

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ADELINA SALIHAIJ

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

TRAJNOSTNI RAZVOJ IZBRANE ORGANIZACIJE

Adelina Salihaj

Koper, 2015

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi je predstavljen trajnostni razvoj za podjetje Steklarna Hrastnik, d. o. o. Razvili smo analizo SPIN, v kateri smo predstavili prednosti, slabosti, izzive in nevarnosti obravnavanega podjetja, prepletene s sestavinami trajnostnega razvoja. Na primeru obravnavane organizacije je razvidno, da skrb za okolje ostaja na samem vrhu prioritete njihove strategije, prav tako pa odgovorno okoljsko ravnanje vgrajujejo v vsakodnevno poslovanje. Poleg opisa organizacije in obravnave glede vidikov trajnostnega razvoja smo opredelili cilje bodočega stanja, pri tem pa podali tudi predloge za še naprednejši trajnostni razvoj v sklopu politike podjetja Steklarna Hrastnik, d. o. o. Ugotovili smo, da je trajnostni razvoj za podjetje izrednega pomena in da si v prihodnje želijo, da so še intenzivnejši in učinkovitejši ter da nudijo le najboljše.

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

SUMMARY

Sustainable development of the company *Steklarna Hrastnik d.o.o.* is presented in the final project thesis. We developed SWOT analysis, in which we presented strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the company, intertwined with the elements of sustainable development. In the case of the company discussed, it is evident that the care for the environment remains one of the top priorities of their strategy. What is more, a responsible environmental management is also incorporated in their daily business activity. Besides the organization's description and the discussion of the aspects of sustainable development, we also defined the objectives of the future situation, and gave suggestions for even more advanced sustainable development within the company's policy. We established that the sustainable development is of great importance for the company, and in the future they wish to be more intensive and effective in all areas. Furthermore, we also established that they can offer only the best for the present.

Keywords: organization, company, management, growth, strategy, sustainability, development, competitiveness

UDK: 330.34:502.131.1(043.2)

ZAHVALA

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

Zahvaljujem se tudi podjetju Steklarna Hrastnik, d. o. o., ki mi je omogočilo pisanje zaključne projektne naloge. Posebna zahvala gre predvsem pooblaščenki za varovanje okolja ge. Simoni Lesar 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

1	Uvod	1
1.1	Teoretična izhodišča in opis problema	1
1.2	Namen in cilji	3
1.3	Metodologija raziskovanja	3
1.4	Uporabljene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
2	Trajnostni razvoj	5
2.1	Opredelitev trajnostnega razvoja	5
2.2	Management trajnostnega razvoja	5
2.2.1	Trajnostna rast	6
2.2.2	Družbena odgovornost	7
2.2.3	Trajnost	8
2.3	Konkurenčnost	8
2.4	Strategija trajnostnega razvoja	9
3	Predstavitev podjetja Steklarna Hrastnik, d. o. o.	10
3.1	Podjetje	10
3.2	Organizacijska struktura	10
3.3	Zgodovina podjetja	11
3.4	Vizija in poslanstvo	12
3.5	Proizvodni in prodajni programi	13
3.6	Certifikati	14
4	Trajnostni razvoj podjetja na primeru Steklarne Hrastnik, d. o. o.	16
4.1	Zakaj trajnosti razvoj v izbrani organizaciji	16
4.2	Trenutno stanje v organizaciji	17
4.2.1	Ekonomski vidik	21
4.2.2	Družbeno-politični vidik	25
4.2.3	Ekološki vidik	27
4.3	Cilji bodočega stanja	31
4.4	Predlogi za naprednejši trajnostni razvoj	32
4.4.1	Temeljna politika	32
4.4.2	Razvojna politika	33
4.4.3	Sprotna politika	34
4.5	Povzetek spoznanj	35
5	Sklep	36
	Literatura in viri	37

PONAZORILA

Slika 1: Trajnostno sonaravnani razvoj	6
Slika 2: Organizacijska struktura	11
Preglednica 1: Analiza SPIN	19

KRAJŠAVE

AAA	Certifikat bonitetne odličnosti razreda
BDP	Bruto domači proizvod
CO ₂	Ogljikov dioksid
d.o.o.	Družba z omejeno odgovornostjo
EU	Evropska unija
EUR	Evro
FRS	Finančno-računovodski servis
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (družba z omejeno odgovornostjo)
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point (analiza tveganja in ugotavljanje kritičnih točk)
IS	Individual section
ISO 9001	Sistem vodenja kakovosti
RTH	Rudnik Trbovlje Hrastnik
Sm ³	Standardni kubični meter
SQP	Program usposobljenega dobavitelja
SWOT-SPIN	Strengths, weaknesses, opportunities and threats – (Analiza slabosti, prednosti, izzivov in nevarnosti)
TQM	Total Quality Management (celovito upravljanje kakovosti)
TSN	Trajnostno sonaravnani napredek
ZDA	Združene države Amerike

1 UVOD

V zaključni projektni nalogi smo se poglobili v raziskovanje trajnostnega razvoja, njegov pomen v organizaciji.

Vsako organizacijo dalje poganja želja, da posluje čim bolj uspešno ter da ohranja položaj na trgu in konkurenčno prednost. Pri tem se organizacije usmerjajo in delujejo v skladu z načeli trajnostnega razvoja. Večini ljudi se dozdeva, da je že čas, da nekaj naredimo za okolje in družbo nasploh, saj je narava že precej onesnažena in izčrpana. Proizvodnja naj bi tako temeljila na naravnih, obnovljivih materialih, družbena odgovornost pa naj bi se posledično povečala. Tako skrb za ohranjanje okolja postaja čedalje bolj pomembna. S trajnostnim razvojem in upoštevanjem načel trajnosti se bodo ti cilji uresničili. Trajnostni razvoj je postal zelo pomemben, ne samo za posamezne organizacije, temveč tudi za celotno državo, saj je postal del politike poslovanja, vključujejo ga v strategije za nadaljnji razvoj, prepleta pa se skozi celotno poslovanje.

1.1 Teoretična izhodišča in opis problema

Trajnostni razvoj ima veliko definicij. Praviloma je opredeljen tridimenzionalno, okoljsko, ekonomsko in družbeno. Po mnenju nekaterih strokovnjakov je treba konceptu dodati še vsaj dve polji: demokratično-politični sistem sprejemanja odločitev in vrednostni sistem družbe, ki je zasnovan na okoljski etiki (Plut, 2014, 40). »Gospodarstvo je okoljsko spremenljivo le v primeru, če zadovoljuje načela okoljske trajnosti, zasnovane na ekologiji. Temeljno načelo okoljskega vidika trajnosti se namreč glasi: planet lahko preživi le, če sta gospodarstvo in tehnološka dejavnost trajnostna v okviru zmogljivosti okolja in naravnih virov« (Plut, 2014, 49).

Ana Murn (Čaćinović idr. 2013) pravi, da rast ne predstavlja samo povečanja bruto domačega proizvoda (BDP), temveč da mora biti rast trajnostno naravnana. To pomeni, da rast podjetij in gospodarstva ne sme temeljiti na uničevanju okolja, zadolževanju, izkoriščanju neobnovljivih virov ipd. Biti mora takšna, da ima večina državljanov od nje korist (Čaćinović idr., 2013). Razvojni model stalne rasti mora zamenjati ravnovesno gospodarstvo nerasti, torej količinsko stabilizirano proizvodnjo trajnejših izdelkov, z bistveno manjšo absolutno in relativno porabo surovin ter energije v okviru zmogljivosti okolja in ohranjanja narave.

Iskanje in ustvarjanje možnosti za vzdržno rast organizacije in dobiček sta v središču razmišljanj vsakega aktivnega vodstva. Rast poslovanja mora izhajati iz temeljnih potencialov podjetja ter biti ustrezno načrtovana in vodena. Podjetje mora tako imeti strateški poslovni načrt za vzdržno rast, ki je odlično komunikacijsko orodje za nadaljnje poslovanje

organizacije. O trajnostni rasti je govora takrat, kadar rastejo tako prihodki kot dobiček na daljši rok, pri čemer podjetje ustvarja skupne donose za investitorje, ki presegajo strošek celotnega kapitala. Iskanje možnosti za rast je v današnjem času pogosto povezano z zamenjavo panoge ali pa tudi vstopom v kakšno drugo področje. Pri tem je najpomembnejše, da se organizacija osredotoča predvsem na svojo osnovno dejavnost in svoje vire usmerja v rastoče segmente trga, za katere ima določene zmožnosti, šele nato se lahko odloči za diverzifikacijo (Bertoncelj idr. 2011, 21–27).

Za dolgoročno uspešnost organizacije je potrebna tudi fleksibilnost politike podjetja. V pogojih globalne konkurence, hitrih tehnoloških sprememb in razvoja znanja predstavlja fleksibilnost osrednjo sposobnost organizacije, ki zagotavlja doseganje trajne konkurenčne prednosti. Uspešnost organizacije je tako odvisna tudi od njene sposobnosti za razvoj novih izdelkov, storitev in uvajanje novih poslovnih modelov v proizvodnjo.

Biloslavo (2008, 11 po Wheelen in Hunger, 1995) pravi, da se ta proces označuje tudi kot paradoks strateškega managementa, kjer je za uspešnost organizacije treba po eni strani zagotavljati učinkovitost in notranjo stabilnost, po drugi strani pa je potrebno zagotavljanje prožnosti za hitre spremembe v poslovnem okolju, ko se pojavijo nevarnosti ali pa celo izzivi, s katerimi se je treba soočiti. Fleksibilnost politike podjetja je eden izmed najpomembnejših dejavnikov uspešnosti, tako da mora organizacija sama pri sebi presoditi raven svoje politike in na podlagi tega določiti ter graditi svojo srednjeročno razvojno politiko, s katero bo dosegala skladnosti z okoljem (Biloslavo 2008, 15–28).

Okolja, v katerih organizacija deluje, mu dajejo določene možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa mu ga okvirno določajo in posledično temu tudi omejujejo. Nenehno se moramo spraševati, kje smo, kaj bomo, kje bomo čez nekaj let, ali bomo s tem zadovoljni, ali se bomo trudili, da bomo zadovoljili potrebe kupcev, povečali svoj tržni delež ter razvijali in ponujali inovativne produkte in s tem »pometali« s konkurenco. Podjetje, ki že deluje v globalnem merilu, izboljša sedanjost učinkovitost za trajnostni razvoj organizacije in njegov obstoj, še posebej skrb za okolje, pa tudi za zaposlene, saj slednji predstavljajo bistveni člen pri izpeljavi poslovnih načrtov.

Nadaljnji izzivi za obravnavano organizacijo so tudi načrti za razvoj novih inovativnih izdelkov in izboljšanje konkurenčnosti ter še hitrejši prodor na tuji trg.

Osnovni obravnavani problem v tej raziskavi je bil, kako naj izbrano podjetje v steklarski panogi s pomočjo idej trajnostnega razvoja in politike dosega večjo konkurenčnost, nadaljnjo rast in razvoj.

1.2 Namen in cilji

Namen zaključne projektne naloge je bil proučiti teorijo s področja trajnostnega razvoja, njegov pomen in nadaljnje izboljšave za obravnavano organizacijo, politiko poslovanja, strategije in konkurenčne prednosti na trgu. Pri obravnavanju izbrane organizacije pa nismo pozabili na analizo SPIN, s katero smo proučili stanje in razvili predloge za učinkovite strategije ter nadaljnji razvoj podjetja, hkrati pa je to zelo pomembno predvsem pri soočanju s konkurenco.

Cilj raziskave je bil na primeru izbrane organizacije analizirati vplive trajnostnega razvoja na poslovanje podjetja, razviti nadaljnje strategije za rast in obstoj podjetja ter podati predloge za naprednejši trajnostni razvoj organizacije, saj se uspešen trajnostni razvoj izkazuje v ekonomski stabilnosti in povezovanju ostalih elementov trajnosti.

1.3 Metodologija raziskovanja

Pri izdelavi zaključne projektne naloge smo uporabili sledeče metode raziskovanja:

- Metodo deskripcije, opisovanje in razlago pojmov smo vključili v teoretičnem delu naloge.
- Z metodo kompilacije smo povzeli stališča, spoznanja, opazovanja in sklepe drugih avtorjev ter dodali tudi lastna spoznanja in ugotovitve.
- Metodo študije primera smo vključili v empiričnem delu naloge, kjer bomo obravnavali razvojne možnosti trajnostnega razvoja v podjetju Steklarna Hrastnik, d. o. o. ter njegov vpliv na poslovanje družbe.
- Metodo zbiranja in analize podatkov, študij strokovne literature in sekundarnih virov ter spoznanj smo prepletali v celotni nalogi.
- Metodo sinteze spoznanj.

1.4 Uporabljene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Izhajali smo iz naslednje *predpostavke*:

- Predpostavljamo, da se v Steklarni Hrastnik, d. o. o., vse bolj zavedajo pomembnosti trajnostnega razvoja in varovanja okolja, hitrejšega prodora na tuji trg ter zanimanja za rast in obstoj podjetja.

Omejitve zaključne projektne naloge so bile:

- Zaupnost informacij Steklarne Hrastnik, d. o. o., saj poslovnih skrivnosti nismo objavljali.
- Omejenost časa raziskave v času od decembra 2014 do junija 2015.
- Omejena sposobnost enega raziskovalca.

2 TRAJNOSTNI RAZVOJ

2.1 Opredelitev trajnostnega razvoja

Vedno več ljudi razmišlja o različnih pristopih, kako bi pripomogli k boljšemu in kakovostnejšemu življenju ter hkrati pomagali tako ostalim ljudem kot tudi okolici in na splošno našemu planetu. Naš planet je en in edini, tako da moramo z njim ravnati odgovorno. Izčrpavanje v vseh pogledih pomeni rast brez prihodnosti.

Definicij za trajnostni razvoj je veliko, enoznačne definicije pa je težko oblikovati. Prva razlaga pojma se je pojavila leta 1987, ko je Svetovna komisija za okolje in razvoj pri Združenih narodih v poročilu vsebinsko opredelila pojem trajnostnega razvoja, in sicer, da gre za 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, po Bertonec idr. 2011).

Leban (2010) pravi: »Trdijo, da je najpogostejša definicija trajnostnega razvoja naslednja: Trajnosten razvoj je takšen razvoj, ki zadovoljuje potrebe sedanjega človeškega rodu – vendar ta ne bi smel s svojo sedanjo dejavnostjo ogroziti možnosti prihodnjim rodovom, da si bodo zadovoljili svoje takratne potrebe. Trajnosten razvoj naj bi posegel na tri bistvena področja – v gospodarski razvoj, socialni razvoj in na področje varstva okolja. To naj bi bili trije osnovni stebri trajnostnega razvoja«.

