamke</li> <li>- Podjetje kot nosilec mode in razvoja, ugledno in vredno zaupanja</li> <li>- Usposobljen, izkušen in strokovni kader</li> <li>- Vrhunska razvojna ekipa</li> <li>- Majhne serije visoko kakovostnih izdelkov</li> <li>- Širok nabor proizvodov</li> <li>- Zadovoljstvo kupcev</li> <li>- Tehnološke izboljšave, inovacije</li> <li>- Uporaba materialov naravnega izvora</li> <li>- TQM</li> <li>- Centralno carinsko skladišče</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Slabe razmere na področju tekstilne industrije</li> <li>- Povečanje ponudbe manj kakovostnih in cenejših izdelkov (uvoz cenениh izdelkov)</li> <li>- Visoko kakovostni izdelki in posledično višje cene</li> <li>- Cenovna občutljivost končnih potrošnikov</li> <li>- Visoki stroški delovne sile, nabave, proizvodnje, razvoja, marketinških aktivnosti in na vseh drugih področjih.</li> </ul>
<i>Izzivi, priložnosti:</i>	<i>Nevarnosti:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vstop na nove trge z novostmi</li> <li>- Dodajanje novih proizvodov in proizvodnih linij</li> <li>- Ustvarjanje nove blagovne znamke (Lisca Men)</li> <li>- Odpiranje novih tržnih poti in usmeritev nazaj na jugoslovanske trge</li> <li>- Povečanje obsega izvoza izdelkov</li> <li>- Agresivna promocija in izgradnja ustreznih tržnih kanalov za doseganje večje prepoznavnosti (različni sejmi)</li> <li>- Vpeljava trajnostnega razvoja v poslovanje podjetja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podjetje je na evropskem trgu izpostavljeno zelo močni konkurenci</li> <li>- Agresiven pristop obstoječe konkurence</li> <li>- Velika ponudba manj kakovostnih, cenejših proizvodov, blagovnih znamk z Daljnega vzhoda</li> <li>- Spremenjene potrebe in želje odjemalcev</li> <li>- Zmanjševanje delovnih mest v Sloveniji in Evropi</li> <li>- Stroški vpeljave trajnostnega razvoja v poslovanje</li> </ul>

*Prednosti* podjetja Lisca se kažejo predvsem v uveljavljeni in prepoznavni blagovni znamki z dolgoletno tradicijo, ki je na trgu že od leta 1955. V tem času si je podjetje pridobilo veliko število zvestih in zaupljivih kupcev, z dobrimi odnosi med poslovanjem in s strankami podjetja pa se je na trgu uveljavilo kot podjetje z dobrim imenom in dobro podobo blagovne



znamke. Svojim odjemalcem nudijo in zagotavljajo visoko kakovostne izdelke (v najširšem pomenu besede) s skrbno izbranimi materiali. Njihova vrhunska razvojna ekipa vedno oblikuje in izbira najnovejše modne kroje, v katerih se odjemalci počutijo udobno in privlačno, obenem pa jim nudijo tudi raznolikost in atraktivnost najnovejših kreiranih kolekcij, s čimer pa zadovoljijo potrebe trga in tako dosegajo zadovoljstvo svojih odjemalcev. Širok nabor izdelkov (klasične, modne, športne ...) ponujajo pod okriljem blagovne znamke – Lisca in prav tako pod okriljem blagovne znamke Cheek by Lisca, ki je namenjena bolj mladostnim ženskam. Ravno iz teh razlogov je okolje podjetje sprejelo kot nosilca mode in razvoja. Raziskave so pokazale, da podjetje tako v Sloveniji kot tudi na preostalih evropskih trgih nima slabega prizvoka. Eno izmed pomembnejših prednosti vidimo tudi v tehnoloških novostih in inovacijah, katerim pripisujejo izredno velik pomen in jih vključujejo v svoje izdelke, da bi dosegali konkurenčno prednost. Tu je potrebno omeniti tudi TQM, ki jim zagotavlja obvladovanje kakovosti skozi vse proizvodne in poslovne procese. V zadnjem obdobju je njihova opaznejša prednost carinsko skladišče, ki je organizirano na sedežu podjetja v Sevnici, saj jim zagotavlja nemoteno in optimizirano poslovanje. Prav tako pod prednosti podjetja štejemo tudi uporabo materialov, ki so naravnega izvora, saj se zaradi večje ozaveščenosti potrošnikov povpraševanje po izdelkih, ki so iz materiala naravnega izvora, iz leto v leto povečuje.

*Slabosti*, ki ovirajo podjetje Lisca pri uresničevanju njihovih ciljev, vidimo v slabih razmerah na področju tekstilne industrije v zadnjih nekaj letih tako v Sloveniji kot drugod. Zaradi slabih razmer je moralo že veliko tekstilnih podjetij zapreti svoja vrata in čeprav se je Lisca do sedaj temu spretno izogibala in slabe razmere premagovala na domačem in tujem trgu, bi lahko v prihodnje temu podlegla. V današnjih časih smo priča vse večjemu uvažanju cenениh, manj kakovostnih izdelkov iz Daljnega vzhoda, po katerih pa zaradi cenovne občutljivosti poseže vse več ljudi. Čeprav Liscini izdelki zagotavljajo visoko kakovost, posledično zato pa višje cene, se potrošniki (predvsem mlajše generacije) ravno iz tega razloga odločajo za nakupe, ki so za njih cenovno ugodnejši, saj govorimo o izdelkih, ki se uvrščajo v široko potrošnjo. Malo je tistih ljudi (razen ljudi, ki spadajo v višji cenovni razred), ki so danes pripravljeni odšteti velike vsote denarja za takšno vrsto izdelkov. Pomembno je omeniti tudi, da so zaradi dosedanje gospodarske krize potrošniki postali bolj previdni pri izbiri izdelkov široke potrošnje, saj raje posegajo po izdelkih, ki jim cenovno bolj ugajajo. Veliko slabost za podjetje Lisca pa predstavljajo tudi visoki stroški, ki se pojavljajo praktično na vseh področjih (zaposljivost - delo, nabava, proizvodnja, razvoj, marketinške aktivnosti).

*Priložnosti* za podjetje Lisca zaznavamo predvsem na področju njihove inventivnosti in inovativnosti ter v zmožnostih kreiranja novih izdelkov, s katerimi bi lahko samo še nadgradili obstoječ asortiman izdelkov. Potrebno je omeniti, da gre za podjetje, ki sledi modnim trendom in jih v nekaterih pogledih tudi samo postavlja. Na podlagi novosti bi odjemalcem lahko ponudili nove linije izdelkov, ki bi temeljile na nižjih cenah in ohranjale dosedanje kakovost. Ena izmed priložnosti so tudi vstopanja na nove trge z novostmi, kjer bi

se lahko predstavili tamkajšnjim odjemalcem z večjo kupno močjo in si tako povečali krog svojih odjemalcev, s tem pa bi posledično obvladovali tudi večji trg, posledično pa bi tako povečali tudi obseg izvoza izdelkov. Priložnost vidimo tudi v oblikovanju nove blagovne znamke (Lisca Men), s katero bi si lahko povečali obseg prodaje, čeprav vemo, da prinaša tako prednosti kot tudi slabosti. Lisca je v preteklosti že imela individualne blagovne znamke, vendar jih je zaradi previsokih stroškov opustila, saj zahtevajo vzdrževanje in sam razvoj, kar pomeni velika vlaganja sredstev v več blagovnih znamk. Danes se jim ponovno odpirajo poti nazaj na trge bivše Jugoslavije, kamor selijo proizvodnjo (Srbija - Sjenica) in je z vidika bližine in stroškov delovne sile za njih predvsem ugodna, saj (kot pravijo) tudi Kitajska danes postaja predraga. Priložnost smo zaznali tudi na področju trženja, kjer bi lahko z agresivno promocijo zgradili ustrezne prodajne kanale in s tem dosegali večjo prepoznavnost podjetja in blagovnih znamk. Tu imamo v mislih predvsem sodelovanja na različnih priznanih mednarodnih sejmih, katerih se Lisca udeležuje. Kot priložnost za podjetje vidimo tudi vpeljavo trajnostnega razvoja v poslovanje, saj bi z vpeljavo lahko pritegnili nove potrošnike, tiste, ki so ozaveščeni in prisegajo na trajnostno ravnanje in nakup izdelkov, ki so okolju prijazni. Dolgoročno pa bi vpeljava trajnostnega razvoja v poslovanje podjetja prinesla tudi pozitivne učinke na vseh pomembnih področjih poslovanja.

