

Knjiga Trajnostni razvoj organizacije obravnava vedno aktualno temo o upravljanju celovito, s poudarkom na naravi in njenih virih. Posebno zanimivo je poglavje o ekoloških vidikih v povezavi z ekonomsko-tehnološkimi temami. Izjemen tehnološki razvoj je tesno povezan z naravnim okoljem, v katerem poteka. Okolje tak razvoj sploh omogoča. Avtorji ga ob vprašanju sonaravnosti zato postavijo ob bok razvoju.

Zvedavost in želja po dobičku sta povzročila eksplozijo tehnoloških inovacij na vseh področjih in kontinentih, toda brez sočasne skrbi za naravne vire.

Nasprotno, pretiran pohlep in napuh človeštva z njegovimi tehnološkimi in upravljavskimi strukturami uničuje naravno okolje, za katero smo napačno menili, da se kar sam obnavlja, kot se je voda v podzemlju do uporabe nafte in atoma.

Že pred štiridesetimi leti smo nekateri napovedovali pomanjkanje čiste vode, ki je pogoj za življenje. Napoved se žal uresničuje: potrebe po čisti vodi se eksponentno povečujejo, vendar z njo še vedno ravnamo negospodarno.

Kot deček sem pod Goričanami pri Medvodah še pil čisto vodo iz Sore. Imel sem srečo, da sem lahko doživel neverjetno raznolikost živalskih in rastlinskih vrst. Tedanje naravno okolje bi lahko opisali v samih presežnikih. Slovenija bi se z njim lahko predstavila v svetu in služila denar. Arabci imajo nafto, mi pa smo imeli v izobilju čiste vode, vendar smo jo zanemarili zaradi umazane industrije z nizko dodano vrednostjo. Še več, na tako majhnem ozemlju imamo alpske, kraške in panonske vode, česar nima nobena druga država v Evropi. Ali se tega zavedamo in razumemo, da je to bogastvo, s katerim je ob skrbnem upravljanju mogoče veliko zaslužiti? Ali imamo managerje, ki bodo sprejeli izziv 21. stoletja?

Velika odlika knjige je, da posebej opozarja na pomen okolja in sonaravnega gospodarjenja. Želim si, da bi se v prihodnje o tem pisalo še več, saj so to ključne teme uspešnega upravljanja in sobivanja z naravo.

Tehnološki napredek je mogoč samo v sozvočju z naravo. To naj ve in upošteva sleherni manager.

Božo Dimnik, dr. med.

13	1	Uvod
16		Literatura in viri
17	2	Ekonomski vidik trajnostnega razvoja organizacije – trajnostna rast
18	2.1.	Uvod
21	2.2.	Strategija trajnostne rasti
28	2.2.1.	Primerjalna analiza
29	2.2.2.	Strateško načrtovanje rasti
30	2.2.2.1.	Dejavniki rasti
30	2.2.2.1.1.	Notranja (organska) rast
32	2.2.2.1.2.	Zunanja (eksterna) rast
34	2.3.	DNA (koda) organizacije in njenega okolja
41	2.4.	Upravljanje rasti
41	2.4.1.	Ciklus trajnostne rasti
42	2.4.2.	Priprava poslovnega modela
45	2.4.3.	Pogoste napake pri upravljanju rasti
46	2.4.3.1.	Napake pri upravljanju in vodenju organizacije
46	2.4.3.1.1.	Pomanjkljiva osredotočenost
46	2.4.3.1.2.	Neustrezna organizacijska struktura
47	2.4.3.1.3.	Prenos odločanja na nižje ravni
47	2.4.3.1.4.	Nezmožnost privabljanja in motiviranja ključnih kadrov
47	2.4.3.1.5.	Izbira neustreznih poslovnih partnerjev
48	2.4.3.1.6.	Nefleksibilnost in pomanjkanje kreativnosti
48	2.4.3.1.7.	Nezmožnost izgradnje močne organizacije
48	2.4.3.2.	Napake na področju trženja