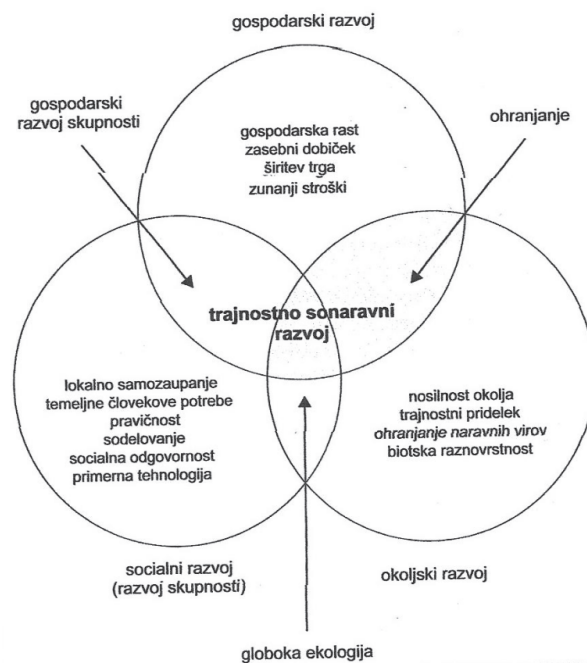
2.2 Management trajnostnega razvoja

Management trajnostnega razvoja predstavlja preplet vseh treh področij trajnostnega razvoja, tako z ekonomskega kot tudi družbeno-političnega in ekološkega vidika. Doseže se lahko s pomočjo dobro načrtovanih strategij in načrta, kateri organizacijo ženejo dalje k še večjemu napredku in razvoju ter ga seveda uresničujejo.

Trajnostni razvoj sestoji iz treh elementov – gospodarskega, družbenega in okoljskega, ki jih je treba enakovredno upoštevati na politični ravni.

Trajnostno sonaravnani napredek (TSN) ključno označujejo integracija, nujnost hkratnosti in enakopravnosti ter optimalnost doseganja vseh treh ključnih ciljev: gospodarski napredek, družbeni napredek in okoljski napredek. Uporaba besede napredek namesto razvoj je morda primernejši zaradi dejstva, da se oznaka razvoj praviloma povezuje ali celo enači z gospodarsko rastjo in s tem povezanim dvigom BDP. Trajnosten sonaravnani napredek človeštva in vsakega posameznika pa naj bi bil oznaka za kakovostno zasnovano izboljšanje vseh treh temeljnih sestavin blaginje, torej višje kakovosti življenja brez izčrpavanja okoljskega kapitala.

Trajnostno sonaravnana družba naj bi bila okoljsko znotraj in medgeneracijsko odgovorna, socialno varna in pravična, gospodarsko uspešna, nenasilna do sočloveka in drugih vrst, zagotavljala naj bi dvig kakovosti življenja ter humani napredek znotraj omejitev okolja. *Gospodarski napredek* naj ne poteka na račun degradacije naravnih virov. V okviru ekonomije okolja pomeni razvoj količinsko ali kakovostno izboljšanje naravnega kapitala, doseženega z učinkovito rabo, ponovno rabo in krepitevijo obnovljivih virov. S tega vidika je sedanje svetovno gospodarstvo, zasnovano na gospodarski rasti, netrajnostno, nesoravnano in ogroža prihodnost naslednjih generacij. Na *družbeno-socialnem polju* je tako ključni cilj povečanje kakovosti življenja vsakega posameznika ter posledično zmanjšanje revščine in skrb za povečanje dobička.



Slika 1: Trajnostno sonaravnani razvoj
Vir: Plut 2010, 54

Prisluhniti je treba opozorilom, da je sodobni koncept trajnostnega razvoja sporazum, ki zagovarja pomiritev med ekonomijo in naravo. Po tem konceptu je možna trajna razveza med ekonomsko rastjo, rastjo onesnaženja in rabo naravnih virov. Trajnostno soravnana paradigma v sodobni podobi namreč združuje mnoge protislovne elemente in je zato sprejemljiva za različne družbene akterje (Plut 2010, 91–104).

2.2.1 Trajnostna rast

Za organizacije je pomembno, kako upravljajo svojo rast, da je trajnostna, in da ne zapadejo v past prehitre rasti. Le manjši delež organizacij je hitro rastočih organizacij. Napačno je tudi

prepričanje, da glavnino gospodarske rasti generirajo le velika podjetja, ki jim je namenjena večina pozornosti vladnih organizacij in medijev.

Trajnostno delujoče organizacije postajajo gonilna sila tržnega gospodarstva. Zelo pomembna za dolgoročni razvoj organizacij in ustanavljanje novih je ekonomska politika države. Praviloma le rastoče organizacije pri delovanju ustvarjajo novo vrednost v širšem smislu, ki se za lastnike kaže v obliki donosa na njihov vložek, za državo v obliki davkov in prispevkov ter za zaposlene v obliki osebnega dohodka. Praviloma le-te omogočajo razvoj nacionalne skupnosti in navsezadnje izboljšujejo prepoznavnost države, iz katere izhajajo izdelki oziroma storitve.

Pomembno vprašanje je, kako dosegati rast poslovanja ob hkratnem doseganju zahtevane dobičkonosnosti za lastnike kapitala. Številne raziskave kažejo, da zaradi pomanjkanja časa in hitenja pri odločitvah pogosto izberejo napačne strategije. Posledice neustreznih strategij so tako za podjetje kot tudi za vse udeležence, s katerimi sodeluje, pogubne.

O trajnostni rasti torej govorimo takrat, kadar rastejo tako prihodki kot dobiček podjetja v daljšem časovnem razmiku, pri čemer organizacija ustvarja skupni donos za investitorje, ki presega strošek celotnega kapitala. Podjetje ustvarja vrednost takrat, kadar v preučevanem obdobju ustreza rasti prihodkov in dobička ter povečanju dodane vrednosti za lastnike (Bertoncelj idr. 2011, 23).

2.2.2 Družbena odgovornost

Družbena odgovornost je postala osrednja tema v razvitem delu svetovnega gospodarstva. Je eden izmed ključnih dejavnikov uspešnosti in ugleda sodobne organizacije, saj mora ta delovati dolgoročno, sistematično in strateško (Bertoncelj idr. 2011).

V literaturi najdemo veliko različnih pojmovanj družbene odgovornosti. Družbena odgovornost podjetij je s strani Evropske komisije opredeljena kot odgovornost podjetij do družbe in posledic učinkov na družbo. Kot kažejo dokazi za družbeno odgovornost, je vse bolj pomembno, da so podjetja med seboj konkurenčna. To posledično prinese koristi v smislu obvladovanja tveganj, prihrankov stroškov, dostopa do kapitala, odnosov s strankami, upravljanja človeških virov in inovacijskih zmogljivosti (European Commission, 2011).

Baker (2004) pravi, da je Svetovni poslovni svet za trajnostni razvoj (The World Business Council for Sustainable Development) v svoji objavi *Making Good Business Sense* skupaj z Lordom Holmesom in Richardom Wattsom uporabil naslednjo definicijo za opredelitev družbene odgovornosti: »Družbena odgovornost je stalna zavezanost podjetij, da se obnašajo etično in prispeva h gospodarskemu razvoju, ob hkratnem izboljšanju kakovosti življenja zaposlenih in njihovih družin kot tudi lokalne skupnosti in družbe nasploh.«

2.2.3 Trajnost

Sonaravni razvoj oziroma trajnost po mnenju Bertoncelja idr. (2011) sedanji družbi zagotavlja, da poteši svoje potrebe in pri tem ne zavira prihodnjih generacij. Da bi se dosegel sonaravni razvoj, so potrebni ukrepi in prizadevanja, tako z vidika gospodarstva in družbe, kot tudi s področja okolja, izobrazba pa pomeni dodatno izhodišče za lažjo proučitev.

Pomen okolja se izraža v omejenosti naravnih virov in v vključenosti naravnega kapitala v proizvodni proces ob fizičnem in človeškem kapitalu. Okolje je pomemben dejavnik v sonaravnem razvoju. Za reševanje okoljske problematike je pomembno upoštevati, kako gospodarska rast vpliva nanjo.

Če se naravni kapital uporablja in se ne obnavlja ter se ga ne nadomešča z drugimi sredstvi, se zmanjšuje njegova količina. S tem uničujemo okolje in posledično naravne vire. Obnovljivi naravni viri s stališča doseganja sonaravnosti niso kritični, kljub temu pa je pomembno, da se investira v naložbe za njihovo izrabljanje. S tovrstnimi naložbami se posledično povečata uporaba obnovljivih naravnih virov in nadomestljivost neobnovljivih (Bertoncelj idr., 2011, 166–179).

2.3 Konkurenčnost

Delavci, ki »proizvajajo« znanje, postajajo najpomembnejši dejavnik proizvodnje. Konkurenčna prednost podjetja je odvisna predvsem od idej in veščin, ne pa od tradicionalnih dejavnikov, kot sta delo in kapital. Tehnološke inovacije ter uporaba informacijske in telekomunikacijske tehnologije postajajo ključni vzvodi produktivnosti. Uspešna podjetja so sposobna odkrivati poslovne priložnosti, zato vlagajo v uporabno znanje, inovativno razmišljanje in podjetniško obnašanje vseh zaposlenih.

Svetovno uspešna podjetja razvijajo fleksibilno proizvodnjo in neprestane izboljšave v tehnologiji notranje organizacije ter se stalno prilagajajo razmeram na trgu. Od zaposlenih pričakujejo ne le ustrezno izobrazbo in visoko tehnološke spretnosti, temveč tudi sposobnost timskega dela, komuniciranja in sposobnost reševanja problemov.

Organizacijske strukture v podjetjih postajajo vse bolj ohlapne, v proces odločanja in reševanja problemov se vključuje vse več zaposlenih, delovne skupine nadomeščajo hierarhično vodenje, križno usposabljanje in fleksibilni delovni urniki pa nadomeščajo birokratska pravila (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2014).

Konkurenčnost podjetja kaže razumeti kot prednostni položaj podjetja na trgu v primerjavi s konkurenti. Pri opredelitvi oblik konkurenčnosti je treba izhajati iz logične predpostavke, da konkurenčna prednost nastane na podlagi osnov konkurenčne prednosti in da je logično pričakovana posledica konkurenčne prednosti večja uspešnost podjetja, kar pomeni, da

konkurenčna prednost ni sinonim za uspešnost. Vprašati se je torej treba, kaj je tisto, kar kupca pritegne, da kupuje naše proizvode in ne proizvode konkurenčnih podjetij. Pred tem je treba tehtno premisliti tudi o posledicah in vplivih iz okolja, saj sta na podlagi vseh študij uspešnost in konkurenčna prednost podjetja večinoma določeni od zunaj (iz panoge) in ne od znotraj, tj. ne iz podjetja.

Michael Porter, ki predstavlja temelje klasične šole na temelju industrijske organizacije, je verjel, da poleg značilnosti panoge na uspešnost podjetij precej vplivajo tudi podjetja sama. Organizacije, ki želijo imeti konkurenčno prednost in realizirati nadpovprečne dobičke, morajo poskušati soustvarjati in spreminjati strukturne značilnosti panoge v tej smeri, da ustvarjajo visoke vstopne ovire za potencialne konkurente, poskušati morajo zmanjšati število konkurentov v panogi, diferencirati svoje proizvode ipd. (Čater idr., 2011, 30–35).

2.4 Strategija trajnostnega razvoja

Trajnostni razvoj je globalni cilj, pri katerem ima Evropska unija ključno vlogo pri njegovem razvoju, prav tako tudi širšem svetovnem merilu, kjer je potrebno mednarodno ukrepanje. Za izvedbo ukrepanja so leta 1992 na 19. zasedanju Generalne skupščine Združenih narodov EU in ostali pripadniki Združenih narodov podpisali deklaracijo »Rio« za pripravo strategije za trajnostni razvoj. Evropski svet v Stockholmu je nato dodal, da se mora trajnostna razvojna strategija izpopolnjevati in graditi na politični zavezi, vključno z okoljsko razsežnostjo, saj na dolgi rok gospodarska rast, socialna kohezija in varstvo okolja v povezavi prinašajo velike prednosti. Takšen trajnostni razvoj daje pozitivno dolgoročno vizijo družbe, ki je bolj uspešna in bolj pravična ter obljublja čistejše, varnejše in zdravo okolje, tako za nas kot tudi za prihodnjo generacijo (Komisija Evropske skupnosti, 2001).

Strategija trajnostnega razvoja obsega tri stebre: gospodarski razvoj, socialni razvoj in varstvo okolja. Trajnosten razvoj tako povezuje nosilnost naravnih sistemov s socialnimi izzivi, s katerimi se sooča človeštvo. Že leta 1970 so »trajnost« uporabili za opis gospodarstva v ravnovesju z osnovnim ekološkim sistemom podpore. Področje trajnostnega razvoja je mogoče konceptualno razdeliti na tri sestavne dele: okoljsko trajnost, gospodarsko vzdržnost in družbeno-politično trajnost. Trajnosten-razvojna strategija bi morala biti spodbuda za vse v prihodnjih letih in postati gonilna sila za institucionalne reforme in spremembe v podjetjih ter vedenje potrošnikov. Jasni, stabilni dolgoročni cilji bi tako oblikovali pričakovanja in ustvarili pogoje, v katerih bi podjetja imela zaupanje vase, vlagali bi v inovativne rešitve ter ustvarjali nova, kakovostna delovna mesta (Wikipedia, 2015).

S pomočjo teh definicij za oblikovanje strategij bi se tako dosegla vizija trajnostnega razvoja, novi pristopi oblikovanj temeljne politike podjetja, razširjeno sodelovanje in mednarodna odgovornost.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA STEKLARNA HRASTNIK, D. O. O.

3.1 Podjetje

Steklarna Hrastnik, d. o.o., je družba za proizvodnjo steklenih izdelkov, katere sedež se nahaja v občini Hrastnik. Njen direktor je od leta 2010 Andrej Božič, kateri je družbo rešil pred pragom krize in sedaj uspešno posluje tako na domačem kot tudi tujem tržišču. Že več kot 150 let izdelujejo vrhunske steklarske izdelke. Svoje znanje so razpršili v tri proizvodne programe, in sicer v specialno stekleno embalažo, namizno steklo in razsvetljevalno steklo, v okviru katerega nastajajo tudi izdelki iz ročne proizvodnje. Njihovi steklarski inženirji so usposobljeni za izdelavo tehnično najzahtevnejših steklarskih izdelkov iz enega izmed najčistejših stekel na svetu.