*Nevarnosti*, ki pretijo podjetju Lisca, se kažejo predvsem v njihovi izpostavljenosti zelo močnim konkurentom v panogi na evropskem območju (Palmer's, Skinny, Intimissimi, Triumph), kamor podjetje izdelke izvaša v zelo velikem obsegu. Gre za izjemno močna podjetja, katerim manjša podjetja in podjetja iz manjših držav, kot je tudi Lisca, težko konkurirajo. Takšna podjetja morajo v primeru vstopa na tuji trg veliko vložiti v oglaševanje svojih izdelkov, ki jih ponujajo, da so lahko v množici »močnih« in že uveljavljenih sploh opaženi. To pa za njih predstavlja izjemno velik vložek denarja v same marketinške aktivnosti (čeprav podjetje Lisca to lažje premaguje zaradi strategije krovne blagovne znamke, kjer se osredotoča bolj na eno samo blagovno znamko). Drugo nevarnost vidimo v pojavu morebitne potencialne konkurence, katera bi jim znala s cenovno ugodnejšimi izdelki odtegniti kar velik krog odjemalcev, če dodatno upoštevamo današnje stanje v gospodarstvu. Ne moremo mimo tega, da je kriza, ki trenutno vlada v državi, prinesla posledice, ki se kažejo v zmanjševanju delovnih mest in vse manjši plači zaposlenih. Stanje se počasi umirja, vendar bo potrebno do konkretnega izboljšanja še nekaj let. Delovnih mest je pri nas in v Evropi manj, medtem ko je na Daljnem vzhodu teh vse več, enako je s plačami. Ker tudi Kitajska postaja čedalje bolj draga, so se vodilni v podjetju Lisca odločili povečevati proizvodnjo v Srbiji zaradi lastnega proizvodnega obrata in relativno nizkih stroškov dela. Nevarnost za podjetje lahko v primeru vpeljave trajnostnega razvoja v poslovanje podjetja predstavljajo predvsem stroški, povezani z uresničevanjem tega, in neprimerna strategija trajnostnega razvoja, ki lahko povzroči več škode kot koristi.

## **4.2 Zakaj trajnostni razvoj v Lisca, d. d.**

Zakaj? To je vprašanje, ki si ga pred vpeljavo trajnostnega razvoja v poslovanje postavi večina podjetij. S tem, ko odgovorijo na to vprašanje, spoznajo prednosti, ki jih trajnostni razvoj prinese s seboj. Trajnosten razvoj je vse bolj pomembna ciljna usmeritev za doseganje blaginje (ekonomske, socialne in okoljske) brez negativnih vplivov na doseganje blaginje v prihodnje. Postaja razvojna paradigma tako svetovnim skupnostim, državam, kakor tudi organizacijam in ne nazadnje tudi posameznikom. Seveda pa ne smemo pozabiti, da je usmeritev trenutno aktualna predvsem v tako imenovanih razvitih državah in njihovem gospodarstvu, ki pa s selitvijo svoje proizvodnje v manj razvite dele sveta, razbremenjuje svoje trenutno okolje, obremenjuje pa okolje v nerazvitih delih sveta. S to miselnostjo ne bomo kmalu bliže trajnostnemu razvoju celotnega sveta in celotne družbe ter izboljšanju zdravja planeta. Organizacije, ki imajo v svoje poslovanje vključen trajnostni razvoj, morajo na ta način delovati ne glede na to, ali svojo dejavnost opravljajo doma ali drugje. Da je organizacija celovito trajnostno naravnana, mora trajnostni razvoj uresničevati v vseh procesih poslovanja. Če to doseže, lahko na podlagi tega razvije tudi konkurenčno prednost (ki pa je odvisna predvsem od notranjih in zunanjih dejavnikov poslovanja in okolja podjetja), ki bo omogočala tudi trajnostno rast podjetja.

Organizacije, ki delujejo trajnostno, postajajo gonilna sila tržnega gospodarstva. Organizacije morajo veliko pozornosti nameniti načrtovanju rasti, da bo ta trajnostna oziroma vzdržna, ter načrtovanju, kako jo doseči. V globalnem okolju, kjer je zelo močna konkurenca in se odvija boj za naklonjenost potrošnikov, so uspešne tiste organizacije, ki imajo dobro izbrano strateško pozicijo na trgu, to pa lahko dosežejo s strategijo trajnostne rasti. Takšne organizacije gradijo trajnostni razvoj v sorazmerju s pritiski in spremembami notranjega in zunanjega okolja, predvsem znotraj njihove osnovne oziroma glavne dejavnosti (Bertoncelj idr. 2011).

Z razvijanjem trenda trajnostnega razvoja se razvijajo in spreminjajo tudi želje in zahteve kupcev, ki vse bolj posegajo po izdelkih in storitvah trajnostno naravnanih organizacij. Prav tako je organizacija za širše okolje privlačnejša, lažje sklepa in pridobiva posle, pridobi vrhunski kader in si ustvari širok krog poznanstev.

V nadaljevanju so opisani vidiki trajnostnega razvoja in njihov pomen za organizacije na splošno. S pomočjo tega smo ugotovili tudi pomen trajnostnega razvoja v podjetju Lisca, d. d.

### **4.2.1 Ekonomski vidik**

Ekonomski vidik trajnostnega razvoja je tisti, kateremu organizacije namenijo največ pozornosti, saj bodo le s pravilnim pristopom do tega vidika lahko dosegali pričakovane in zelene ekonomske učinke. Zaradi vse bolj razširjenosti miselnosti trajnostnega razvoja in

splošne potrebe po razvoju, ki ne bo več uničeval planeta in imel negativen vpliv tako na okolje kot na ljudi, in tudi iz vidika kakovosti življenja (zdravje, denarna preskrbljenost, socialna varnost), se podjetja vse pogosteje odločajo za vpeljavo trajnostnega razvoja v njihovo poslovanje.

Osnovni cilj ekonomskega vidika trajnostnega razvoja je doseganje gospodarske rasti za zagotavljanje materialne blaginje in s tem povezano visoko kakovost življenja. Ekonomskemu procesu in tržnim mehanizmom je treba postaviti biofizikalne meje predvsem zgornje meje izkoriščanja naravnih virov in zgornje meje onesnaževanja okolja, ki jih narekuje ohranjanje optimalnega delovanja planetarnega sistema. Temelj gospodarske trajnosti ni proizvajati manj, temveč proizvajati drugače, okolju prilagojeno (Plut 2010).