48	2.4.3.2.1. Neosredotočenost na kupca in na tržne niše
49	2.4.3.2.2. Neširjenje na mednarodne trge
49	2.4.3.2.3. Vzdržna rast poslovanja
49	2.4.3.3. Napake pri finančnem poslovanju
49	2.4.3.3.1. Zagotovitev zadostnih virov financiranja
50	2.4.3.3.2. Upravljanje denarnega toka
50	2.4.3.3.3. Ocena vrednosti organizacije
51	2.5. Financiranje rasti
54	2.5.1. Financiranje posameznih stopenj rasti organizacije
54	2.5.1.1. Finančna sredstva za semensko fazo
55	2.5.1.2. Finančna sredstva za zagonsko fazo
55	2.5.1.3. Finančna sredstva za fazo zgodnje rasti
56	2.5.1.4. Finančna sredstva za financiranje faze zgodnje rasti - drugi krog
56	2.5.1.5. Finančna sredstva za fazo širitve
58	2.6. Jedrna dejavnost organizacije
66	2.6.1. Prva faza cikla rasti: Osredotočenje
67	2.6.1.1. Opredelitev posla
68	2.6.1.2. Postavljanje jasnih meja
69	2.6.1.3. Opredelitev jedra
69	2.6.2. Druga faza cikla rasti poslovanja: Širitev
70	2.6.2.1. Najpomembnejši tipi širitve na povezana področja
72	2.6.3. Tretja faza cikla rasti poslovanja: Redefiniranje
73	2.7. Življenjski cikel organizacije
75	2.7.1. Razvojne faze organizacije
75	2.7.1.1. Prva faza: Obstoj
77	2.7.1.2. Druga faza: Preživetje
77	2.7.1.3. Tretja faza: Rast
81	2.7.1.4. Četrta faza: Zrelost
83	2.7.1.5. Peta faza: Inovativnost ali zaton/smrť

84	2.8.	Evolucija in dinamična adaptacija organizacij
90	2.9.	Načrtno obvladovanje poslovnih tveganj
92	2.9.1.	Proces načrtnega obvladovanja tveganj
94	2.9.1.1.	Postavitev ciljev
94	2.9.1.2.	Določitev tveganj
94	2.9.1.3.	Ovrednotenje tveganja
95	2.9.2.	Vrste poslovnih tveganj in metode za obvladovanje tveganj
99	2.9.3.	Prepoznavanje tveganj
100	2.9.4.	Priprava seznama morebitnih poslovnih tveganj in njihovo merjenje
102		Literatura in viri
107	3	Družbeno-politični vidik trajnostnega razvoja organizacije – družbena odgovornost
108	3.1.	Koncept družbene odgovornosti
108	3.1.1.	Opredelitve
112	3.1.2.	Koncepti delovanja in modeli družbene odgovornosti
118	3.1.3.	Področja družbeno odgovornega delovanja, ki vplivajo na učinkovitost in uspešnost organizacije
118	3.1.3.1.	Kakovost in varnost izdelkov ter odnosi s potrošniki
119	3.1.3.2.	Odnosi z zaposlenimi
120	3.1.3.3.	Odnosi s konkurenco
121	3.1.3.4.	Odnosi z lokalno skupnostjo ter dobrodelnost in skrb za ljudi
121	3.1.3.5.	Odgovornost do države oziroma vlade
121	3.1.3.6.	Skrb za okolje
122	3.1.3.7.	Ekonomski vplivi
122	3.2.	Razvoj koncepta družbene odgovornosti organizacij
125	3.3.	Deležniki družbene odgovornosti

130	3.4.	Družbena odgovornost kot konkurenčna prednost
132	3.5.	Poročanje o družbeni odgovornosti
134	3.5.1.	Teorija iger
134	3.5.2.	Teorija deležnikov
135	3.5.3.	Teorija legitimnosti
141	3.6.	Etika in družbena odgovornost
145	3.7.	Povezovanje družbenih vrednot ter vrednot organizacije in njenih deležnikov
145	3.7.1.	Opredelitev in struktura vrednot
146	3.7.2.	Vrednote in družba
146	3.7.3.	Vrednote organizacije in njenih deležnikov
147	3.7.4.	Interakcija med vrednotami organizacije in njenih deležnikov
148	3.8.	Sklepne misli
151	3.9.	Primeri dobre prakse družbeno odgovornih organizacij
151	3.9.1.	Družbena odgovornost podjetja Domel
152	3.9.2.	Družbena odgovornost podjetja Adria Mobil
154		Literatura in viri
165	4	Ekološki vidik trajnostnega razvoja organizacije – sonaravnost
166	4.1.	Uvod
166	4.2.	Okoljski vidik sonaravnega razvoja
170	4.3.	Industrijska ekologija
173	4.4.	Okoljska ekonomika
176	4.4.1.	Uničevanje okolja
180	4.4.2.	Vzroki uničevanja okolja
181	4.4.2.1.	Gospodarska rast
183	4.4.2.2.	Mednarodna trgovina
184	4.4.2.3.	Rast števila prebivalstva