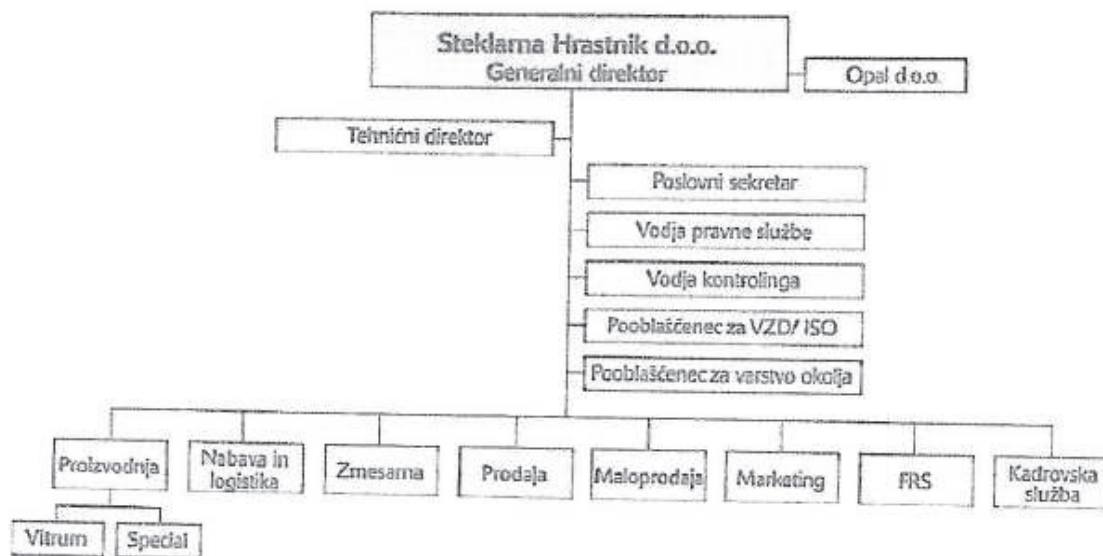
Da lahko ponujajo tako napredne steklarske izdelke, veliko vlagajo v raziskave in razvoj. Odprli so tudi lastni razvojni center za nove materiale, v katerem raziskujejo nanomateriale in avtomatizacijo proizvodnih procesov. Od leta 2013 izdelujejo steklo s pomočjo najsodobnejše talilne peči, katero poganja tehnologija oxy-fuel, s katero so izboljšali energetske izkoriščanje proizvodnje, zmanjšali vplive na okolje in tako posledično izboljšali kakovost stekla.

Njihove stranke so tudi priznana globalna podjetja, kot so Hennessy, Heineken, Carlsberg, RZB, Diageo, Bacardi Martini, Pemed Ricard, Jack Daniel's, Luigi Francoli in Remy Cointrea, kateri zahtevajo zelo visoko kakovost izdelkov.

Poudarjajo, da so motivirani in predani zaposleni temelj njihovega uspeha. Zanje skrbijo in jim nudijo možnost napredovanja, izobraževanja, coachinga in še kaj bi se našlo. Sodelavcem pomagajo tudi pri usklajevanju družinskega in službenega življenja. Posledično temu pa so ponosni nosilci certifikata Družini prijazno podjetje (Steklarna Hrastnik, d. o. o., 2014a).

3.2 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura podjetja je oblikovana tako, da usmerja dejavnosti organizacije k doseganju zastavljenih ciljev. V tem sklopu zastavljanja ciljev so vključeni: dodeljevanje nalog, koordinacija in nadzor v podjetju. Spodaj je prikazana organizacijska struktura celotne skupine Steklarne Hrastnik, d. o. o.



Slika 2: Organizacijska struktura
Vir: Steklarna Hrastnik, d. o. o, 2013a

Za doseganje zastavljenih ciljev in pozitivnih poslovnih rezultatov je potrebno, da so vse dejavnosti v organizaciji pravilno koordinirane. Naloga organizacijske strukture v podjetju je, da se nenehno prilagaja razmeram na trgu, saj se posledično temu morebitne tudi spremembe zastavljenih ciljev in strategij. Zelo pomembne so naloge, ki jih je treba izpolniti, in njihovi izvajalci, prav tako pa je izrednega pomena tudi odnos oziroma komunikacija med oddelki.

Organizacijska struktura Steklarne Hrastnik, d. o. o., predstavlja primer linijske oblike strukture. Dodeljevanje nalog in ukazov poteka od zgoraj navzdol preko vseh stopenj hierarhije. Vsi oddelki so podrejeni eden drugemu, razen generalnega direktorja, ki predstavlja glavnino podjetja. Ukazovanje je enotno, komunikacija pa je povečini enosmerna. Pri oblikovanju ciljev, strategij in dodeljevanju nalog je potrebno precejšnje znanje nadrejenega, saj mora biti njegovo vodenje odločno in seveda tudi ustrezno, če želijo doseči načrtovano.

3.3 Zgodovina podjetja

» Leta 1860 je bil v Hrastniku zgrajen steklarski obrat. Že po dobrem desetletju je prerasel v eno izmed največjih steklarn takratne avstro-ogrske monarhije. Do konca stoletja so v steklarni proizvajali tri programe steklarskih izdelkov: namizno, embalažno in razsvetljevalno steklo, do tedaj izključno ročna proizvodnja pa je prešla v proizvodnjo izdelkov s pomočjo stiskalnic in polavtomatskih strojev. Leta 1903 je vodenje steklarne prevzel poslovnež Wieltchnigg, kateri je spremenil program proizvodnje in steklaro preusmeril v proizvodnjo trgovskega stekla. Izdelke je tržil na evropskih in prekomorskih tržiščih, steklarina pa je v tem obdobju prevzela precejšnji del steklarske industrije Kraljevine Jugoslavije. Leta 1921 je

hrastniška steklarna postala del koncerna Sjedinjene tvornice stakla s sedežem v Zagrebu, v katerem je imela vodilno vlogo. Med drugo svetovno vojno se je proizvodnja steklarskih izdelkov drastično zmanjšala in je padla na raven 25 % iz predvojnih časov. Leta 1945, takoj po koncu vojne, je bila steklarna nacionalizirana in je sprva delovala v sklopu slovenskih steklarn, po letu 1947 pa je poslovala samostojno. Do začetka 70. let prejšnjega stoletja je uvedla avtomatizirano proizvodnjo steklenic, za razsvetljevalni program pa je iskala priložnosti na zahodnih trgih. Leta 1990 je Steklarno Hrastnik, d. o. o., prizadel požar in ohromil nekatere njene funkcije. Zaradi razpada Jugoslavije in 60-odstotnega padca prodaje na trgih nekdanje skupne države so v steklarni leta 1992 izvedli obsežno programsko in tržno prestrukturiranje in se preusmerili na evropski trg. Leta 2002 je Steklarna Hrastnik, d. o. o., začela delovati kot skupina, sestavljena iz treh družb: za namizno steklo, za razsvetljevalno steklo ter za obdelavo in dekoriranje stekla. Poslovati je začela kot skupina, ki so jo sestavljale obvladujoča družba Steklarna Hrastnik – skupina d. d. in tri odvisne družbe: Vitrum za proizvodnjo steklenih izdelkov, Opal za proizvodnjo svetil ter Stedek za obdelavo in dekoriranje stekla. Leta 2005 je linija embalažnega stekla dobila povsem novo tovarno, zgrajeno glede na standarde najboljših razpoložljivih tehnik za posamezno industrijo po priporočilih Evropske unije. Leta 2010 je vodenje Steklarne Hrastnik, d. o. o., prevzel Andrej Božič, pod čigar vodstvom je Steklarna Hrastnik, d. o. o., uspešno sanirala svoje poslovanje, preoblikovala prodajno strategijo in se usmerila v izdelavo steklarskih izdelkov višjega cenovnega razreda, ki jih trži pod lastno blagovno znamko. Ustanovili so tudi razvojni center Novi materiali, v katerem raziskujejo nanomateriale v steklu in iščejo nove možnosti avtomatizacije proizvodnje « (Steklarna Hrastnik, d. o. o., 2014b).

3.4 Vizija in poslanstvo

Čater idr. (2011, 5) vizijo opredeljujejo kot mentalno sliko možnega in zaželenega prihodnjega stanja ter položaja podjetja, ki jo največkrat ustvari direktor podjetja. Ponujati mora nekaj ambicioznega in privlačnega udeležencem podjetja, biti pa mora predvsem stvarna, tj. ob velikih naporih uresničljiva.

»Smo inovativna in dinamična poslovna skupina svetovno priznanih steklarskih inženirjev. Druži nas strast do razvoja in proizvodnje sodobno oblikovanih in ciljnim skupinam prilagojenih steklarskih izdelkov ter rešitev« (Steklarna Hrastnik, d. o. o., 2014c).

Čater idr. (2011, 9) na podlagi različnih definicij za poslanstvo poudarjajo, da mora opredelitev poslanstva navajati dokaj stalne namene, katerim organizacija sledi na dolgi rok.

»Poslovne partnerje podpiramo pri njihovih tržnih aktivnostih z doslednim spoštovanjem in stalnim spodbujanjem razvoja, ustvarjamo inovativno okolje, skrbimo za etično poslovanje in smo odgovorni do okolja. Lastnike pa nagradujemo s konkurenčnim donosom za njihov vložek

v podjetje. *Trajno skrbimo za dolgoročen interes in obstoj podjetja*» (Steklarna Hrastnik, d. o. o., 2014c).

3.5 Proizvodni in prodajni programi

Večletne izkušnje in ambicioznost ter predanost delu zagotavljajo izdelke visoke kakovosti. V Steklarni Hrastnik, d. o. o., so tako razvili tri proizvodne programe: namizni program, embalažni program in Opal program.

Namizni program

Kakovostno steklo iz namiznega programa zadovoljuje potrebe najzahtevnejših uporabnikov, saj prenese tudi več intenzivnih pranj v pomivalnem stroju. Sem se uvrščajo kozarci, vrči, sklede, vaze, svečniki, pepelniki, karafeji in dcanterji, razne steklenice in ostali izdelki kolekcij Dalia, Friendsm Geo, Impilabile, Stephanie, Stephanie Unsquere in Max (Steklarna Hrastnik, d. o. o., 2014d).

Embalažni program

V blagovni znamki High Glass in Standard združujejo moč, dovršenost in ekskluzivnost izdelave steklenic (Steklarna Hrastnik, d. o. o., 2014e).

Opal program

Vrhunska svetilnost v prepletenosti z napredno tehnologijo prinaša nove dimenzije v ročni izdelavi razsvetljevalnega stekla. V ta program je vključen tudi kopalniški asortiment, kateri predstavlja razne kopalniške dodatke (Steklarna Hrastnik, d. o. o., 2014f).

V prodajnem programu je poleg matične družbe vključena tudi odvisna družba Steklarna Hrastnik – Opal, družba za proizvodnjo svetil, d. o. o., katere sedež je tudi na matični družbi. Glavna dejavnost družbe Opal je po standardni klasifikaciji proizvodnja votlega stekla. Poleg navedene glavne dejavnosti je družba registrirana še za nekaj dejavnosti, med najpomembnejše pa spadajo:

- proizvodnja in oblikovanje drugih vrst stekla in tehničnih steklenih izdelkov,
- splošna mehanična dela,
- proizvodnja ročnega orodja,
- proizvodnja orodja za stroje in
- proizvodnja strojev za druge posebne namene.

Proizvodni in prodajni program poslovne enote Vitrum obsega steklo široke potrošnje, kot so vrči, kozarci, vaze, svečniki, sklede, krožniki, pepelniki in ostali namizni program.

Proizvodni in prodajni program poslovne enote Special obsega steklene izdelke IS tehnologije, ki jih delimo na:

- steklenice in kozarce za embaliranje (hrana, alkoholne in brezalkoholne pijače, kozmetični proizvodi),
- steklene zamaške,
- izdelke za široko potrošnjo, kot so vrči, razne steklenice, vaze ipd. ter
- industrijska stekla: zaščitna stekla, lučke ipd.

Skupne službe, ki po svoji dejavnosti servisirajo delovanje obeh poslovnih enot in hčerinske družbe, so: vzdrževanje, nabava in logistika, pravna in kadrovska služba, finance, računovodstvo, informatika, prodaja, marketing in varovanje.

Jesen leta 2013 so ustanovili Maloprodajo. Namen tega oddelka je, da poskrbi za odjemalce, ki želijo kupiti manjše količine izdelkov. Z ustanovitvijo slednjega so pridobili kar nekaj prednosti, so bolj učinkoviti in fleksibilni, posledično pa so s tem povečali svojo prepoznavnost na domačem trgu.

Omeniti moramo še Trgovino Steklarne Hrastnik. Namen trgovine je bil, da prikažejo uporabnost stekla v domačem okolju in pri končnem porabniku. Prav tako pričakujejo, da bosta steklo in njegova vsebina služila kot povezovalni oziroma komunikacijski element. Trgovina jim služi kot »mini logistični center« za oskrbo kupcev (Steklarna Hrastnik, d. o. o., 2013a).

3.6 Certifikati

Bonitetna hiša Bisnode je Steklarni Hrastnik podelila *certifikat bonitetne odličnosti razreda AAA*. Bonitetna ocena odličnosti predstavlja nadpovprečno bonitetno vrednosti gospodarskih subjektov. Temelji na računovodskih izkazih subjektov za zadnje poslovno leto in napoveduje varnost poslovanja v naslednjih dvanajstih mesecih. S prejemom tega certifikata se Steklarna Hrastnik, d. o. o., uvršča med najboljše pravne subjekte v Sloveniji.

Zaradi odličnega rezultata v skrbnem pregledu po standardih SQP (Supplier Qualification Program) je Steklarni Hrastnik v juliju 2013 mednarodna organizacija Intertek podelila nagrado za dosežke – *certifikat SQP*. Skrben pregled Steklarne Hrastnik je pri mednarodni organizaciji Intertek naročila znana angleška trgovinska veriga Sainsbury's. Skrbni pregled je potekal na naslednjih področjih: zaveza vodstva in stalne izboljšave, sistem upravljanja tveganj, sistem upravljanja kakovosti, nadzor izdelkov, testiranje izdelkov, nadzor procesov ter usposabljanje zaposlenih in kompetence. Na vseh področjih ocenjevanja je Steklarna Hrastnik, d. o. o., dosegla ocene v najvišjem »High Performance« segmentu. Skupni doseženi rezultat v omenjenih kategorijah je znašal kar 100 %, kar Steklarno Hrastnik uvršča visoko nad globalno povprečje. Tako odličen rezultat jim predvsem pri visoko zahtevanih kupcih

zagotavlja konkurenčno prednost. Rezultat je potrditev, da je strateška usmeritev Steklarne Hrastnik v zagotavljanje kakovosti, razvoja in inovacij ter strateškega upravljanja s kadri pravilna.

Steklarna Hrastnik, d. o. o., je novembra 2011 prejela osnovni certifikat *Družini prijazno podjetje*. S tem certifikatom so se zavezali, da bodo implementirali in izvajali ukrepe, s katerimi zaposlenim pomagajo usklajevati poklicno in družinsko življenje. Ker se je triletno obdobje že zaključilo, se sedaj potegujejo za tako imenovan modri certifikat Družini prijazno podjetje. V podjetju upajo, da jim ga bodo zopet podelili, saj je kakovost življenja zaposlenih postavljena v središče novih standardov njihove korporativne odgovornosti.