Uresničevanje ekonomskega vidika moramo doseči z izboljšanjem blaginje prebivalcev, brez uničevanja vrednot, povečanja degeneracije okolja in zmanjševanja vključenosti ljudi v skupnosti. Voditi mora v zmanjševanje brezposelnosti, boljšo izobrazbo prebivalstva, boljše zdravje ljudi, v bistvu k izboljšanju splošne blaginje za vse. To pa lahko dosežemo, če spodbujamo inovativnost, vlagamo v razvoj in iskanje novih možnosti, načinov poslovanja, ki predstavljajo manjši negativen vpliv na okolje, zajemajo tako ekonomski, družbeni in ekološki vidik trajnostnega razvoja. Spodbujati moramo trajnostno gospodarstvo (Gregorčič idr. 2011).

Podjetje Lisca, d. d. lahko zelene ekonomske učinke doseže predvsem z razvojem novih izdelkov, ki so izdelani iz trajnostno pridobljenih materialov. Da pa bi to dosegli, bi morali v vsej svoji dobavni in proizvodni verigi poudarjati pomembnost trajnostnega razvoja in doseganje zelenih ekonomskih učinkov s pomočjo trajnostnega razvoja. Pomembno je torej, da si podjetje zagotovi oziroma pridobi dobavitelje, katerih proizvodi in materiali so narejeni tako, da ne obremenjujejo okolja. Stroške lahko znižajo z energijsko sanacijo objektov.

#### **4.2.2 Trajnostna rast**

*O trajnosti oziroma vzdržni rasti govorimo takrat, kadar rastejo tako prihodki kot dobiček organizacije v daljšem časovnem obdobju, pri čemer organizacija ustvari večji skupni donos za investitorje kot predstavljajo stroški celotnega kapitala. Za doseganje trajnostne rasti so ključni kupci, ki bi jih lahko opredelili tudi kot zveste kupce in tržni potencial ter zmožnost pridobivanja novih kupcev, ki so pripravljene izdelke oziroma storitve kupovati dalj časa. Prav tako podjetja ne smejo pozabiti na zlato računovodsko pravilo, ki pravi, da se kratkoročna sredstva financirajo s kratkoročnimi viri in dolgoročna sredstva z dolgoročnimi viri ter da delovanje, ki je v nasprotju s tem pravilom, lahko organizacijo »pripelje« do finančnih težav. Pri načrtovanju doseganja rasti je pomembno, da se organizacije osredotočijo na tiste projekte, ki ustvarjajo dodano vrednost. Za lažjo odločitev, katero strategijo rasti izbrati, je v veliko pomoč analiza vzrokov rasti v predhodnih obdobjih in primerjava njihove uspešnosti s*

konkurenco. Podjetja bodo najlažje dosegla rast, če se najprej osredotočijo na osnovno dejavnost ter preučijo rastoče segmente trga, za katere imajo temeljne zmožnosti in vanje usmerijo svoje vire. Za strategijo rasti se lahko odločijo za diverzifikacijo ali diferenciacijo, slednja je boljša za doseganje trajnostne rasti. Zagotavljanje rasti si podjetja lahko zagotovijo s kontinuirano konkurenčno prednostjo, s katero se razlikujejo od konkurence in katero kupci prepoznajo in so zanj pripravljeni plačati in z ustvarjanjem nove dodane vrednosti. Za doseganje rasti pa je potrebno financiranje, vire financiranja delimo na lastniške vire in dolžniške vire, lahko pa jih delimo tudi na notranje in zunanje. Med notranje vire financiranja se uvršča nerazdeljeni dobiček, amortizacija, prestrukturiranje premoženja, davčne olajšave, med zunanje vire pa se uvršča kapitalske vloške, kredite, razne subvencije in posebne oblike financiranja. Organizacije z obstoječim poslovnim modelom, katerega ne prilagajajo spremembam, ki jih narekujejo notranje in zunanje okolje podjetja, v današnjem poslovnem okolju ne morejo biti uspešne. Poslovni model morajo organizacije opredeliti že ob začetku poslovanja, zasnovan pa mora biti na način, da bo omogočal dolgoročno preživetje organizacije na trgu, da bo zmanjševal začetno investicijo in spodbujal hitre denarne prilive ter zagotavljal zanesljive povratne informacije kupcev. Tako zasnovan poslovni model ima večje možnosti za uspeh in doseganje dobičkonosnosti za svoje deležnike (Bertoncelj idr. 2011, 18-60).

Trajnostno rast lahko podjetje Lisca, d. d., doseže s prodiranjem na nove trge, predvsem pa z razvojem novih, inovativnih izdelkov, takšnih, ki so izdelani iz naravnih materialov, so v embalaži, ki ne obremenjuje okolja. Podjetje mora najprej poravnati svoje dolgove ter se posvetiti investicijam, ki bodo podpirale trajnostni razvoj in vzdržno rast podjetja.

#### **4.2.3 Družbeno-politični vidik**

Družbeno-politični vidik trajnostnega razvoja vključuje družbeni vidik ali ožje socialni vidik in politični vidik. Temeljne usmeritve trajnostnega razvoja posamezne države in posledično organizacij morajo oblikovati politični akterji države, saj ima vsaka država specifične norme socialne varnosti, etike itd., ki se razvijejo glede na oblikovano politiko določene države in tudi politiko organizacije (tu mislimo predvsem razvojno politiko). Velik korak k uresničevanju trajnostnega razvoja držav in njihovih politik se je začel s konferenco Združenih narodov o okolju in razvoju v letu 1992, vse nadaljnje konference pa so nadaljevanje takratnih zametkov in idej trajnostnega razvoja celotne populacije. V Agendi 21<sup>1</sup> so se države podpisnice zavezale, da bodo njihove državne institucije poskrbele in spodbujale

---

<sup>1</sup> Agenda 21 je bila predstavljena in podpisana v okviru konference Združenih narodov o okolju in razvoju v Rio de Janieru leta 1992. Konference se je udeležilo 179 voditeljev držav. Agenda 21 predpisuje načrt za uresničitev trajnostnega razvoja, dokument je sestavljen iz štirih sklopov in 40 poglavij, ki ne nanašajo na okoljsko degradacijo in predvsem na politične, ekonomske in finančne vidike trajnostnega razvoja. Močan poudarek daje tudi pristopu od spodaj navzgor. Agenda 21 narekuje državam, da pripravijo nacionalno, lokalno strategijo trajnostnega razvoja, pri nastajanju katere naj sodelujejo nevladne organizacije in javnost (Ogorelec Wagner 1995).