Za proizvodnjo specialne steklene embalaže so uspešno opravili presojo zahtev sistema HACCP in prejeli *certifikat HACCP*. Ta potrjuje dobro proizvodno prakso, dobro higiensko prakso in izpolnjevanje načel za obvladovanje tveganj ter zagotavljanje varnosti izdelkov.

Steklarna Hrastnik, d. o. o., je prejela tudi *certifikat ISO*, standard za sisteme vodenja kakovosti po ISO 9001:2008. S tem mednarodnim priznanim standardom kupcem, potrošnikom, zaposlenim in lastnikom dokazujejo, da se neprestano zavzemajo za visoko kakovost ponujenih izdelkov in storitev. Svoje procese nenehno izboljšujejo z nenehnim usposabljanjem zaposlenih, uvajanjem novih rešitev in merjenjem doseženih rezultatov.

Kakovost njihovega namiznega programa potrjuje *certifikat Vitruv*, katerega je podelila neodvisna raziskovalna ustanova Forschungsinstitut für Anorganische Werkstoffe Glas/keramik GmbH iz Nemčije. Certifikat je podeljen na osnovi optične lastnosti stekla in obstojnosti na pranje v pomivalnem stroju (Steklarna Hrastnik, d. o. o., 2014g).

4 TRAJNOSTNI RAZVOJ PODJETJA NA PRIMERU STEKLARNE HRASTNIK, D. O. O.

4.1 Zakaj trajnosti razvoj v izbrani organizaciji

Večina organizacij se pred vpeljavo v svoje poslovanje najprej vpraša, kako, kaj, zakaj. Posledično z odgovorom na vprašanje pridejo do dejstva, kakšne prednosti v poslovanju bi jim prinesel trajnostni razvoj ter kako bi to vplivalo na družbo in na dolgoročno poslovanje. Trajnostnega razmišljanja in ravnanja ni mogoče ukazati, ga uveljaviti s silo. Prebudi ga lahko le človekovo etično gledanje na svet, ki ga obdaja. Ideja trajnosti ni sad modrosti, prej je posledica stiske. Ko postane neki naravni vir omejen, redek ali ogrožen, se sprožijo obrambni mehanizmi, ki naj bi zagotovili njegovo razpoložljivost vsaj za trenutno generacijo, po možnosti tudi za prihodnje. Svojo vlogo odigrajo ponudba in povpraševanje na trgu ter druge ekonomske zadeve, ne nazadnje pa tudi ljudje preučujemo, koliko in kako zmora narava (Anko, Bogataj, Mastnak, 2009, 9–12). Za doseg ravovesnega gospodarstva je torej ključna stabilizacija rabe virov in odpadnih materialov v okviru samočistilnih zmogljivosti okolja. Zaradi prednosti obnovljivih virov energije in novih okolju prijaznih tehnologij lahko trdimo, da je trajnost mogoče združevati z visoko kakovostjo življenja (Plut, 2014, 61).

Trajnostni razvoj je tako postal sestavni del velike večine organizacij. Načela trajnostnega razvoja v največji meri vgrajujejo v svoje poslovanje, izdelke, storitve in vsebine. Z razumevanjem medsebojne soodvisnosti in prepletenosti postavljajo v ospredje predvsem ustvarjanje ravnotežja med gospodarstvom, pridobitno dejavnostjo in civilno družbo, čedalje bolj pa se osveščajo tudi o pomenu okolja, tako da se v veliki meri organizacije v zadnjem času zelo nagibajo v to smer, saj se zavedajo, da je zdravje ljudi v današnjem času na slabem glasu. Posledično se z vgrajevanjem načel trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti v poslovanje ustvarja dodana vrednost, ki predstavlja konkurenčno prednost v primerjavi s tržnimi konkurenti v dani panogi. Ne sme se pozabiti na zaposlene, saj so ti ključni za napredek poslovanja organizacije. Pri trajnostnem razvoju imajo tudi veliko podporo, saj jim je omogočeno, da lahko razvijejo lastne potenciale in s tem celotna organizacija dosega trajnostne cilje. Vse organizacije, ki so že vpeljale trajnostni razvoj v svoje poslovanje, posvečajo veliko pozornost tudi odnosu do naravnega okolja. Stremijo k temu, da se vsem omogočajo zdrav način življenja skladno z načeli trajnostnega razvoja, tako da svoje proizvodnje in storitve izvajajo v tej smeri, da zmanjšujejo porabo energije, omejujejo izpuste plinov v ozračje, zmanjšujejo emisije v okolje ipd.

V nadaljevanju smo opisali vidike trajnostnega razvoja na splošno za vse organizacije, vse nastale informacije pa opredelili tudi za izbrano organizacijo, torej Steklarno Hrastnik, d. o. o.

4.2 Trenutno stanje v organizaciji

Trenutno stanje v organizaciji na temo trajnostnega razvoja smo opredelili s pomočjo internih virov, letnega poročila, pa tudi z načrtom za prihodnja leta. Ker brez tveganj in nevarnosti seveda ne gre, smo oblikovali tudi analizo SPIN.

Na podlagi internih gradiv in letnih poročil je razvidno, da je tudi Steklarna Hrastnik, d. o. o., pripadnica načel trajnostnega razvoja. To se opazi na vseh področjih, tako na gospodarskem kot tudi okoljskem in družbenem pogledu. Dnevno spremljajo razmere na tržišču, kar jim predstavlja dodatno prednost, da se na njih lažje odzovejo. Na podlagi gradiv je razvidno, da ekonomski trajnostni razvoj predstavlja v Steklarni Hrastnik, d. o. o., pomemben del, saj strategija, zastavljena v preteklih letih, prinaša donose, in sicer v večjem obsegu prehaja v višjo cenovno raven, nenehno išče nove trge, produkte in priložnosti, ki se odražajo v donosnosti prodaje. Donosnost prodaje se je kljub izvedenim investicijam v primerjavi s prejšnjimi leti izboljšala, saj so pri prodaji nadaljevali s politiko prodaje izdelkov z višjo prodajno ceno in višjo prodajno vrednostjo.

Skrb za okolje predstavlja obnova G peči, čeprav so posledično zaradi tega imeli nekaj časa izpad proizvodnje. V sklopu projekta obnove peči, ki je bil predčasno končan, pa predstavlja neverjetni napredek dvig uspešnosti proizvodnje, katera jih je postavila v bok najboljšim v branži namiznih programov. Trendom nižanja kakovosti in cene na trgu na vseh programih na vseh področjih kljubujejo tako, da se temeljito pripravljajo za vstop na trge, kjer je kakovost še pomembna in zelo so veseli ter ponosni, da lahko povedo, da že zaznavajo prve spodbudne premike na tržiščih, kot so npr. Velika Britanija, ZDA, Brazilija in Japonska. Uspešno obvladujejo tudi stroške. Tako so jim konkurenčni pogoji pri dobavi energentov in surovin zagotovili boljše delovno in razvojno okolje. Računajo pa, da se bo takšen trend nadaljeval tudi v prihodnje. Pri investicijah so vselej izjemno pozorni na okolje, saj skrb za slednjega ostaja na samem vrhu prioritete njihove strategije in poslovanja. Odgovorno okoljsko ravnanje vgrajujejo tako v vsakodnevno poslovanje kot tudi v vse investicije. Tako tudi nova oxy fuel G peč pomeni velik doprinos k izboljšanju emisijskih onesnaževanj v zrak. Večino naporov in inovacij se lahko opazi tudi s strani zunanjih institucij. Leta 2013 so prejeli nagrado za najboljšo modro prakso energetske učinkovitosti za projekt izkoriščanja odpadne toplote dimnih plinov za ogrevanje vode, proizvodnje inovacij njihovih zaposlenih pa so bile opažene in nagrajene tako na lokalni kot tudi na državni ravni.

Veliko pozornost pa posvečajo tudi družbeni odgovornosti. Pravijo, da naštetih uspehi ne bi bili mogoči brez timskega dela, spoštovanja, poslušanja, inovativnosti, varnega dela in ohranjanja ključnih znanj. Zahvala za uspehe in odlične rezultate poslovanja gre nadpovprečnemu vlaganju v zaposlene, v skrb za razvoj in dobro počutje, poudarek je na izobraževanju. Zavedajo se, da so posli ljudje in da se le dobro strokovno podkovani, motivirani in zdravi sodelavci lahko uspešno soočajo z izzivi. Svoje zaposlene vključujejo tudi v petdnevne preventivne programe, s katerimi jih spodbujajo k zdravemu načinu življenja. Skoraj polovico

zaposlenih so vključili v izobraževanje s področja vodenja, timskega dela in strokovnih znanj. Z izjemno pohvalo so prestali zunanjo revizijo za certifikat Družini prijazno podjetje, v tretjem letu sodelovanja na izboru najboljšega delodajalca v Sloveniji (Zlata nit) pa so se uvrstili med prvih sedem finalistov v kategoriji velikih podjetij in prejeli posebno priznanje za zgledno prestrukturiranje.

Vsa vlaganja, tako v zaposlene kot tudi v ostala področja dela, pa puščajo presoji kupcev. Družbena odgovornost na vseh ravneh ostaja vrednota, ki jo bodo vedno cenili. Odgovornost do sodelavcev, lastnikov, lokalnega okolja in svetovnega trga pa jim daje toliko več poguma za nove zmage (Steklarna Hrastnik, d. o. o., 2013b).

Iz tega je razvidno, da se organizacija tesno oklepa vseh treh področij trajnostnega razvoja in da želijo to še naprej ohraniti in se še bolj poglobiti v vsa tri področja ter stanje še izboljšati.

Analiza SPIN (ang. SWOT) je metoda, ki predstavlja temelj za izdelavo strategij podjetja, saj je za vodenje politike podjetja potrebna temeljita obdelava podatkov samega podjetja in zunaj njega v primerjavi s konkurenco. S to metodo podjetje raziskuje slabosti, prednosti, izzive in nevarnosti, ki se ponujajo v okolju, in nadalje razvija strategije, s katerimi konkurirajo na trgu.

V preglednici je predstavljena analiza SPIN za obravnavano organizacijo, torej Steklarno Hrastnik ,d. o. o.

Preglednica 1: Analiza SPIN

<i>Prednosti:</i>	<i>Slabosti:</i>
<ul style="list-style-type: none">- Dolgoletna tradicija- Dobro ime, usposobljen, strokoven kader- Lastni razvojni center- Širok nabor izdelkov- Zadovoljstvo kupcev in zaposlenih- Prilagodljivost željam naročnikov- Motivirani in predani zaposleni- Dolgoročni partnerski odnosi- Izboljšave na tehnološkem področju- Nenehne izboljšave za inovativne izdelke (tehnologija oxy-fuel)- TQM- Tehnično najzahtevnejši steklarski izdelki- Lastno skladišče izdelkov, prodaja lastnih izdelkov v lastni prodajalni- Lastna blagovna znamka	<ul style="list-style-type: none">- Visokokakovostni izdelki in prisotnost samo v višjem cenovnem razredu- Dokaj visoki stroški delovne sile, proizvodnje in ostale aktivnosti- Steklo vedno bolj izpostavljeno konkurenci- Lokacija in odvisnost od virov surovin- Zahtevan visoko usposobljen kader
<i>Izzivi, priložnosti:</i>	<i>Nevarnosti:</i>
<ul style="list-style-type: none">- Vstop na nova, še neraziskana tržišča- Ustvarjanje novih blagovnih znamk- Odpiranje novih tržnih poti → trg na Balkanu- Povečanje izvoza- Povečana udeležba na sejmihi (domači in tuji trg)- Še naprednejši trajnostni razvoj	<ul style="list-style-type: none">- Močna konkurenca na tujih trgih- Morebitna ponudba konkurenčnih steklarskih izdelkov, ki so cenovno ugodnejši- Spremenjene potrebe odjemalcev- Pričakovano visoki stroški pri uveljavljanju naprednejšega trajnostnega razvoja v poslovanju

Prednosti podjetja se kažejo po dolgoletni tradiciji že iz daljnega leta 1860, ko je bil v Zasavju zgrajen prvi steklarski obrat. Skozi zgodovino si je podjetje pridobilo veliko zvestih kupcev, čeprav je imelo kar nekaj črnih dni. Organizacija je bila kar nekaj časa v rdečih številkah in na robu prepada, vendar jim je uspelo prebroditi krizo in vse prepreke v poslovanju s pomočjo usposobljenega, strokovnega, motiviranega, predvsem pa izkušenega kadra. S pomočjo slednjih jim je uspelo podjetju povrniti dobro ime in postati uspešni tako na lokalnem kot tudi globalnem trgu, kljub slabim gospodarskim razmeram. Da lahko ponujajo tako napredne steklarske izdelke, vlagajo na veliko v raziskave in razvoj. Ustanovili so lastni

razvojni center za nove materiale, v katerem raziskujejo nanomateriale in avtomatizacijo proizvodnih procesov. Steklo izdelujejo s pomočjo najsodobnejše talilne peči oxy-fuel, s katero so izboljšali energetske izkoristek proizvodnje, zmanjšali negativne vplive na okolje in posledično izboljšali kakovost stekla. Njihovi steklarski inženirji so sposobni izdelati tehnično najzahtevnejše steklarske izdelke iz enega izmed najčistejših stekel na svetu, in sicer po principih TQM. Stalne izboljšave na tehnološkem področju in nenehne ideje za inovativne, privlačne izdelke in pester nabor produktov jim predstavljajo konkurenčno prednost, da lahko blestijo in pokažejo konkurentom, da so lahko najboljši, postanejo vodilni in stopničko pred njimi ter najbolj napredni v steklarski panogi. Prilagodljivost željam naročnikov in dolgoročni partnerski odnosi s kupci jim prav tako predstavlja zelo pomembno konkurenčno prednost. Sposobni so proizvesti naročila po željah in načrtih kupcev, pri tem pa velike ali majhne količine proizvodov. Motivirani in predani zaposleni so temelj njihovega uspeha, prav tako tudi zadovoljstvo kupcev, saj poskušajo na vsak način zadovoljiti potrebe in želje svojih končnih potrošnikov. Svoje izdelke skladiščijo v lastnem, visokoregalmem skladišču steklenih izdelkov v Litiji, proizvedene izdelke tržijo v lastni prodajalni pod lastnimi blagovnimi znamkami Vitrum, Highglass in Eternyglass.

Slabosti, ki ovirajo Steklarno Hrastnik, d. o. o., so, da je čedalje več uvoženih manj kakovostnih produktov v vseh kategorijah industrije, ljudje pa se za nakup le-teh odločajo povečini na podlagi cene, saj visoko kakovostni izdelki posledično spadajo v višji cenovni rang in so za večino potrošnikov cenovno predragi. Steklarna Hrastnik, d. o. o., večino svojih izdelkov izvažajo zunaj meja Slovenije, njihovi odjemalci pa so priznane blagovne znamke (Jack Daniel's, Heineken, ...). Po drugi strani pa nekateri individualni potrošniki kljub nizkim dohodkom ostajajo zvesti podjetju in kupujejo produkte kljub visoki ceni, drugi pa seveda ne dajo veliko na kakovost in raje posegajo po cenejših, uvoženih proizvodih. Ker se visokim stroškom delovne sile, proizvodnje in ostalih aktivnosti ne da izogniti, v steklarni ti predstavljajo do neke mere slabost, vendar so ti že dokaj ublaženi, tako da to področje sedaj ne predstavlja pretirane nevarnosti. Lokacija in eksistenca nista več tako odvisni od neposredne bližine energijskega vira, ampak od programa, kakovosti, poslovnosti in razvoja na vseh področjih. A če pogledamo z drugega zornega kota, premog ki so ga včasih uporabljali in dobavljali z neposrednega RTH, sedaj več ni možno dobavljati, saj so ga že zaprli. Steklo je vedno bolj izpostavljeno konkurenci, kovini, papirju, umetnim materialom, tekstilu itd. Steklarstvo je zato prisiljeno iskati vedno nove rešitve, nove tehnologije in nove možnosti za utrjevanje in izboljševanje. Vsem proizvodnim skupinam je praviloma skupna tehnološko najzahtevnejša komponenta – kakovostno steklo. Steklo je material, katerega taljenje in priprava za proizvodnjo zahtevata vrhunsko usposobljen kader, kar pa danes glede na strateške preusmeritve že predstavlja resen problem.

Izziv za Steklarno Hrastnik, d. o. o., predstavlja predvsem vstop na nove trge, kjer bi še bolj povečali svojo kupno moč, imeli bi večji nabor odjemalcev, posledično bi se tudi prihodki podjetja še korenito povečali. Ker so tako predani inovativnosti in radi predstavljajo svojo drugačnost, bi svojo kolekcijo produktov še popestrili z morebitnimi novimi blagovnimi znamkami in ustvarjanjem novih privlačnih izdelkov visoke kakovosti, v tej smeri da bi bili dostopni večji množici potrošnikov, torej tudi tistim z manjšimi dohodki. S tem bi si tako posledično odprli nove tržne poti in razširili obzorja na vse konce sveta. Morda bi bil cenovno ugoden, predvsem na podlagi stroškov, trg na Balkanu, saj je delovna sila poceni in bi lahko proizvodnjo odprli tudi tam, tako bi proizvedli večjo količino izdelkov in iztržili več, prav tako bi se posledično tudi zaposljivost na trgih nekdanje Jugoslavije povišala in ponudila delo številnim dela željnim ljudem. Še večja udeležba na sejnih bi predstavljala večjo promocijo podjetja samega, njihove proizvodnje in ponudbe izdelkov ter blagovnih znamk. S tem so si tudi do sedaj odpirali nove prodajne kanale in postali prepoznavni tudi onkraj »luže«. Kot priložnost v Steklarni Hrastnik, d. o. o., lahko omenimo še naprednejšo vpeljavo načel trajnostnega razvoja. Ta bi privabila še več kupcev, okolje bi bilo čistejše, materiali in proizvodi bi bili tako okolju prijaznejši, stroški in ostale aktivnosti v podjetju bi se s temi načeli posledično zmanjšali. Organizacija ima sicer v poslovanje že vpeljane nekatere zametke trajnostnega razvoja, nadgradnja oziroma naprednejši trajnostni razvoj bi jim v tem primeru predstavljal še poseben izziv, saj bi si posledično s tem korakom zagotovili čim višji položaj na trgu med konkurenti.

Nevarnosti, ki Steklarni Hrastnik, d. o. o., pretijo so močni konkurenti na tujem trgu. Na domačem tržišču s tem pravzaprav nima težav, saj se jim kot edini konkurent predstavlja Steklarna Rogaška. Grožnja jim lahko predstavlja tudi sprememba potreb odjemalcev in potrošnikov, kateri bi se lahko začeli odločati za dobavo manj kakovostnih steklenih in ostalih produktov iz ponudbe, ki so cenovno ugodnejši. Torej sta potrebna nenehno spremljanje in prilagajanje razmeram na trgu. V veliki meri je pomanjkanje delovne sile in delovnih mest tudi ena izmed nevarnosti, saj delovna sila postaja čedalje dražja, tako pri nas kot tudi drugod po Evropi, prav tako pa je predrag v tem področju postal tudi Daljni vzhod. Poceni delovna sila ostaja predvsem na jugu Evrope, torej na Balkanu, kjer je dosti ljudi brezposelnih in željnih zaposlitve. A če pogledamo z drugega zornega kota, v Steklarni Hrastnik, d. o. o., nenehno iščejo ambiciozne, kreativne in predvsem inovativne ljudi, s pomočjo katerih že sedaj svoje poslovanje večajo in jih pri tem motivirajo, da so še uspešnejši. Visoke stroške lahko na začetku pričakujejo predvsem pri odločitvi za naprednejši trajnostni razvoj, vendar smo mnenja, da to ne bi predstavljalo večje nevarnosti, saj bi se jim na dolgi rok stroški v celoti povrnili.

4.2.1 Ekonomski vidik

V okviru tradicionalne ekonomije je ključni cilj posameznikov in korporacij maksimizacija dobičkov na trgu. Gospodarstvo naj maksimizira uporabnost in koristnost dobrin ter storitev

za družbo. Velja pritrditi, da so za gospodarsko okrevanje potrebne investicije. Z vidika ciljev trajnostne ekonomije pa morajo biti skrbno kratkoročno in dolgoročno učinkovito izbrane, torej usmerjene v energetska varnost, izgrajevanje infrastrukture nizkoogljične družbe in zaščite okolja, ki prinaša večplastne koristi. Potrebna je torej obsežna in globoka gospodarska prenova, ki ne bi bila zasnovana zgolj na potrošnji kot gonilni sili, temveč prednostno na investicijah in inovacijah v smeri trajnostnih ciljev. Ravno javni sektor in država naj bi odigrala ključno vlogo prehoda k trajnostni ekonomiji. Javni sektor naj bi pomembno prispeval k zaščiti makroekonomske stabilnosti, večjemu pomenu javnih dobrin, investicijam in upravljanju z infrastrukturo ter soustvarjanju ustreznega ozračja za trajnostno potrošnjo. Izpostavlja pa se pomen investicij v obnovljive naravne vire, ki hkrati zmanjšujejo odvisnost od neobnovljivih naravnih virov in emisij toplogrednih plinov (Plut, 2010, 71–81).

Strategija trajnostne rasti

V globalnem, visoko konkurenčnem okolju, kjer poteka neizprosni boj za naklonjenost kupcev in njihovo kupno moč, je ustrezna in uspešna le skrbno izbrana strateška pozicija. K njej vodi strategija trajnostne rasti. Iskanje in ustvarjanje možnosti za vzdržno rast in dobičkonosnost organizacije sta v središču razmišljanj vsakega aktivnega poslovođstva. Vsaka organizacija mora imeti strateški poslovni načrt za vzdržno rast, ki je odlično komunikacijsko orodje za vodenje sprememb na vseh ravneh poslovanja. Pojavi se tudi pojem diverzifikacije, katera predstavlja strategijo rasti z uvajanjem novih izdelkov/ponujanjem storitev in morebitnim delovanjem na novih tržiščih.

O trajnostni rasti govorimo, kadar rastejo tako prihodki kot tudi dobiček organizacije v daljšem časovnem razponu, pri čemer organizacija ustvarja skupni donos za investitorje, ki presega strošek celotnega kapitala. Bolj kot izbira industrije so pomembni strategija in tržno-programska usmeritev organizacije, njena konkurenčna umestitev, predvsem pa učinkovita izvedba strateških projektov rasti (Bertoncelj idr. 2011, 22).

Za Steklarno Hrastnik, d. o. o., so v letu 2013 glavnino prodajnih aktivnosti zaznamovala gospodarska gibanja, ki se še vedno odražajo kot posledica nekajletne svetovne gospodarske krize. Še bolj kot kdaj koli prej so bila za podjetja pomembna strateška partnerstva, vzdrževanje poslovnih odnosov ter seveda novi trgi in kupci, s katerimi so pričeli sistematično obvladovati poslovne odnose v letu 2013. Še naprej prodajo usmerjajo v prodajo izdelkov z višjo dodatno vrednostjo in tako kupcem ponujajo izdelke z dodano storitvijo dekoriranja, novimi načini embalaže ter aktivno tržijo certifikat Vitruv. Donosnost prodaje v letu 2013 se je glede na leto 2012 povišala, posledica katere je nadaljevanje politike prodaje izdelkov z višjo prodajno ceno in višjo prodajno vrednostjo. Kupcem so v letu 2013 predstavili tudi nove storitve (storitev dekoriranja z laserjem, novi načini embalaže), predvsem pa so na trgu poudarjali svojo prilagodljivost in inovativnost.

Program specialne embalaže je sledil strateški usmeritvi in postavljenim ciljem ter načrtom. Skrbno so vzdrževali in nadgrajevali obstoječa strateška partnerstva in tako uspeli pridobiti letna naročila po višjih cenah. Prodajne aktivnosti so bile usmerjene v iskanje novih končnih kupcev in realizacijo zahtevnih razvojnih projektov, med njimi tudi projekte z multinacionalno. Tudi na tem področju so uspeli dvigniti donosnost prodaje s prodajo težjih izdelkov, kateri dosegajo višje tržne cene. V tržnem segmentu višjega cenovnega razreda, ki je pogojen s premium in super premium kakovostjo embalažnega stekla, postajajo vse pomembnejši razvojni poslovni partner.

Preko strateških partnerjev so povečali prodajo v Severni Ameriki, Angliji, Španiji in tudi na domačem trgu. Tako so pridobili kar 12 novih kupcev. V programu ročne in polavtomatske proizvodnje in dodelave so aktivnosti trženja usmerili v ohranjanje strateških partnerstev in vzpostavljanje komercialnih odnosov z novimi kupci v segmentu promocijskih steklenic in pogrebnih žar ter v prodajo izdelkov in storitev z višjo dodano vrednostjo v segmentu razsvetljave. V ročni proizvodnji so premaknili meje vidnega z dimenzijami novih izdelkov ter unikatnimi izdelki za posebne priložnosti in tržne niše. Še vedno se soočajo z učinki stagnacije gospodarstva v panogi gradbeništva, z likvidnostnimi težavami tradicionalnih kupcev iz držav nekdanje Jugoslavije in Italije ter nizkimi cenami proizvodov iz Daljnega vzhoda. Z novimi kupci so uspeli delno nadoknaditi izgubljene posle z obstoječimi kupci. Glavni trg je še vedno Evropa, največja rast pa se je zabeležila v Veliki Britaniji in na Nizozemskem. S prvimi projekti, ki so jih izvedli, so osvojili 23 novih kupcev in začasno prekinili sodelovanje z nedonosnimi kupci z likvidnostnimi težavami. Zaradi nedonosnosti so opustili trženje zaščitnih stekel iz avtomatske proizvodnje poslovne enote Vitrum.

Razvoj novih izdelkov

Poudarek dajo tudi na razvoj izdelkov, s katerimi nadaljujejo v smeri rasti in prepoznavnosti lastne blagovne znamke in visoke kakovosti, s katerimi se postavljajo v konkurenčnem boju na trgu. Trend novosti so v letu 2013 rahlo upočasnili in se bolj posvetili raziskavi tržišča in odpiranju novih prodajnih poti. Pričeli so s projektom Celsius, ki je bil sprejeta z velikim navdušenjem tako v domačem okolju kot tudi v tujini, pri katerem gre za nov pristop pri trženju izdelkov z višjo dodano vrednostjo. S Celsius projektom želijo uporabnikom vzbuditi zadovoljstvo zaradi njegove posebne funkcionalnosti. Gre za posebno novost razvoja in nadgradnje kozarca, kateremu so posvetili precej časa za razvoj spodnjega dela, ki je namenjen ohranjanju temperature tekočine (vroče ali hladno). S tem projektom in razvojem, ki jih je pripeljal do odličnosti, želijo razviti zgodbo in jo prenesti na različne trge in se nadalje posvetiti razvoju celotne družine kozarcev. Razvijajo in nadgrajujejo tudi druge izdelke, z razvojem pa bodo nadaljevali v nove oblike in nove barve. Nadaljujejo tudi z razvojem blagovne znamke žar Eternyglass, s katero so se usmerili v prodajo in raziskavo tujih trgov, kot so Brazilija, Avstrija in Italija, že oblikovanim žaram so dodali nove oblike za tržne segmente z nižjo kupno močjo (Steklarna Hrastnik, d. o. o., 2013c).

Inovativnost

V Steklarni Hrastnik, d. o. o., nenehno iščejo inovativne možnosti za razvoj steklarskih izdelkov in sledijo trendom steklarske panoge v globalnem merilu.

Inovativnost je v zadnjem času ključnega pomena, saj je le-ta pogojena z napredkom – tako podjetja, organizacije ali ustanove kot tudi posameznika. V današnjih časih, ko je tempo res hiter, je biti nenehno v pogonu, biti nenehno na preži za novostmi, še toliko težje, vendar kot je bilo že nekajkrat napisano in rečeno, kjer je volja, tam je tudi pot. Prav ta izrek še kako drži za Steklarno Hrastnik, d. o. o., saj imajo res veliko znanja in izkušenj, ki so jih pridobivali skozi leta. Še bolj pomembno pa je, da znajo znanje in izkušnje tudi zelo dobro unovčiti. Na vse, kar v Steklarni Hrastnik, d.,o.,o., imajo – od ljudi do vrhunskih izdelkov – so izjemno ponosni, saj se lahko primerjajo z najboljšimi v svetu v steklarski panogi.

Steklarna Hrastnik, d. o. o., ima sodelavce, ki jih včasih dobesedno vržejo s tira s povsem novimi idejami in inovacijami. Takšne ljudi namreč cenijo in seveda nagrajujejo, predvsem pa spodbujajo njihov nadaljnji razvoj, tako na kariernem kot tudi osebnem področju.

Kozarec *Grip It* združuje najboljše iz sveta plastike in sveta stekla. Inovativna kombinacija stekla in plastike daje možnost, da se logotipi lahko izpostavijo drugače, na primer s potiskom na ročaj kozarca. Pri izdelavi *žar* uporabljajo kot osnovni material steklo, dodatno ekskluzivnost pa žari dajejo odboji stekla. Žaro prilagajajo tudi željam naročnikov z različnimi tehnikami dekoriranja. Kozarec kolekcije *Speak* sodi v skupino tako imenovanih rocking glasses. Center težnosti na sredini kozarca omogoča njegovo premikanje, tako da se pijača kozarca pri tem ne preliva. Inovativen kozarec dopolnjuje še steklen podstavek, ki je namenjen stabilizaciji kozarca, lahko pa je tudi svečnik. V kozarcu se lahko poleg različnih pijač postreže tudi hrana. Steklenico Callisito tržijo pod blagovno znamko High Glass, v okviru katere ponujajo oblikovno in tehnično dovršene steklenice z močnim značajem. Steklenica je posebna prav zaradi oblike in načina poslikave.