spreminjanje življenjskega stila državljanov, ki pa naj bi bili v skladu s trajnostnim razvojem. Slovenija ima poleg nacionalne Agende 21 tudi druge pobude za trajnostni razvoj, za katerih nastanek je »kriva« koalicija nevladnih organizacij »Plan B za Slovenijo«, ki je od svoje ustanovitve leta 2007 objavila naslednje pobude za uresničevanje trajnostnega razvoja: istega leta pobudo za trajnostni razvoj 1.0, v kateri so tedanji razvojni strategiji Slovenije predstavili alternativo z vrsto programov in projektov, nujnih za doseganje trajnostno razvojnih ciljev; 2010 Plan B za Slovenijo 2.0, ki v obliki zbornika predstavlja trajnostni razvoj kot edino možno strategijo razvoja Slovenije; leta 2011 Manifest 3.0, s katerim je koalicija povzela opis stanja na petnajstih aktualnih področjih trajnostnega razvoja in predlagala najpomembnejše ukrepe mandata 2012 - 2015; in v letošnjem letu Plan B 4.0, ki predstavlja razčlenjeno pobudo za Zeleni razvojni preboj in vsebuje šest vertikalnih in pet horizontalnih, podpornih programov (Umanotera, Slovenska fundacija za trajnostni razvoj 2014). Torej ima Slovenija dovolj pobud za uresničevanje trajnostnega razvoja, vendar pa vlada na tem področju naredi premalo in tako trajnostni razvoj ostaja predvsem strategija, za katero se prvenstveno odločajo organizacije. Države naj bi torej spodbujale trajnostno ravnanje in trajnostni razvoj s sprejetjem primernih politik in načinov spodbujanja delovanja organizacij in prebivalcev v tej smeri. V Sloveniji se kljub vsem predlogom in pobudam, ki jih je vladi predložil »Plan B za Slovenijo«, tudi med predčasnimi volitvami, na tem področju naredi premalo. Politične stranke v predvolilnem obdobju veliko omenjajo trajnostni razvoj kot pomembno družbeno-politično paradigmo, vendar v povolilnem času na vse obljube kaj kmalu pozabijo. In tako trajnostni razvoj še vedno ostaja na plečih organizacij, ki delujejo v našem gospodarskem okolju, ter na posameznikih, ki se zavzemajo za ozaveščanje organizacij in celotne javnosti.

Podjetja morajo za svoje delovanje v okolju poznati zakonodajo na področju njihovega delovanja, prav tako morajo nenehno spremljati spremembe in novosti zakonodaje, pravilnikov in standardov, kateri so ključni za njihovo delovanje. Podjetje Lisca, d. d. mora spremljati zakonodajo, ki obravnava tekstilno industrijo in vse drugo, kar je pomembno za njihovo delovanje. Ker njihovo poslovanje poteka ne samo v Sloveniji, temveč v več različnih državah, morajo biti na tekočem s spremembami vseh držav, v katerih so prisotni. Podjetje mora konkretno preučiti zakone, predloge, strategije za trajnostni razvoj, se jim prilagoditi ter jih vključiti v svoje poslovanje.

#### ***4.2.4 Družbena odgovornost***

Družbena odgovornost je v zadnjem obdobju postala del poslovanja skoraj vsake organizacije, saj se zavedajo, da so odvisne od okolja, v katerem delujejo. Do sedaj je bila družbena odgovornost predvsem eno od tržnih orodij organizacij, saj se je to, da so organizacije družbeno odgovorne, večkrat omenjalo v javnosti, s tem so si gradile dobro javno podobo. Sedaj pa družbena odgovornost ni več zgolj marketinško orodje, temveč je postala del vseh organizacij zaradi pozitivnih učinkov, ki jih prinaša za vse deležnike. Prav tako se

organizacije zavedajo, da je vse več potrošnikov pri izbiri izdelkov ali storitev vse bolj pazljivih in tudi preverjajo, ali organizacije, ki proizvajajo izdelke oziroma ponujajo storitve, naredijo kaj v smeri družbene odgovornosti. Organizacije si lahko tako z vključevanjem družbene odgovornosti v svoje poslovanje pridobijo tudi konkurenčno prednost pred konkurenti, jih dohitijo ali celo prehitijo. Zavedati se morajo, da smo ljudje vse bolj izobraženi, seznanjeni s posledicami svojih dejanj in odločitev na okolje in družbo ter da smo tako posledično bolj pozorni pri izbiri, za katere izdelke oziroma storitve bomo namenili svoj denar.

V literaturi za družbeno odgovornost najdemo različne opredelitve, izpostavili bomo tisto, ki se nam zdi najprimernejša za razumevanje družbene odgovornosti organizacij. Svetovni gospodarski svet za trajnostni razvoj (World Business Council for Sustainable Development, Watts in Holme 1999) opredeljuje družbeno odgovornost kot zavezanost organizacij k nenehnemu etičnemu vedenju, ekonomskemu razvoju, izboljševanju kakovosti življenja tako zaposlenih in njihovih družin kot družbe na splošno. Za doseganje tega omenja pet področij, ki naj bi jih obravnavali kot prednostne: človekove pravice, pravice zaposlenih, varstvo okolja, vključevanje v skupnost in odnose z dobavitelji. Torej družbena odgovornost zajema vse tri vidike trajnostnega razvoja, ekonomski, okoljski in družbeni, pomeni pa usmerjenost organizacije k trajnostnemu delovanju.

Najpomembnejša področja družbene odgovornosti organizacij so (Frederick, Davis, in Post 1988, 33, po Bertoneclj idr. 2011, 118): kakovost in varnost izdelkov, odnosi s potrošniki, odnosi z zaposlenimi, odnosi s konkurenco, odnosi z lokalno skupnostjo, dobrednost in skrb za ljudi, odgovornost do države oziroma vlade, skrb za okolje in ekonomski vplivi.

*Družbena odgovornost do potrošnikov vključuje:* izogibanje ustvarjanju in izrabljanju monopolnega položaja, izogibanje nedovoljeni cenovni diskriminaciji, uporabi zavajajočih cen, spoštovanje predpisov in običajev na področju embaliranja in označevanja izdelkov, zagotavljanje varnosti proizvodov in kakovosti proizvodov in storitev, omogočanje reklamacij in njihovo sprotno reševanje, zagotavljanje poštenih jamstev, hiter servis in zmerne cene nadomestnih delov (Bertoneclj idr. 2011).

*Družbena odgovornost do zaposlenih se izkazuje na naslednje načine:* razvoj zaposlenih in vseživljenjsko učenje, boljši pretok informacij v organizaciji, ravnovesje med delovnim in prostim časom, skrb za zdravje in varnost pri delu, nediskriminatornost in enake možnosti za zaposlovanje, ustrezen plačilni sistem in nagrajevanje zaposlenih in skrb za kulturno in rekreativno dejavnost zaposlenih (Bertoneclj idr. 2011).

*Družbena odgovornost do konkurentov zajema spoštovanje patentnih zaščit, izogibanje uporabe dumpinga in izogibanje nelojalni konkurenci (Bertoneclj idr. 2011).*

*Družbena odgovornost do lokalne skupnosti*, v kateri deluje organizacija, zajema pomoč pri razvoju lokalne skupnosti in varovanje njenega okolja, etično vedenje do prebivalcev lokalne skupnosti, donacije in sponzorstva ter tehnično pomoč lokalnim oblastem (Bertoncelj idr. 2011).

*Družbena odgovornost do države* pomeni odgovornost organizacije pri odpuščanju delavcev, etičnost organizacije pri prenosu mednarodnih dobičkov in redno plačevanje davkov (Bertoncelj idr. 2011).

*Družbena odgovornost do okolja* se kaže na vseh področjih delovanja organizacije, od samega razvoja storitve ali izdelka, nabave ustreznih surovin in materialov, izbire partnerjev do proizvodnih procesov (Bertoncelj idr. 2011).

Družbena odgovornost podjetij privede do *ekonomske koristi*, in sicer: boljšo javno podobo in ugled, večjo sposobnost privabljanja novih partnerjev, kupcev, kapitala, boljše možnosti vzpostavitve in vzdrževanja stikov s ključnimi deležniki, večjo produktivnost in kakovost, večjo prodajo in zvestobo potrošnikov, boljši nadzor ter obvladovanje tveganj in večjo lojalnost kadrov in stalnost zaposlenih (Bertoncelj idr. 2011).