Zaradi izjemne kakovosti stekla in lastnega znanja so sposobni oblikovati najrazličnejše steklarske izdelke. Lastnosti stekla prinašajo določene omejitve, vendar pa so njihovi strokovnjaki za to področje kos tudi tem izzivom. Obliko izdelka lahko pripravijo tudi po načrtih stranke, lahko pa se skupaj z njo pogovorijo o osebnih željah in ji pri tem svetujejo. Pri obdelavi izdelkov so zelo prilagodljivi željam in zahtevam stranke, saj so deležne individualne obravnave. Za stranko tako poiščejo najboljše možne rešitve, tudi za manjše serije. Ta pristop se izraža v ekskluzivni dodelavi in kakovosti končnega izdelka (Steklarna Hrastnik, d. o. o., 2014h).

Tudi pri razvoju novih izdelkov in drugih inovacijah, tako na tehničnem kot proizvodnem področju, pa svoje ambicije usmerjajo v trajnostni razvoj, kateri v tem primeru predstavlja predvsem skrb za okolje, pa tudi nizko izkoriščenost energije in optimizacijo proizvodnje, pri tem pa ne pozabijo na kakovost in dizajn svojih produktov.

4.2.2 Družbeno-politični vidik

Kralj (2013), je zapisal: »Družbena odgovornost pomeni nenehno zavezanost podjetja k etičnemu vedenju, ekonomskemu razvoju, izboljšanju kakovosti življenja zaposlenih, njihovih družin, lokalne skupnosti in družbe nasploh.«

Organizacija lahko izboljša učinkovitost in uspešnost svojega delovanja, če pozna dejavnike, ki vplivajo nanjo. Teh dejavnikov je veliko, zato jih je smiselno razvrstiti po področjih. Najpomembnejša področja družbene odgovornosti predstavljajo: kakovost in varnost izdelkov, odnosi s potrošniki, zaposlenimi, konkurenco, lokalno skupnostjo, dobrotelost in skrb za ljudi, odgovornost do države, skrb za okolje ter ekonomski vplivi (Bertoncelj idr., 2011, 118).

Družbeno odgovorno ravnanje tako pripelje do spoznanja, da je treba v upravljalno-ravnanjski proces vpeljati tudi elemente ravnanja z okoljem.

Družbena odgovornost kot konkurenčna prednost

V Steklarni Hrastnik, d. o. o., se zavedajo, da so motivirani zaposleni, opremljeni z znanjem in vizijo podjetja, njihova ključna konkurenčna prednost. Razvoj zaposlenih temelji na spodbujanju podjetniške in učeče se kulture v podjetju, skrbnem načrtovanju kariernega razvoja zaposlenih in tudi oblikovanju privlačnega delovnega okolja.

Podjetniško in učečo se kulturo razvijajo s pomočjo *kompetenčnega modela*, ki pomaga ciljno razvijati znanja in kompetence zaposlenih ter upravljati njihovo delovno uspešnost (zaposleni zato bolje vedo, kaj podjetje od njih pričakuje), pa tudi s pomočjo sistema učenja, kateri vključuje učni center in interne mentorje ter trenerje.

Karierni razvoj zaposlenih predstavlja osrednjo točko kadrovske strategije, zato:

- Za vse sodelavce izdelujejo načrt usposabljanja ne glede na to, na katerem delovnem mestu je. Usposabljanje poteka po vnaprej zastavljenem načrtu usposabljanja; trajanje pa je odvisno od delovnega mesta;
- Po zaključku izobraževanja zaposlenim v njihovih proizvodnih enotah omogočajo horizontalno napredovanje;

- Razvijajo ključne kadre, katerih razvoj vključuje načrtovanje karijerne poti, razvojnih načrtov in določitev namestnikov. Pri tem prisegajo na osebni pristop in čas, ki ga ključnim kadrom namenja vodstvo organizacije.

Privlačno delovno okolje oblikujejo tako, da zaposlenim pomagajo usklajevati tako zasebno kot tudi poklicno življenje tako, da jim nudijo petdnevne preventivne oddihe in sponzorirajo aktivnosti v lokalni skupnosti, s katerimi izboljšujejo kakovost preživljanja prostega časa zaposlenih. Z zaposlenimi redno komunicirajo prek več orodij internega komuniciranja, kot so: interno glasilo Steklar, tedenski bilten za zaposlene v proizvodnji, oglasne deske, letni razgovori in dnevi odprtih vrat pri generalnem direktorju enkrat na teden.

Steklarna Hrastnik, d. o. o., je novembra 2011 prejela osnovni certifikat Družini prijazno podjetje. S tem certifikatom so se zavezali, da bodo implementirali in izvajali ukrepe, s katerimi bodo zaposlenim pomagali usklajevati poklicno in družinsko življenje. Ta certifikat je odraz odgovornosti do zaposlenih. Za organizacijo ne predstavlja zgolj papir, temveč dolgoročno zasnovan program, ki zahteva korenite spremembe v delovanju, razmišljanju in usklajevanju dela zaposlenih. Kakovost življenja zaposlenih postavljajo v središče novih standardov korporativne odgovornosti.

Podpirajo različne dobrodelne, kulturne, izobraževalne in športne dejavnosti. Pri tem se usmerjajo predvsem v lokalno okolje in gradijo dolgoročen odnos z lokalno skupnostjo. Njihovo vodilo pri sponzorstvih in donacijah je izboljšanje življenja ljudi v Zasavski regiji.

Del družbene odgovornosti predstavlja tudi usmeritev mladih z inovativnimi idejami in pristopi. S tem namenom so oblikovali program Steklarna Hrastnik Young Talents. V sodelovanju s projektom socialnega podjetništva S project so oblikovali kozarec Speak, s čigar prodajo ustvarjajo nove priložnosti za mlade, saj Steklarna Hrastnik, d. o. o., del prihodka od prodaje teh kozarcev namenja izobraževanju socialno ogroženih mladih na področju kuharstva, podjetništva in osebne rasti. Gre za trajnostni projekt, ki mladim pomaga razumeti, kako naj poskrbijo za svojo prihodnost.

Steklarna Hrastnik, d. o. o., sodeluje tudi v medijsko-raziskovalnem projektu, imenovanem Zlata nit, ki se osredotoča na odnos med organizacijo in zaposlenimi. Gre za odnos, ki je občutljiv, močan in hkrati krhek, za rast in uspeh organizacije pa ključnega pomena. Projekt sledi smernicam na področju zaposlovanja in delovne sile ter ustreza evropskim merilom, inovativni miselnosti, ekonomiji znanja in ustvarjalnosti (Steklarna Hrastnik, d. o. o., 2013d).

4.2.3 Ekološki vidik

Razmere, v katerih razpravljamo o okoljsko in razvojno uravnoteženi strategiji ter o načinu trajnostnega razvoja, so zapletene. Nakazuje jih tako imenovana »Lizbonska strategija« Evropske unije, katera se zavzema za politiko sonaravnano uravnoteženega ali »trajnostnega« razvoja, ki gradi na tehnološkem in gospodarskem napredku, vendar na ravnotežju med dopustno obremenitvijo narave in zmernimi potrebami človeštva. Končno se ljudje zavedamo, da se lahko nova prihodnost gradi samo, če se bodo napačni odnosi do narave popravili in se gradili na sonaravno uravnoteženih osnovah. To je bistvo *trajnostnega razvoja* – *ohraniti in varovati naravo, spoštovati življenje vseh ljudi in s tem, kar pomeni napredek in novo vrednoto, pravično in skrbno gospodariti* (Sonaravno uravnoteženi razvoj Slovenije 2004). Ekološka etika naj bi bila rezultat zavedanja vse bolj žgočih ekoloških problemov in vse bolj problematičnega ravnanja ljudi do okolja in narave nasploh. Brez duhovnih in vrednostnih reform se ne bodo mogli uresničevati cilji trajnostnega razvoja in prehoda k ekološko trajnostni družbi. Seveda ne gre pričakovati, da se bodo zgolj z zamenjavo vrednot, ki jih prakticirajo posamezniki in skupine, začele strukturne ekološke spremembe v družbi (Kim, 2004, 155–159).

Industrijska ekologija

V proizvodni proces vstopajo vložki v obliki dela in fizičnega, človeškega in naravnega kapitala, na koncu tega procesa pa prehajajo v odpadke. Če bi ta proces potekal dovolj dolgo, bi bil končni rezultat celotno izčrpanje nekaterih nenadomestljivih oblik kapitala, kot so naravni viri in kopičenje odpadkov. Danes se vse bolj zahteva, da si na obeh straneh prizadevajo doseči napredek. Na strani izrabe naravnih virov sta dve možnosti, in sicer:

- Vire se lahko izrablja učinkoviteje, torej se z dano količino naravnih virov doseže več in se pri tem s strani črpanja teh virov že prestopi na stran uporabe;
- Napredek je tudi premik uporabe neobnovljivih virov k uporabi obnovljivih virov energije.

Ta primer je omejen na pridobivanje energije, nadomestke pa je mogoče poiskati tudi na drugih področjih. Na strani odpadkov je napredek mogoče doseči tako, da se vse večji delež uporabljenih proizvodov reciklira.

Omenjena shema nakazuje, da je *za doseganje sonaravnega razvoja s poudarkom na okoljskem vidiku ta proces treba vpeti v širše okolje, iz katerega tak proces črpa vire in v katerega vrača odpadke*. Tu se pojavi *koncept industrijske ekologije*.

Industrija in okolje sta med seboj povezana. Posebnost industrijske ekologije je želja po uporabi naravnih sistemov v industrijskem okolju, pri kateri se obravnava sonaravnost z več stališč, kjer se pogosto uporabljajo znanja s področja tehnologije, ekonomije, okolja, pogosto tudi sociologije. Ne gre za statičen proces. Primarno se osredotoča na industrijske procese,

zaradi večdisciplinarnosti pa lahko poseže tudi na raven globalnega gospodarskega sistema in njegove vpetosti v okolje (Bertoncelj idr. 2011, 171–173).

Industrijska ekologija je vpeljana tudi v izbrano organizacijo, kar bomo prikazali v nadaljevanju, v sklopu varovanja okolja.

Varovanje okolja

Vloga novega znanja, metod in novih tehnologij je pri reševanju in preprečevanju ekoloških posledic velika in nepogrešljiva. Toda, če je ta vloga v funkciji trajne eksponencialne ekonomske rasti, ne pa vzpostavitve trajnostne ekološke družbe in trajnostnega razvoja, na daljši rok prispeva k zmanjšanju uničevanja okolja, ker z rastjo obsega izgubimo, kar smo pridobili z večjo ekološko učinkovitostjo rabe naravnih virov in z zmanjšanjem onesnaževanja na enoto BDP (Kirn 2004, 283–285).

Skrb za okolje v Steklarni Hrastnik, d. o. o., ostaja v samem vrhu prioritete njihove strategije in poslovanja. Odgovorno okoljsko ravnanje vgrajujejo v vsakodnevno poslovanje. Kot smo že v prejšnjih poglavjih omenjali, so uspešno izvedli obnovo peči in zagnali novo oxy fuel G peč, ki pomeni velik doprinos k izboljšanju emisijskih onesnaževal v zrak. Peč za zgorevanje zemeljskega plina porablja kisik, prisotnost dušika pa je minimalna. Dušik pri klasičnih pečeh predstavlja moteč, nepotreben element, ki ga morajo najprej segreti skupaj s kisikom in potem skupaj z dimnimi plini ohlajati, pri čemer to vpliva na energetska učinkovitost. Izvedene meritve so pokazale, da so izpusti zaradi sodobne tehnologije bistveno nižji. Poudarjajo pa, da so že prej imeli nižje emisije od predpisanih, s to tehnologijo pa so stanje še dodatno izboljšali. Zavedajo se, da živijo v meteorološko neugodnem področju, ki je zaradi čezmerne onesnaženosti zunanjega zraka uvrščeno v razred največje obremenjenosti. S takšnimi izboljšavami sledijo usmeritvam, ki so zapisane v Odloku o načrtu za kakovost zraka na območju Zasavja. Intenzivno so pričeli spremljati kazalce okolja. Merijo uspešnost na ključnih področjih za njihovo dejavnost, kot so energetska učinkovitost, učinkovitost materialov, poraba vode v tehnološke namene, odpadki, emisije in hrup. Pri primerjanju rezultatov jim je vodilo sektorski referenčni dokument. Kazalniki so jim hitro pokazali prave usmeritve, tako da so odprli okoljske programe in že dosegli prve rezultate izboljšanja učinkovitosti na določenih segmentih, predvsem pri porabi vode in zmanjševanju določenih vrst odpadkov. Poudariti je treba še prejeta nagrada za najboljšo modro prakso energetske učinkovitosti 2013. Steklarna Hrastnik, d. o. o., je v konkurenci med 19 slovenskimi podjetji in prijavljenimi 22 modrimi praksami prejela nagrado za projekt izkoriščanja odpadne toplote dimnih plinov za ogrevanje vode. S tem projektom so prihranili 130.000 Sm³ (standardni kubični meter) zemeljskega plina na letni ravni, kar znaša 50.000 EUR in zmanjšali emisijo CO₂ za več kot 250 ton (Steklarna Hrastnik, d. o. o., 2013e).

Strategija varovanja okolja

Odgovornost do okolja in varnosti zaposlenih je za Steklarno Hrastnik, d. o. o., strateškega pomena. Skrb za okolje in varnost procesov uresničujejo vsi zaposleni z nenehnim izboljševanjem sistemov, kar bo prioriteta naloga tega področja tudi v prihodnjih letih. Strategija bo temeljila na:

- nenehnem analiziranju, prepoznavanju in spremljanju vseh najnovejših dognanj v dejavnosti proizvodnje stekla v skladu z evropskimi direktivami, proizvodov in storitev, ki vplivajo ali bi lahko vplivali na okolje in zaposlene ter skladno s tem usmerjanje novih investicij in tehnoloških rešitev;
- vzpostavljanju in vzdrževanju postopkov za izpolnjevanje novih, pa tudi starih zahtev zakonodaje, ki se neposredno nanašajo na dejavnosti, proizvode ali storitve;
- oblikovanju dolgoročnih izvedbenih okoljevarstvenih ciljev;
- gospodarnem izrabljanju naravnih virov;
- učinkoviti rabi energije;
- spremljanju, merjenju in nadzoru pomembnih vplivov na okolje;
- spodbujanju dobaviteljev in povezanih podjetij k upoštevanju in prilagajanju svojih procesov skladno z načeli varstva okolja;
- trajnostnem razvoju proizvodov, ki bodo do okolja prijazni.

Za izvajanje te strategije bodo zagotavljali tako delovno okolje, ki bo omogočalo tako izvedbo kot tudi potrebna tehnična in finančna sredstva (Steklarna Hrastnik, d. o. o., 2014i).

Sistem ravnanja z okoljem

Steklarna Hrastnik, d. o. o., še nima pridobljenega certifikata za ravnanje z okoljem, pripravljajo se za pridobitev v letu 2015.

Obstoječ neformalni sistem je že postavljen v okvire, ki so tudi elementi standarda, zato lahko rečejo, da je njihov sistem varovanja okolja namenjen obvladovanju tako imenovanih nenamernih produktov dejavnosti, proizvodov ali storitev podjetja in zadovoljevanju zahtev širokega spektra zainteresiranih strank. Čisto in urejeno okolje je sestavni del njihovega odnosa do ožje in širše okolice. Ustrezno ravnanje z okoljem je predvsem usmerjeno v:

- stalno zmanjševanje negativnih vplivov na okolje;
- usmerjanje razvoja v okoljsko bolj sprejemljive izdelke in tehnologije;
- upoštevanje zakonskih in drugih zahtev s področja varovanja okolja;
- dvig zavesti vseh zaposlenih o pomembnosti ustreznega ravnanja z okoljem;
- nadzorovano, varno in do okolja prijazno odstranjevanje nevarnih odpadkov ter
- spremljanje in merjenje pomembnih vplivov na okolje itd.

Okoljevarstvene aktivnosti jim omogočajo možnost vzpostavljanja in ocene postopkov, s katerimi določajo politiko do okolja in dolgoročnih ciljev, dosežajo njihovo izpolnjevanje, kar jim posledično omogoča, da to prenesejo in predstavijo tudi vsem zainteresiranim partnerjem in družbi.

Okoljska politika

Družba Steklarna Hrastnik, d. o. o., proizvaja steklene izdelke in servisira svetovni trg gospodinjanskega in embalažnega stekla že od leta 1959. Njihovi visokokakovostni izdelki že več kot stoletja zadovoljujejo okuse najzahtevnejših kupcev. Kakovost dokazujejo z vzpostavljenim in certificiranim sistemom zagotavljanja kakovosti po standardu ISO 9001 že od leta 1997. Zavedajo se, da je kakovost pomemben element poslovanja, vendar poudarjajo tudi izjemen pomen varovanja življenjskega in naravnega okolja za človeka, ki je temelj nenehnega razvoja in napredka.

Vodstvo družbe se zavezuje, da bodo pri izvajanju dejavnosti stalno zmanjševali in preprečevali vse negativne vplive na okolje in zdravje ljudi. Za uresničevanje politike varovanja okolja si prizadevajo:

- z zavezanostjo za nenehno izboljševanje in preprečevanje onesnaževanja;
- z zavezanostjo k izpolnjevanju zahtev veljavne okoljske zakonodaje, vzpostavljanjem sistema ravnanja z okoljem in preprečevanjem onesnaževanja;
- z nenehnim osveščanjem, izobraževanjem in vključevanjem zaposlenih v vsakodnevne aktivnosti, ki se nanašajo na varovanje okolja ter pomembnosti varnosti in zdravja;
- s spremljanjem razvoja tehnologij, trendov in predpisov in skladno s tem usmerjanjem novih investicij in tehnoloških rešitev;
- z razpoložljivimi stroji in napravami skozi tehnološke procese iščejo poti, ki vodijo k zmanjšanju emisij v okolje;
- z vplivom na dobavitelje in povezana podjetja, da upoštevajo in prilagajajo svoje procese skladno z ekološkimi načeli;
- z vključevanjem ekoloških ciljev v razvojno politiko družbe.

Okoljski vidiki so elementi dejavnosti in aktivnosti organizacije, njenih izdelkov in storitev, ki lahko součinkujejo z okoljem. Posledice okoljskih vidikov so izražene z vplivi na okolje. Okoljski vplivi, ki imajo pomemben vpliv na okolje, so označeni kot pomembni okoljski vidiki. Začetni korak prepoznavanja okoljskih vidikov je razčlenitev procesov, kjer se določijo vhodi in izhodi za vse aktivnosti, ki tvorijo procese. To predstavlja osnovna izhodišča za prepoznavanje vidikov, s katerimi součinkujejo na okolje. Okoljske vidike v Steklarni Hrastnik ocenjujejo letno in na podlagi dobljenih rezultatov izvajajo ukrepe za zmanjševanje vpliva na okolje. Splošni okoljski cilji pri tem predstavljajo: izpolnjevanje zakonskih zahtev, ekološko in energetske posodabljanje proizvodnje in gospodarno izrabljanje naravnih virov.

Struktura in odgovornost

V Steklarni Hrastnik je z obveznostmi vsakega posameznika, ki so opredeljene z individualnimi pogodbami o delu za posamezna delovna mesta, naložena odgovornost za stalno izboljševanje varovanja okolja.

V podjetju je s sklepom določen pooblaščenec za varstvo okolja. O njegovem imenovanju sta v skladu s 30.čl. Zakona o varstvu okolja obveščena ministrstvo in pristojni organ občine. Pooblaščenec za varstvo okolja skrbi za izvajanje potrebnih ukrepov na področju varstva okolja in je odgovoren neposredno generalnemu direktorju Steklarne Hrastnik, d. o. o. Izvaja redne preglede tovarne z vodji posameznih enot obrata. Po pregledih se vrši sestanek vseh sodelujočih, podajo se pripombe in naloge z roki za izvedbo. Pooblaščenec za varstvo okolja pripravlja tudi mesečna poročila o vseh aktivnostih s področja varstva okolja ter o tem poroča ostalim sodelavcem in preveri doseganje zastavljenih ciljev. Podajo tudi preventivne in korektivne ukrepe v zvezi s tem. Ključni element ukrepanja predstavlja vodstveni nadzor, in sicer pregled samonadzora, ki ga izvajajo v sklopu sistema zagotavljanja kakovosti po ISO 9001. V vodenju tehnologije in izvajanju del je vgrajena ideja stalnega izboljševanja, kar dosežejo s stalnim ocenjevanjem izvedbe varovanja okolja glede na postavljeno okoljevarstveno politiko in cilje.

Za vključevanje sistema varovanja okolja zagotavljajo delovno okolje, ki omogoča izvedbo potrebnih ukrepov. Zagotavljajo povezavo elementov varovanja okolja z ostalimi elementi vodenja podjetja. Redno izvajajo zakonsko predpisan monitoring emisij snovi v okolje (zrak, voda, hrup, pa tudi stalno spremljajo in vrednotijo svoje aktivnosti na področju varovanja okolja z namenom stalnega izboljševanja in s samoocenitvijo, ali se pri tem ravna v skladu s sprejetimi načrti in sprejeto okoljsko politiko. V svoje poslovanje na področju varovanja okolja imajo vključen tudi vodstveni pregled, katerega izvajajo dvakrat letno v sklopu sistema zagotavljanja kakovosti po ISO 9001. Pregleda se sistem okoljskega ravnanja, da se zagotovijo njegova nenehna ustreznost, zadostnost in učinkovitost ter seveda izboljšanje. Pri tem sodelujeta najvišje vodstvo in seveda pooblaščenec za varstvo okolja (Steklarna Hrastnik, d. o. o., 2014j).

4.3 Cilji bodočega stanja

Cilji za naprednejši trajnostni razvoj v podjetju Steklarna Hrastnik, d. o. o., so:

- še podrobneje oblikovati že zastavljeno vizijo in poslanstvo ter ju povezati s trajnostjo;
- optimizirati celotno poslovanje podjetja na vseh področjih;
- doseči dolgoročno ravnovesje in sodelovanje med udeleženci poslovanja;
- še uspešnejše obvladovati stroške;
- dosežati nove dodane vrednosti;
- posvečati še večjo skrb za varovanje okolja, gospodarsko rast in družbeno odgovornost.

Za uspešno izveden načrt podjetja predstavljajo prvi korak k doseganju ciljev pravilno zastavljeni cilji in zavzetost, ki so ključnega pomena pri uresničevanju le-teh. Zato podjetja skrbno oblikujejo in zastavljajo načrte za prihodnja leta, saj so le-ti strateškega pomena tako za podjetje kot njihove deležnike in doseganje uspeha v nadaljevanju poslovanja.

4.4 Predlogi za naprednejši trajnostni razvoj

Za vpeljavo trajnostnega razvoja v podjetje je potrebno, da organizacija sama pri sebi preuči tako vplive zunanjega kot tudi notranjega okolja glede na njegovo poslovanje. Z določanjem različnih vplivov iz okolja podjetje na lažji in manj tvegan način vpelje načela trajnostnega razvoja v poslovanje družbe, prav tako ti predstavljajo tudi prvi korak k sestavljanju strategije celotnega poslovanja in tudi strategije trajnostnega razvoja za organizacijo.

Podjetje Steklarna Hrastnik, d. o. o., ima že vpeljan trajnosti razvoj v svoje poslovanje, vendar bi ga bilo dobro še bolj izpopolniti in uveljaviti. Predlagamo spremembo vizije in poslanstva z vključitvijo načel trajnostnega razvoja v vizijo in poslanstvo, saj se na podlagi tega podjetje pravzaprav predstavi in vso nadaljnje poslovanje se vrta okrog teh, seveda pa ne gre pri tem pozabiti na politiko organizacije, ki se oblikuje na podlagi vizije in poslanstva.

Trajnostni razvoj bi bilo treba še dodatno vključiti v ostale deležnike v poslovanju, tako zaposlene kot tudi kupce in dobavitelje. Ključnega pomena je družbena odgovornost do vsakega posameznika, saj ta deluje v korist podjetja samega in posledično vseh njegovih deležnikov. Nanašala bi se na osnovno odgovornost do učinkovitega delovanja ekonomske funkcije podjetja, upoštevala bi družbene vrednote in prioritete ter izoblikovanje novih oblik odgovornosti, ki jih mora podjetje osvojiti, če želi prispevati k razvoju družbenega okolja. Kot smo že omenili v prejšnjih poglavjih, je Steklarna Hrastnik, d. o. o., že vključena v družbeno odgovornost podjetja in skrbi za zaposlene, saj je že pred leti pridobila certifikat Družini prijazno podjetje, sedaj pa je pridobila še Polni certifikat Družini prijazno podjetje, saj so bili zastavljeni ukrepi iz osnovnega certifikata vpeljani in cilji doseženi. Torej na tem področju predlagamo, da se podjetje še bolj poglobi in zavzema za družbeno odgovornost, saj le-ta predstavlja odgovornost vseh subjektov poslovanja, predvsem lastnikov in menedžerjev, ki se trudijo za uresničitev potreb ter interesov okolja podjetja in podjetja samega.

4.4.1 Temeljna politika

Snovanje, načrtovanje in zatem uresničevanje temeljnih zmožnosti je vsebinsko jedro strategije uspešne organizacije. Pri tem sta pomembna tudi zasnova in proces načrtovanja. Temeljne zmožnosti so tako osnova za doseganje trajnejše konkurenčne prednosti (Biloslavo 2006, 46).

Temeljna politika izbrane organizacije je utrditi položaj vodilnega proizvajalca butičnih steklenic in z novimi posli ta položaj še okrepiti. Želijo obdržati svojo uspešno pozicijo na novih trgih, med katerimi so britanski, ameriški, romunski, makedonski, indijski in albanski trg. Prav na albanskem trgu je Steklarna Hrastnik, d. o. o., dosegla velik uspeh, saj vseh šest pivovarn v državi oskrbujejo s kozarci za pivo. Želijo pa si tudi obstanek na prvotnih začetnih trgih, kateri so največji prodajni preboj dosegli na brazilskem in južnoafriškem trgu. Kot smo omenili, želijo svoje položaje na trgih ohraniti in izboljšati v tej smeri, da bo vse delovalo po principih trajnostnega razvoja, seveda pa to ne gre brez pravilno oblikovanih strategij, politike stroškov in drugih dejavnikov v sklopu poslovanja, kateri predstavljajo cilj in možnost k doseganju višje dobičkonosnosti in prepoznavnosti podjetja. Možnosti za doseganje teh ciljev predstavljajo:

- na idejah trajnosti temelječi inovativni, privlačnejši in še kakovostnejši asortiment proizvodov;
- oblikovanje možnih dodatnih lastnih blagovnih znamk;
- prodor na nove trge in pravilen izbor prodajnih poti.

Temeljno politiko z vidika trajnostnega razvoja v Steklarni Hrastnik, d.o.o., bi predstavljali upravljanje s človeškimi in drugimi viri z načeli trajnosti, doseganje višje poslovne odličnosti, preoblikovanje poslovanja in proizvodnih procesov ter na splošno naravnost organizacije na vseh področjih z vidiki trajnostnega razvoja. Učinkovitejšo trajnostno rast v steklarni bi dosegli s še učinkovitejšim vključevanjem investicij v proizvodnjo in na splošno poslovanje ter z inovativnimi izdelki. Izbirajo le okolju bolj prijazne naložbe, bistveno bolj tehnološko napredne od obstoječih. Z inovativnimi izdelki tako želijo povečati kapaciteto in kakovost proizvodov. To jim seveda ne bo težko izpeljati v nadalje, saj so že sedaj uspešni in se še naprej zavzeto trudijo za doseglo zastavljenih ciljev in strategij.

4.4.2 Razvojna politika

Razvojna politika ali tudi srednjeročna razvojna politika organizacije obsega razvojne cilje, ki izhajajo iz smotrov ali najbolj temeljnih ciljev organizacije. V tem sklopu se obravnavajo struktura in infrastrukturni sistem, poslovni model in preskrba razporejanja sredstev organizacij, ne gre pa pozabiti na obvladovanje tveganj, katera se pojavljajo na vsakem koraku (Biloslavo 2006, 171).

Razvojno politiko Steklarna Hrastnik, d. o. o. opredeljuje z upravljanjem s tveganji. Tveganja, s katerimi družba upravlja, so povezana z realizacijo ciljev posameznih funkcij. Dejavnike tveganj pa predstavljajo tudi *strateška tveganja*, pri katerih je treba poudariti finančno in gospodarsko krizo. *Tveganje naravnega okolja* ne predstavlja velikega rizika, saj se družba nahaja na naravnem območju, ki je stabilno. *Tveganje pri dobaviteljih* je nizko, saj je večina dobaviteljev osnovnih resursov iz držav EU. Tveganj ne zaznavajo niti pri dobavah energentov. V večji meri se skušajo izogibati tveganjem in nevarnostim ter pastem pri

poslovanju, ampak čisto brez tega ne gre, zato je menimo, da bo podjetje še naprej tako odlično poslovalo in obvladovalo tveganja kot do sedaj, ter predlagamo še morebitno izboljšanje k uresničevanju ciljev in zatiranju ovir pri poslovanju ter čim manj tveganj.

Razvojna politika organizacije v smeri trajnostnega razvoja naj predstavlja doseganje nizkih stroškov, energetska obnova na vseh področjih, še dodatno izpopolnjevanje družbene odgovornosti podjetja in preplet načel trajnostnega razvoja na ostalih področjih. Podjetje se že zavzeto trudi za spodbujanje mladih in za zagotovitev njihovih zaposlitev, predvsem pa so osredotočeni na zaposlene, katerim gre pripisati uspešnost za doseganje ciljev, tako pa želijo tudi v prihodnje. Stremijo k razvijanju srednjeročne politike podjetja v tej smeri, da razvijajo nove, inovativne, kakovostnejše izdelke in okolju prijazne ter da seveda zadovoljujejo potrebe odjemalcev.