Podjetje Lisca, d. d. lahko družbeno odgovornost kaže tako, da zaposlenim omogoča izobraževanje, skrbi za njihovo varnost pri delu ter da sodeluje pri razvoju lokalne skupnosti, si prizadeva za varovanje okolja itd. Podjetje lahko to doseže s prenovo svojih objektov (energetsko sanacijo - izboljšava toplotne karakteristike objektov z zamenjavo ekološko čistejšega in obnovljivega vira energije), kar bi pomenilo tudi nižje stroške energije (pozimi ogrevanja, poleti pa hlajenja), z zaposlovanjem lokalnih ljudi (spodbujanje izobraževanja v namen zaposlitve v podjetju), skrb za zdravje zaposlenih (več »otočkov« s pitno vodo v podjetju, omogočanje bolj zdrave prehrane itd.).

#### **4.2.5 Ekološki vidik**

Trajnostni razvoj narekuje, da morajo naše dejavnosti uporabljati in porabljati naravne vire z enako mero ali celo manjšo, kot se ti obnovljajo. Prav tako moramo neobnovljive vire porabljati trajno, torej tako, da ne ogrozimo možnosti porabe teh virov v prihodnosti. Trajnostna vizija razvoja mora izhajati iz okoljske etike, ki je uresničljiva zgolj z udejanjanjem znotraj generacijske, medgeneracijske in mednarodne solidarnosti s skrbjo za trajno ohranjanje naravnih virov, zdravo okolje, biološke pogoje za življenje in biotsko raznovrstnost (Gregorčič idr. 2011).

Okoljska trajnost je ključno inovativno vsebinsko polje razvoja, za doseganje okoljske trajnosti pa je potrebna sonaravna organizacija bivanja in gospodarstva. Do okoljskih težav prihaja povsod, torej so globalne, okoljski pritiski posameznika pa so zelo veliki in hitro naraščajo. Zavedati se moramo, da dosedanji razvojni model in rast potrošnje ogrožata



biološke temelje preživetja prihodnjih generaciji. V preteklosti se je pogosto zanemarjalo varovanje okolja in znanje, da vse sedanje dejavnosti vplivajo na prihodnost. Tako smo ljudje s poseganjem v naravo že izgubili velik del zelenih gozdnih površin, ki so bistvenega pomena za zdravje okolja, saj proizvajajo kisik. Na splošno smo s poseganjem v naravo vplivali na podnebne spremembe, izginjanje nekaterih živalskih in rastlinskih vrst, torej na biotsko raznovrstnost, močno smo onesnažili planet tako z industrijo kot z odpadki, z izrabljanjem neobnovljivih virov in posledično njihovimi višjimi cenami smo ogrozili materialno stabilnost prebivalcev, ki se morajo nenehno prilagajati spremembam cen, s kopičenjem kapitala smo povečali socialne razlike med prebivalci. Povedano drugače - globalno gospodarstvo je za biosfero planeta postalo preobsežno in nadaljnje povečanje vodi k okoljskim katastrofam. Tako bo ogrožena globalna oskrba z vodo, preskrba s hrano, rodovitnost prsti, pogostejše pa bi bile tudi ekstremne vremenske razmere. Izčrpavanje zalog neobnovljivih virov in prekomerna raba obnovljivih virov sta ključna pokazatelja netrajnostne porabe naravnega kapitala planeta, povečevanja degradacije okolja in obremenjevanja okolja. Zmogljivost okolja glede oskrbovanja z naravnimi viri in zmožnosti vpijanja emisij in odpadkov, ki jih ustvarimo, predstavljata brezkompromisno omejitev človekovih dejavnosti. Gospodarstvo je okoljsko sprejemljivo zgolj takrat, če zadovoljuje načelo okoljske trajnosti, ki se glasi: »Planet lahko preživi le, če sta gospodarstvo in tehnološka dejavnost trajna v okviru zmogljivosti okolja, naravnih virov.« Za napredek človeštva potrebujemo drugačen, alternativni pogled, zmogljivostim okolja podrejeno zasnovano materialnih dejavnosti (Plut 2014).

Okoljsko degradacijo povzročata človek in narava (naravne nesreče). Ljudje s svojim življenjem, proizvodnim procesom, potrošnjo in življenjskim stilom v naravnem okolju puščamo sledi, ki imajo velikokrat negativen vpliv na okolje. Naravno delovanje prav tako pušča negativen vpliv na okolje s potresi, hurikani, vulkanskimi izbruhi, izumrtjem živalskih in rastlinskih vrst. Vendar le-teh ne moremo preprečiti, medtem ko lahko preprečimo tiste, katere povzročamo sami. Uničevanje okolja v splošnem zajema zmanjševanje količine naravnih virov, onesnaževanje in okoljsko škodo, vzroki za uničevanje okolja pa so gospodarska rast, povečanje števila prebivalstva in revščina razvijajočih se držav (Bertoncelj idr. 2011).

Varovanje okolja je ena tistih miselnosti, ki je vsesplošno prisotna že kar nekaj časa, saj se tako posamezniki, organizacije kot tudi države zavedajo pomembnosti varovanja okolja in zagotavljanja dobrih pogojev življenja tako sedaj kot v prihodnje. In zato je ta vidik trajnostnega razvoja v večini organizacij že prisoten, morda ne na način, kot ga opredeljuje trajnostni razvoj, vendar je lahko podlaga za nadaljnji razvoj v tej smeri. Organizacije vse več pozornosti namenjajo uporabi naravnih in obnovljivih virov, ravnanju z odpadki na način, da ti nimajo negativnega vpliva na okolje. To pa predvsem zaradi tega, ker se je povečalo povpraševanje po takšnih izdelkih. Potrošniki oziroma kupci smo gonilna sila gospodarstva, saj brez povpraševanja ne bi bilo ponudbe in tako lahko potrošniki tudi vplivamo na to, da se

organizacije odločijo delovati v smeri varovanja okolja, saj če se poveča povpraševanje po izdelkih, ki nimajo negativnega vpliva na okolje oziroma imajo oznako eko, se posledično zmanjša povpraševanje po istovrstnih izdelkih, ki tega nimajo. Na ta način bodo organizacije, ki ne delujejo v tej smeri, prisiljene spremeniti način svojega poslovanja ali pa bodo prisiljene prenehati obstajati. Organizacije se za to ne odločajo samo na podlagi zahtev in želj potrošnikov, temveč jih v to lahko prisili tudi konkurenca ali okolje samo (država - politika).

Podjetje Lisca, d. d. se zaveda, da je varovanje okolja pomemben del vsakega podjetja, da ta lahko normalno deluje v svojem okolju ter ga ne obremenjuje s svojim delovanjem. Delovanje podjetja ne ogroža varnosti ljudi v okolici, ekološko ne obremenjuje okolja, kakovosti vode in zraka ter hrupa, delovanje podjetja ne povzroča emisije odplak. V izdelke vgrajeni materiali so iz sestavin, ki so varne za ljudi in okolju prijazne, njihovi izdelki so izdelani na način, ki zagotavlja maksimalne izkoristke in minimalne odpadke sestavin/materialov. Na tem področju lahko poskrbijo za uporabo materialov, ki so pridobljeni trajnostno ter poskrbijo, da njihovo delovanje ne onesnažuje okolja ali pa je minimalno.

#### ***4.2.6 Sonaravnost in prepletanje dejavnikov***

Pojem sonaravnost se vse bolj uporablja v povezavi s pojmom trajnostni razvoj, nekateri avtorji ga celo poimenujejo trajnostno sonaravni razvoj.