4.4.3 Sprotna politika

Sprotna politika organizacije je istočasno politika za danes in za jutri. Zajema sprotne cilje vedenjskih procesov, izvajanje programov in gospodarjenje s sredstvi (Biloslavo, 2006, 297).

Steklarna Hrastnik, d. o. o., v prihodnje pričakuje višjo prodajo in prepoznavnost kot v prejšnjih letih. Glavni trg bo še vedno v večji meri Evropa, povečanje pa pričakujejo predvsem na tujih trgih, kot so Nizozemska, Velika Britanija, ZDA, Brazilija in Japonska, ter prodor na nove trge. Na lokalnem trgu, kljub neugodnim razmeram, pričakujejo podobno rast kot do sedaj. Uresničevanje načrtov in ciljev za prihodnje želijo doseči s ključnimi usmeritvami:

- *operativno odličnostjo*, ki zavzema nove tehnološke izboljšave in rešitve, višjo produktivnost in kakovost izdelkov, ter stroškovno učinkovitostjo;
- *segmentacijo trgov in izdelkov*, s prodajnim spletom in strateškim segmentom;
- *razvojem človeškega kapitala*, katerega poudarek je na procesu učenja;
- *raziskave in razvoj*, kateri zajema procese, modele, tehnologijo, izdelke in materiale.
- *varčevanje z energijo, uporaba obnovljivih virov, čim manjši izpust emisij v okolje ipd.*

Seveda pa pri tem ne gre pozabiti na učinkovite in pravilno zastavljene tržne strategije ter inovativne in kakovostne izdelke. Sprotna politika izbrane organizacije po načelih trajnostnega razvoja naj se nagiba k morebitnim inovativnim izdelkom, kateri naj bodo razviti po principih trajnostnega razvoja. Tako inovacije kot tudi tehnologija in ostali asortimenti naj bodo trajnostni, naj bodo v skladu z načeli okoljske politike, brez negativnih vplivov na okolje in prebivalstvo, uporaba okolju prijaznih in recikliranih materialov ter proizvodnja naj bodo tako trajnostni, kolikor je le možno. Menimo, da bi se na podlagi teh vpeljevanj v poslovanje organizacije ugled podjetja še izboljšal, z optimizacijo poslovanja in načeli trajnostnega razvoja pa bi se tako postopoma dosegali tudi srednjeročni in dolgoročni cilji.

4.5 Povzetek spoznanj

Steklarna Hrastnik, d. o. o., ima v svojem poslovanju že vpeljana načela trajnostnega razvoja. Ta načela želijo v podjetju še bolj izoblikovati, vendar, če želijo, da se to obnese, morajo upoštevati vse vidike s področja trajnosti. Potrebni sta temeljita proučitev stanja organizacije in temeljnih zmožnosti nasploh ter analiza obstoječih in nadaljnjih trgov, predvsem na dolgi rok, saj investicije predvsem na dolgi rok prinašajo pozitivne učinke na poslovanje družbe in pri tem posledično manjše stroške.

Pri oblikovanju strategij na splošno za poslovanje z vidika trajnostnega razvoja je potrebno, da podjetje vključi vse sodelujoče v poslovanju družbe, njihove predloge, potrebe, želje, pričakovanja, saj bodo le tako prišli do zelenih rezultatov in medosebnih odnosov tako znotraj kot zunaj meja samega podjetja.

Steklarna Hrastnik, d. o. o., si je s prodorom na tuje trge zagotovila trdnejši obstoj na trgu, saj je bila že pred propadom, ampak z novim vodstvom in pravilno zastavljenimi strategijami ter cilji zagotovila še boljši položaj kot nekoč, večjo prepoznavnost, predvsem pa stremijo k še povečanemu tržnem deležu in prodaji produktov predvsem tujim odjemalcem in še uspešnejšemu poslovanju. Podjetje je skozi gospodarsko krizo, ki še vedno traja in katera na žalost še vedno grozi veliki večini organizacij pred propadom, odlično postopala in še vedno dosega izjemne rezultate na vseh področjih. Poleg uspešnega delovanja so povečali prodajo in prepoznavnost njihovih izdelkov, izboljšali podobo podjetja, zaposlene motivirali za še bolj uspešno poslovanje v prihodnje ter seveda tudi skrbi za njihove zasebne potrebe in želje, ki jih imajo.

Naprednejši trajnostni razvoj v podjetju bi jim prinesel še večje pozitivne učinke na poslovanje, povečal bi si krog kupcev in odjemalcev, pridobili bi nove poslovne partnerje, povečali svojo prepoznavnost in ugled in še bi lahko naštevali. Vpeljati in doseči principe trajnostnega razvoja je možno v vsako panogo poslovanja družbe nasploh, vendar sta za to potrebni vdanost in želja po doseganju zastavljenih ciljev, primerno postavljene strategije in prilagajanje razmeram na trgu ter odločanje in sprejemanje odločitev s trezno glavo.

5 SKLEP

S pomočjo zaključne projektne naloge smo prišli do zaključka in spoznanj, kaj trajnostni razvoj sploh pomeni ter kakšne prednosti nudi podjetju samemu in ljudem v okolici. Velika večina ljudi ne zna opredeliti pojma trajnostnega razvoja. Velikokrat jim pade na misel, da gre za nek ekološko naravnani vidik in poudarek skrbi za okolje, ne vedo pa, da gre za bolj široko razgledan pojem, ki se nagiba tudi k družbeni odgovornosti in ekonomiji oziroma pravilnemu gospodarjenju s sredstvi v poslovanju. Za uspešno poslovanje z upoštevanjem načel trajnostnega razvoja je potreben preplet tako ekonomskih kot tudi družbeno-političnih in ekoloških dejavnikov, saj tako pridemo do zelenih rezultatov, ki prinašajo pozitivne učinke na poslovanje podjetja in življenje nadaljnjih generacij.

Skozi zgodovino smo z napačnimi odločitvami negativno posegali v okolje, s tem pa posledično škodovali tudi zdravju. Vse več podjetij daje prednost izboljšavi za poslovanje v tej smeri, da posluje okolju prijazno s čim več naravnimi materiali, kateri se lahko reciklirajo, za čim manj emisij, ... Kar je storjeno, je storjeno, tega več ni možno popraviti. Pripomorejo pa lahko s sedanjim ozaveščanjem o varovanju okolja, za katerega se je odločilo že veliko organizacij, nekatere pa se še odločajo v tej smeri. Spremembe bodo tako potem še očitnejše, saj bo večina, tako posamezniki kot tudi podjetja, začeli razmišljati o tem, da bo okolje za prihodnje generacije bolj zdravo in čisto. Veliko podjetij, gledano globalno, promovira svoje poslovanje s poudarkom na trajnostnem razvoju in ozavešča druga podjetja, da se nagibajo k trajnostnemu gospodarstvu, saj tako pripomorejo ne samo k boljšemu, naprednejšemu in uspešnejšemu poslovanju družbe, temveč delajo dobro tudi sebi, ljudem v okolici in prihodnjim generacijam.

Za uspešno trajnostno prihodnost je potrebno razvijati trajnostno naravnano podjetniško kulturo s popolno predanostjo in sodelovanjem vseh zaposlenih, pa tudi drugih deležnikov, saj, kot pravijo »več ljudi, več ve«. Torej, potrebna je spodbuda organizacijam, da se začno vesti trajnostno, saj nobeno podjetje ni samo na obličju Zemlje, ampak je del družbe. Iz tega je tako razvidno, da trajnostni vidik predstavlja sestavni del strategije razvoja vsakega podjetja oziroma ustanove nasploh, če želijo delovati okolju prijazno in seveda učinkoviteje.

LITERATURA IN VIRI

- Anko, Boštjan, Nevenka Bogataj, Matjaž Mastnak. 2009. *Berilo o trajnosti*. Ljubljana: Založba ACS.
- Baker, Mallen. 2004. *Corporate social responsibility - What does it mean?*
[Http://www.mallenbaker.net/csr/definition.php](http://www.mallenbaker.net/csr/definition.php) (12. 11. 2014).
- Bertoncelj, Andrej, Maja Meško, Andrej Naraločnik, in Bojan Nastav. 2011. *Trajnostni razvoj organizacije: ekonomski, družbeno-politični in ekološki vidiki*. Ljubljana: GV založba.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Fleksibilnost politike organizacije: presoja u uporabo mehkega semantičnega diferenciala*. Koper: Fakulteta za management.
- Čačinovič Vogrinčič, Gabi, Manca Košir, Igor Koršič, Mitja Svete, Goran Šoster, Matjaž Hanžek, Ana Murn, Dušan Plut, Stojan Habjanič, Miha Humar, Andreja Kutnar, Mitja Piškur, Renata Karba, Vida Ogorelec idr. 2013. *Kam plovemo: premisleki o izhodu iz krize*. Ljubljana: Založba Sanje.
- Čater, Tomaž, Matej Lahovnik, Danijel Pučko, Adriana Rejc Buhovac. 2011. *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- European Commission. 2011. *European Commission Strategy*.
[Http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.html](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.html) (9. 11. 2014).
- Kim, Andrej. 2004. *Narava, družba, ekološka zavest*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Komisija Evropske skupnosti. 2001. *A sustainable Europe for a better world: A European Union Strategy for Sustainable Development*.
[Http://www.umanotera.org/upload/files/sustainable%20development/Eu%20strategy%202001.pdf](http://www.umanotera.org/upload/files/sustainable%20development/Eu%20strategy%202001.pdf) (9. 1. 2014).
- Kralj, Davorin. 2013. *Odličnost ravnanja z okoljem*. Maribor: Založba Pivec.
- Leban, Ivan. 2010. *Trajnostni razvoj*. [Http://www.dnevnik.si/zdravje/arhiv/1042376266](http://www.dnevnik.si/zdravje/arhiv/1042376266) (9. 11. 2014).
- Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. 2014. *Krepitev ključnih faktorjev uspeha podjetij in konkurenčnosti gospodarstva*.
[Http://www.mgrt.gov.si/si/o_ministrstvu/informacije_javnega_znacaja/katalog_informacij_javnega_znacaja/seznam_strateskih_in_programskih_dokumentov_po_vsebinskih_sklopih/publikacija_od_izzivov_k_priloznostim/krepitev_kljucnih_faktorjev_uspeha_podjetij_in_konkurenčnosti_gospodarstva/](http://www.mgrt.gov.si/si/o_ministrstvu/informacije_javnega_znacaja/katalog_informacij_javnega_znacaja/seznam_strateskih_in_programskih_dokumentov_po_vsebinskih_sklopih/publikacija_od_izzivov_k_priloznostim/krepitev_kljucnih_faktorjev_uspeha_podjetij_in_konkurenčnosti_gospodarstva/) (30. 11. 2014).

- Plut, Dušan. 2010. *Geografija sonaravnega razvoja*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Plut, Dušan. 2014. *Ekosocializem ali barbarstvo: demokratični ekološki socializem in trajnostni sonaravni razvoj*. Ljubljana: Društvo Gibanje za trajnostni razvoj Slovenije – TRS.
- Sonaravno uravnoreženi razvoj Slovenije = *Sustainable development of Slovenia*. 2004. Ljubljana: Svet za varstvo okolja Republike Slovenije. (Zbirka Usklajeno in sonaravnano; št. 11).
- Steklarna Hrastnik, d. o. o. 2013a. *Proizvodni in prodajni programi*. Letno poročilo Steklarne Hrastnik, d. o. o., v letu 2013. Interno gradivo.
- . 2013b. *Letno poročilo o poslovanju Steklarne Hrastnik, d. o. o., v letu 2013*. Interno gradivo, Steklarna Hrastnik, d. o. o.
- . 2013c. *Razvoj novih izdelkov*. Letno poročilo Steklarne Hrastnik 2013. Interno gradivo, Steklarna Hrastnik, d. o. o.
- . 2013d. *Razvoj in investicije*. Letno poročilo Steklarne Hrastnik 2013. Steklarna Hrastnik, d. o. o.
- . 2013e. *Odgovornost do okolja*. Interno gradivo, Steklarne Hrastnik, d. o. o.
- . 2014a. *Predstavitev podjetja*. [Http://www.steklarna-hrastnik.si/o-nas](http://www.steklarna-hrastnik.si/o-nas) (11. 1. 2015).
- . 2014b. *Zgodovina podjetja*. [Http://www.steklarna-hrastnik.si/o-nas/nasa-zgodovina](http://www.steklarna-hrastnik.si/o-nas/nasa-zgodovina) (11. 1. 2015).
- . 2014c. *Vizija in poslanstvo*. [Http://www.steklarna-hrastnik.si/o-nas/vizija-poslanstvo-in-vrednote](http://www.steklarna-hrastnik.si/o-nas/vizija-poslanstvo-in-vrednote) (11. 1. 2015).
- . 2014d. *Namizni program*. [Http://www.steklarna-hrastnik.si/namizni-program](http://www.steklarna-hrastnik.si/namizni-program) (11. 1. 2015).
- . 2014e. *Embalazni program*. [Http://www.steklarna-hrastnik.si/embalazni-program](http://www.steklarna-hrastnik.si/embalazni-program) (11. 1. 2015).
- . 2014f. *Opal program*. [Http://www.steklarna-hrastnik.si/opal-program](http://www.steklarna-hrastnik.si/opal-program) (11. 1. 2015).
- . 2014g. *Certifikati*. [Http://www.steklarna-hrastnik.si/o-nas/nasi-certifikati](http://www.steklarna-hrastnik.si/o-nas/nasi-certifikati) (12. 1. 2015).
- . 2014h. *Inovativnost*. [Http://www.steklarna-hrastnik.si/inovacije/inovativni-izdelki](http://www.steklarna-hrastnik.si/inovacije/inovativni-izdelki) (12. 1. 2015).
- . 2014i. *Strategija okolja*. Interno gradivo Steklarne Hrastnik, d. o. o.
- . 2014j. *Politika okolja*. Interno gradivo Steklarne Hrastnik, d. o. o.

Wheelen, T.L., in J. D. Hunger. 1995. *Strategic management and business policy*. 5. izd. Reading, MA: Addison-Wesley.

Wikipedia. 2015. *Trajnostni razvoj*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Trajnostni_razvoj](http://sl.wikipedia.org/wiki/Trajnostni_razvoj) (9. 01. 2014).

World Commision On Environment and Development. 1987. *Our Commonn Future*. [Http://www.askforce.org/web/Sustainability/Brundtland-Our-Common-Future-1987-2008.pdf](http://www.askforce.org/web/Sustainability/Brundtland-Our-Common-Future-1987-2008.pdf) (10.03.2015).