Z besedo sonaravnost poudarjamo način za ohranjanje naravnega kapitala, torej naravi in okolju dolgoročno prilagojeno delovanje organizacije. Sonaravna paradigma spodbuja nov življenjski slog prebivalcev v skladu s sonaravnimi načeli. Sonaravnost v ospredje postavlja zmerno materialno blaginjo za vse prebivalce sveta v okviru okoljskih omejitev, socialno, ekološko in regionalno uravnoveženost, visoko kakovost duhovnega življenja in skrb ter spoštovanje vseh vrst na zemlji. Za trajnostno/sonaraven razvoj je potrebno medsebojno uravnovežiti potrebe ljudi, okoljske omejitve, gospodarsko - socialno varnost in medgeneracijsko odgovornost. Torej je sonaravnost vključena v vse vidike trajnostnega razvoja, saj je koncept zasnovan tridimenzionalno. Koncept mora poleg objektivnih trajnostnih sestavin vključevati tudi poti oziroma smernice za doseganje trajnostnega cilja. Za doseganje celostno pojmovanega razvoja in trajnega ohranjanja bioloških pogojev življenja prihodnjih generacij je temeljno razmerje med gospodarskim razvojem in ohranjanjem virov okolja. Glavni produkt razvoja so ljudje, ki imajo zadostno materialno podlago za »normalno« življenje, so usposobljeni za vključenost v produktivno delo, imajo socialno in zdravstveno varnost in enake možnosti za dvig kakovosti življenja, so sposobni uživati v preživetju prostega časa ter usposobljeni za zaščito okolja. Razvoj, ki bi to omogočal, naj bi bil trajen, trajnosten, njegove koristi pa naj bi se ohranjale za prihodnje generacije. Sonaravnost kot postopno uravnoveženje delovanja družbe z naravo in okoljem je proces od šibke k močni sonaravnosti skupnosti in gospodarstva, sonaravni način materialnega življenja družbe na splošno naj bi omogočil dolgotrajno, trajnostno delovanje in obstoj družbe. Trajnostni

sonaravni razvoj je opredeljen kot »skladen regionalni razvoj v okviru nosilnosti okolja in smotrne rabe vseh razpoložljivih gospodarskih, infrastrukturnih in človeških virov« (Plut 2010).

Trajnostno sonaravna ekonomija omogoča blagostanje in zaposlitev več različnih generacij brez negativnih vplivov na okolje, trajnostno sonaravna tehnologija pa omogoča človeštvu zadovoljevanje potreb brez ogrožanja možnosti zadovoljevanja potreb v prihodnosti. Trajnostno sonaravna družba naj bi bila okoljsko in medgeneracijsko odgovorna, socialno varna in pravična, gospodarsko uspešna, nenasitna do sočloveka in drugih vrst, zagotavljala naj bi izboljšanje kakovosti življenja, in sicer vse znotraj omejitev okolja (Plut 2010).

Za uspešno delovanje podjetja v smeri trajnostnega razvoja je potrebno, da se preučijo vsi dejavniki trajnostnega razvoja ter kako se prepletajo in dopolnjujejo, so soodvisni. Podjetje se mora zavedati, da zgolj ob učinkoviti vpeljavi vseh dejavnikov lahko doseže trajnostni razvoj v celotnem pomenu besede.

#### **4.3 Cilji uvajanja trajnostnega razvoja v Lisca, d. d. in možni učinki**

Cilji uvajanja trajnostnega razvoja v podjetje Lisca, d. d., so:

- prilagoditev oziroma novo zastavljanje vizije podjetja z načeli trajnostnega razvoja,
- prilagoditev oziroma novo zastavljanje poslanstva podjetja z načeli trajnostnega razvoja,
- optimizacija poslovanja vseh poslovnih procesov in vseh funkcij podjetja,
- boljša stroškovna učinkovitost,
- večja pripadnost oziroma lojalnost vseh deležnikov podjetja,
- doseganje nove dodane vrednosti.

Podjetje s tem, ko si zastavi cilje, naredi prvi korak k uresničitvi teh ciljev. Ko so cilji zastavljeni, se mora podjetje posvetiti njihovem uresničevanju. Za to pa je potrebno narediti podroben načrt.

#### **4.4 Predlog uvajanja idej trajnostnega razvoja v podjetje Lisca, d. d.**

Ker je za uspešno vpeljavo trajnostnega razvoja v poslovanje podjetja potrebno veliko preučenih vplivov zunanjega in notranjega okolja na poslovanje organizacije in zaradi stroškov vpeljave trajnostnega razvoja v celoten proces poslovanja, predlagamo postopno vpeljevanje. Nadzor in spremljanje tega bo lažje, ko bo trajnostni razvoj vpeljan v celoten poslovni proces in bo sestavljal celoto strategije trajnostnega razvoja za organizacijo.

Za podjetje Lisca, d. d., predlagamo uvajanje idej trajnostnega razvoja najprej v njihovo vizijo in poslanstvo, saj se vsa nadaljnja politika organizacije gradi na podlagi zastavljene vizije, ki nam pove, kaj želimo doseči v prihodnosti, in poslanstva, ki nam nakaže, kako to uresničiti.

Prav tako bi bilo potrebno predstaviti pomen trajnostnega razvoja za celotno organizacijo vsem zaposlenim, jim razložiti, kako lahko sami prispevajo k celostnemu obravnavanju trajnostnega razvoja in kaj so njihove naloge oziroma obveznosti, da bo prehod v trajnostno naravnost organizacije potekal brez večjih težav.

Ob nadaljnji izbiri poslovnih partnerjev in dobaviteljev bodo morali biti pozorni, da tudi oni delujejo v trajnostni smeri, obstoječim partnerjem in dobaviteljem pa predstaviti, kako trajnostni razvoj vpliva tudi nanje in da je pomembno, da se v razvoj primerne strategije trajnostnega razvoja vključijo tudi sami, saj so prav tako deležniki organizacije in to v končni fazi vpliva tudi na njihovo poslovanje, saj se bodo zaradi trajnostne naravnosti spremenile zahteve glede materialov, transporta itd.

#### ***4.4.1 Dolgoročna politika***

Dolgoročna politika organizacije zajema smotre, poslanstvo, kulturo in koncept sredstev organizacije (Biloslavo 2008).

Dolgoročna politika Lisce je ohranjanje pozicije najmočnejše in najbolj prepoznavne blagovne znamke ženskega perila na trgih bivše Jugoslavije in hkratnega uveljavljanja na izbranih strateških trgih EU in Rusije. Cilj je obdržati (če ne že povečati) obstoječi obseg prodaje in se mu ves čas prilagajati z restriktivno politiko stroškov, tako da bi kljub neugodnim poslovnim razmeram zadržali že doseženo stopnjo profitabilnosti. Te cilje želijo doseči z vodenjem ustrezne, tržno naravnane poslovne politike oziroma z:

- modnimi, trendovskimi in hkrati funkcionalnimi kolekcijami v širokem razponu velikosti;
- konkurenčnimi cenami;
- jasno izoblikovano identiteto posamezne blagovne znamke;
- domiselnim pospeševanjem prodaje in oglaševanjem;
- izbiro pravih prodajnih poti.

Seveda pa je dolgoročni cilj Lisce (ko tudi vseh drugih organizacij) preživetje na trgu, kjer vlada močna konkurenca, ter doseganje poslovne uspešnosti (dobiček, rast).

Dolgoročna politika ob vpeljavi trajnostnega razvoja pa bi bila trajnostno upravljanje z viri in sredstvi podjetja, doseganje poslovne uspešnosti na način, ki je v skladu s trajnostnim razvojem, prestrukturiranje poslovanja in poslovnih procesov podjetja na način, da ti uresničujejo trajnostno naravnost organizacije. Doseganje trajnostne rasti podjetja s pomočjo razvoja novih, inovativnih izdelkov, izdelanih iz materialov, ki so pridobljeni trajnostno, vstop na nove trge in zagotovitev večjega tržnega deleža in povečanje obsega prodaje in posledično tudi proizvodnje so cilji podjetja. Prav tako pa tudi: zagon proizvodnje (ponovno) v Sloveniji in zmanjšanje obsega proizvodnje pri kooperantih, posledično nove zaposlitve lokalnih ljudi in spodbujanje nacionalnega in lokalnega gospodarstva.

#### **4.4.2 Srednjeročna politika**

Srednjeročna politika zajema razvojne cilje, srednjeročni okvir programov in verigo vrednosti za njihovo izvajanje, strukturo in infrastrukturne sisteme, oskrbovanje in razporejanje sredstev. Srednjeročne cilje je potrebno dosledno uresničevati, za to pa je potrebno preveriti, ali obstoječa strategija razvoja omogoča doseganje zastavljenih ciljev (Biloslavo 2008).

Srednjeročna politika Lisce, d. d., je obvladovanje tveganj podjetja. Družba je pri svojem poslovanju izpostavljena valutnim tveganjem, tveganjem sprememb obrestnih mer, tveganjem plačilne nediscipline in tveganjem izgube premoženja. Gospodarno ravnanje z viri, doseganje poslovne uspešnosti in urejanje vseh obveznosti podjetja.

Srednjeročna politika organizacije, kar zadeva trajnostni razvoj, naj zajema, energijsko obnovo objektov, kar lahko privede do nižjih stroškov, okrepitev družbene odgovornosti podjetja ter drugih vidikov trajnostnega razvoja. Podjetje naj spodbuja izobraževanje mladih v okolju, v katerem posluje, ter v prihodnje zagotavlja njihovo zaposlitev. To bi lahko dosegli s povečanjem oziroma ponovnim zagonom proizvodnje v Sloveniji. S tem bi pomagali lokalni skupnosti in izboljševali kakovost življenja v njej. Uresničevanje dolgoročne politike s proučevanjem vstopa na nove trge in razvoj novih, inovativnih izdelkov, ki bodo zadovoljevali želje potrošnikov in ne bodo obremenjevali okolja je vsekakor pomembna. Pomembno je pridobiti dobavitelje, katerih delovanje je trajnostno in zagotavljajo kakovostne izdelke, materiale iz naravnih virov, pridobljenih trajnostno. Poplačilo dolgov in usmeritev v investicije, ki spodbujajo trajnostno naravnost.

#### **4.4.3 Kratkoročna politika**

Kratkoročna oziroma tekoča politika zajema sprotne cilje, izvajanje programov, vedenjske procese ter gospodarjenje s sredstvi. Najpomembnejša cilja kratkoročne politike organizacije sta tekoča učinkovitost poslovanja ter učinkovito in uspešno postopno uresničevanje srednjeročne politike podjetja (Biloslavo 2008).

Kratkoročna politika podjetja Lisca zajema snovanje in razvoj novih izdelkov za prihodnjo sezono, načrt prodaje in doseganje načrtovane prodaje. Poleg tega načrtujejo tudi odprtje nekaterih novih trgovin.

Lisca za prihodnje leto načrtuje za deset odstotkov višjo prodajo kot v letošnjem letu, glavnino tega povečanja pa bodo morali realizirati na trgih Italije, Nemčije, Nizozemske in Rusije. V Sloveniji in na trgih bivše Jugoslavije načrtujejo prodajo (na približno istem nivoju kot do sedaj), predvsem zaradi trenutnih neugodnih gospodarskih razmer na teh trgih. Uresničevanje teh ciljev želijo doseči z učinkovito, domiselno tržno strategijo, inovativnimi in modnimi izdelki.

Kratkoročna politika podjetja na podlagi trajnostnega razvoja naj zajema razvoj novih izdelkov tako, da bodo v skladu s trajnostno naravnostjo podjetja. Inovacije in uporabljena tehnologija naj bo trajnostna, ker ne povzroča negativnih vplivov na okolje, nakup materialov naj bo iz obnovljivih virov, ki se porabljajo trajnostno. Pridobivanje novih kupcev z oglaševanjem, ki poudarja, da je podjetje naklonjeno trajnostnemu razvoju in s tem tudi povečanje oziroma potrditev dobrega imena podjetja. Z optimizacijo poslovanja in postopnim vpeljevanjem trajnostnega razvoja bodo dosegli srednjeročne in dolgoročne cilje.

#### **4.5 Povzetek spoznanj**

Podjetje Lisca, d. d., ima v svojih poslovnih procesih že vpeljane nekatere zametke trajnostnega razvoja, vendar da bodo ti vplivali na poslovanje, bo potreben njihov razvoj v nadaljnji smeri trajnostnega razvoja in upoštevanje vseh vidikov. Za to pa je potrebna analiza stanja podjetja in preučitev temeljnih zmožnosti in možnosti za nadaljnji razvoj ter analizo potenciala obstoječih trgov in možnosti ter potencialov novih trgov. Smiselnost vpeljave trajnostnega razvoja v poslovanje organizacij ni vprašljiva, saj dolgoročno prinaša pozitivne učinke na celotno poslovanje. Za uresničitev tega pa je potrebno, da organizacija pri razvoju strategije vanjo vključi vse deležnike, njihove potrebe, želje in pričakovanja, saj bo le tako lahko dejansko uspešna. Lisca si s prodorom na tuje trge omogoča nadaljnjo rast in tako tudi razvoj z obvladovanjem in pridobivanjem novih trgov, saj si lahko poveča svoj tržni delež v evropskem prostoru in tako poveča tudi svoj izvoz (Lisca že sedaj izvozi osemdeset odstotkov svojih izdelkov), s tem pa doseže boljšo uspešnost poslovanja. Podjetje je kljub dosednji gospodarski krizi s prestrukturiranjem poslovanja uspelo poslovati uspešno, dosegati dobiček in povečanje prodaje. Z vpeljavo trajnostnega razvoja v poslovanje bi povečali svoj ugled in potencialno pridobili nove kupce, investitorje in poslovne partnerje. Vpeljava trajnostnega razvoja v poslovanje je možna v vsako podjetje, ki pa se morajo odločiti in to tudi narediti, seveda z razvojem primerne strategije, ki bo upoštevala njihove zmožnosti in bo prilagojena njihovem načinu poslovanja.

## 5 SKLEP

S pomočjo zaključne projektne naloge smo podrobno spoznali trajnostni razvoj, kakšen pomen ima za organizacije ter njegove pozitivne učinke za celotno prebivalstvo in prihodnje generacije. Čeprav prva opredelitev pojma sega v leto 1987, se vse prevečkrat zgodi, da je razumevanje pomena te besedne zveze preozko, da nanj gledamo zgolj enodimenzionalno, predvsem iz ekološkega vidika ter pozabimo na ekonomski in družbeno-politični vidik. Za uspešno udejstvovanje trajnostnega razvoja pa so potrebni vsi trije vidiki, ki se med seboj prepletajo in so soodvisni.

Trajnostni razvoj lahko organizacijam gledano kratkoročno predstavlja precej velik strošek, vendar če gledamo dolgoročno, se vložek povrne ali celo poveča, s seboj pa prinese pozitivne učinke na celotno poslovanje organizacije.

Ljudje smo s svojimi dosedanjimi dejanji močno posegli v naravo in okolje. Naše dejanja so pustila negativne posledice za okolje, katere bo težko, skoraj nemogoče izboljšati. V zadnjem obdobju se vse več organizacij zavzema za okolju prijazno delovanje, varovanje okolja in čim manjše onesnaževanje. Bistvene spremembe pa se bodo zgodile, ko bo celotna svetovna populacija naredila korak naprej k varovanju okolja in puščanju manjšega posameznikovega odtisa na okolje. Razviti del sveta se zaveda svojih preteklih napak (razvoja industrije), ki so povzročile gmotno onesnaženje okolja in tako spodbujajo države v razvoju k drugačnemu, bolj trajnostnemu naravnemu razvoju.

Zavedati se moramo predvsem, da je vse na tem planetu omejeno, da z dosedanjim pristopom in netrajnostnemu izčrpavanju naravnih virov onemogočamo doseganje blagostanja v prihodnje tako nam kot našim naslednjim generacijam. Svetovno gospodarstvo mora začeti razmišljati o trajnostni porabi naravnih virov v obsegu, da se bodo ti lahko obnavljali oziroma nadomeščali z obnovljivimi viri. Spodbujati moramo trajnostno gospodarstvo.





## LITERATURA IN VIRI

- Bertoncelj, Andrej, Maja Meško, Andrej Naraločnik in Bojan Nastav. 2011. *Trajnostni razvoj organizacije: ekonomski, družbeno - politični in ekološki vidiki*. Ljubljana: GV založba.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Frederick, William C., Keith Davis in James E. Post. 1988. *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, and Ethic*. New York: McGraw - Hill.
- Gregorčič, Marta, Matjaž Hanžek, Lučka Kajfež - Bogataj, Lev Kreft, Ana Murn, Dušan Plut, Tine Stanovnik, Jožef Školč, Jože Trontelj in Darja Kapš. 2011. *Kam po krizi?: Premišljanja o prihodnosti*. Ljubljana: Kabinet predsednika Vlade RS: Inštitut za civilizacijo in kulturo.
- Lisca, d. d. 2013a. *Kopalke Cheek*. [Http://lisca.com/si/Kopalke-Cheek](http://lisca.com/si/Kopalke-Cheek) (14. 8. 2014).
- . 2013b. Razvoj izdelkov in prodajni programi. *Lisca Ogledalo* 8 (3): 3.
- . 2013c. *Letno poročilo o poslovanju družbe Lisca, d. d., v letu 2012*. Interno gradivo, Lisca, d. d.
- . 2014a. *O podjetju*. [Http://lisca.com/si/O-podjetju](http://lisca.com/si/O-podjetju) (14. 8. 2014).
- . 2014b. *Podjetje in organizacijska struktura*. Interno gradivo, Lisca, d. d.
- . 2014c. *Blagovne znamke*. [Http://lisca.com/si/Blagovne-znamke](http://lisca.com/si/Blagovne-znamke) (14. 8. 2014).
- . 2014d. *Spodnje perilo*. [Http://lisca.com/si/Spodnje-perilo-Lisca](http://lisca.com/si/Spodnje-perilo-Lisca) (14. 8. 2014).
- . 2014e. *Kopalke Lisca*. [Http://lisca.com/si/Kopalke-Lisca](http://lisca.com/si/Kopalke-Lisca) (14. 8. 2014).
- . 2014f. *Bluze Lisca*. [Http://lisca.com/si/Bluze-Lisca](http://lisca.com/si/Bluze-Lisca) (14. 8. 2014).
- . 2014g. *Spalni program*. [Http://lisca.com/si/Spalni-program-Lisca](http://lisca.com/si/Spalni-program-Lisca) (14. 8. 2014).
- . 2014h. *Cheek by Lisca Spodnje perilo*. [Http://lisca.com/si/Spodnje-perilo-Cheek](http://lisca.com/si/Spodnje-perilo-Cheek) (14. 8. 2014).
- . 2014i. *Cheek by Lisca Majice*. [Http://lisca.com/si/Majice](http://lisca.com/si/Majice) (14. 8. 2014).
- . 2014j. *Cheek by Lisca Spalni program*. [Http://lisca.com/si/Spalni-program](http://lisca.com/si/Spalni-program) (14. 8. 2014).
- . 2014k. *Moško perilo*. [Http://lisca.com/si/Mosko-perilo](http://lisca.com/si/Mosko-perilo) (14. 8. 2014).
- . 2014l. *Moške kopalke*. [Http://lisca.com/si/Moske-kopalke](http://lisca.com/si/Moske-kopalke) (14. 8. 2014).
- . 2014m. *Moški spalni program*. [Http://lisca.com/si/Spalni-program-1](http://lisca.com/si/Spalni-program-1) (14. 8. 2014).
- . 2014n. *Lisca - romantična poletna mavrica za 2015*. [Http://lisca.com/si/News/1202/Lisca\\_romanticna\\_poletna\\_mavrica\\_za\\_2015](http://lisca.com/si/News/1202/Lisca_romanticna_poletna_mavrica_za_2015) (14. 8. 2014).
- Medhurst, James. 2007. A Thematic Evaluation of the Contributions of Structural Funds to Sustainable Development: Methods and Lessons. V *Sustainable development in Europe : concepts, evaluation and applications*, ur. Uwe Schubert in Eckhard Stomer, 143–164. Cheltenham: Edward Elgar.

- Middleton, Nick. 2003. *The Global Casino: An Introduction to Environmental Issues*. London; New York: Arnold.
- Munasinghe, Mohan. 2004. Environmental Macroeconomics - Basic Principles. [Http://gse.cat.org.uk/downloads/Environmental\\_Macroeconomics.pdf](http://gse.cat.org.uk/downloads/Environmental_Macroeconomics.pdf) (10. 8. 2014).
- . 2007. Sustainable development triangle. [Http://www.eoearth.org/view/article/156365/](http://www.eoearth.org/view/article/156365/) (10. 8. 2014).
- Ogorelec Wagner, Vida. 1995. *Agenda 21 za Slovenijo, Prispevek nevladnih organizacij*. [Http://www.umanotera.org/index.php?node=8&p=5&id=36](http://www.umanotera.org/index.php?node=8&p=5&id=36) (10. 8. 2014).
- Plut, Dušan. 2010. *Geografija sonaravnega razvoja*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- . 2014. *Ekosocializem ali barbarstvo: demokratični ekološki socializem in trajnostni sonaravni razvoj*. Ljubljana: Društvo Gibanje za trajnostni razvoj Slovenije - TRS.
- Thiele, Leslie Paul. 2013. *Sustainability*. Cambridge; Malden, MA: Polity.
- Umanotera, slovenska fundacija za trajnostni razvoj. 2014. *Plan B za Slovenijo 4.0 - Za zeleni razvojni preboj*. [Http://www.planbz slovenijo.si/novice/plan-b-za-slovenijo-4-0-za-zeleni-razvojni-preboj-prispevek-za-strategijo-razvoja-slovenije-2014-2020](http://www.planbz slovenijo.si/novice/plan-b-za-slovenijo-4-0-za-zeleni-razvojni-preboj-prispevek-za-strategijo-razvoja-slovenije-2014-2020) (10. 8. 2014).
- World Business Council for Sustainable Development, Phil Watts in Richard Holme. 1999. *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.
- World Commission on Environment and Development. 1987. *Our Common Future*. [Http://www.ask-force.org/web/Sustainability/Brundtland-Our-Common-Future-1987-2008.pdf](http://www.ask-force.org/web/Sustainability/Brundtland-Our-Common-Future-1987-2008.pdf) (10. 8. 2014).