187	4.4.2.4.	Revščina
189	4.4.2.5.	Tržne pomanjkljivosti
190	4.4.2.6.	Okoljske javne dobrine
193	4.4.2.7.	Eksternalije
196	4.4.2.8.	Subvencije
201	4.4.2.9.	Pomanjkljivosti institucij
201	4.4.2.10.	Pomanjkljivosti državnih politik
203	4.5.	Varovanje okolja
204	4.5.1.	Vrednotenje okolja
207	4.5.2.	Vrednost neuporabe
209	4.5.3.	Uporaba denarne vrednosti
209	4.5.3.1.	Metoda hedonskih cen
211	4.5.3.2.	Metoda potnih stroškov
212	4.5.3.3.	Metoda naključne koristnosti
213	4.5.3.4.	Metoda pogojnega vrednotenja
216	4.5.3.5.	Povezana analiza
217	4.6.	Merjenje okoljskega vidika sonaravnega razvoja
217	4.6.1.	Analiza stroškov in koristi
221	4.6.2.	Spremenjeni nacionalni računi – zeleni ali sonaravni BDP?
227	4.6.3.	Kazalniki biotske raznovrstnosti
229	4.6.4.	Ekološka nosilna sposobnost in ekološki odtis
231	4.7.	Politike varovanja okolja
233	4.7.1.	Lastninske pravice
236	4.7.2.	Tržni instrumenti
239	4.7.3.	Globalni trgi
242	4.7.4.	Vloga države
243	4.7.5.	Vloga organizacij
245	4.8.	Sklepne misli
247		Literatura in viri

- 251** Kazalo slik
- 253** Kazalo preglednic
- 255** Stvarno kazalo
- 261** O avtorjih

1

Uvod

Konec devetdesetih, torej samo pred desetletjem in pol, se je začelo širše in poglobljeno razmišljati o planetarno zasnovani razvojni strategiji. V ospredje so prišli pristopi, naravnani k varovanju narave, socialni varnosti in pravičnosti, poleg običajne retorike o materialnem blagostanju. Različne politično-gospodarske skupine in civilna družba, ki so prej imele zelo različne interese, so se poenotile, da planet Zemlja potrebuje uravnotežen razvoj. Ta razvoj je lahko le trajnosten in kot udejanjenje tega načela lahko le sonaraven. Govorimo o trajnosti kot načelu in sonaravnosti kot udejanjenju (Plut, 2002).

Naš planet je samo eden in nikogaršnja lastnina, z njim moramo ravnati odgovorno. Če ga uničimo, ni poti nazaj. Izčrpavanje planeta pomeni rast brez prihodnosti. Minili so časi enodimenzionalnega razmišljanja, ki ne upošteva soodvisnosti okolja in širše družbe, prišel je čas večdimenzionalnega razmišljanja, ki poleg ekonomskih dejavnikov upošteva in vključuje tudi ekološke ter sociološke dejavnike razvoja. Zmotno prepričanje o neskončni in neomejeni (brezobzirni) rasti materialnih dobrin (količinska usmerjenost) morata nadomestiti prizadevanje za kakovost in celostno dolgoročno načrtovanje. Končni cilj nove politike mora biti večja (in vzdržna) blaginja vseh ljudi.

Trajnost (angl. *sustainability*, nem. *Nachhaltigkeit*) pomeni nekaj ohranjati oziroma vzdrževati in pri tem vztrajati v daljšem časovnem obdobju. Trajnost se udejanja v povezanosti in prepletenosti varstva (ohranitve) ekosistema in razvoja gospodarskega sistema (Smith 1993):

- ohranjanje ekosistema,
- zavarovanje genetske raznovrstnosti,
- omogočanje trajne rabe virov.

Z besedo sonaravnost (angl. *naturally harmonized*) torej poudarjamo način (usmeritev, smernico) za ohranjanje naravnega kapitala, torej naravi in okolju trajno (primerneje dolgoročno) prilagojeno delovanje (dejavnosti) družbe (Plut 2002).

Gospodarska dejavnost mora biti trajnostno naravnana. Ne sme izčrpavati naravnih virov in s tem uničevati naravnega okolja, kar se lahko kaže v škodljivih učinkih na zdravje ljudi in zmanjševanju biotske raznolikosti (izginjanje vrst). Materialno blagostanje mora človeštvo dosežati brez uničevanja svojega naravnega okolja (habitata) oziroma celo samouničevanja po črnem scenariju. Naravni kapital

smo prejeli v upravljanje od prejšnje generacije in ga bomo predali prihodnji.

Okoljevarstvena in naravovarstvena zasnova (okoljsko polje) je torej pojmovana kot ključna sestavina in usmeritev sodobnega in odgovornega gospodarskega razvoja (Plut 2004). To pa pomeni trajno prilagajanje organizacij in sonaravnost njihovega delovanja. Zahteva nove pristope in načine razmišljanja, zahteva pa tudi spremembo vrednot, ne samo na ravni organizacij, temveč celotne družbe. Trajnost pomeni več kot samo sonaravnost, saj ni samo varovanje okolja (samo živeti z naravo ali ob njej), temveč obravnava širše ekonomske, družbenopolitične in ekološke vidike razvoja. Govorimo o trajnostnem sonaravnem razvoju oziroma okoljskem trajnostnem razvoju.

Svetovna komisija za okolje in razvoj pri Združenih narodih je v poročilu leta 1987 prvič vsebinsko opredelila pojem trajnostni razvoj (angl. *sustainable development*) kot »obliko razvoja ali napredka, ki zadovoljuje potrebe sedanjosti, ne da bi ogrožala prihodnje generacije pri zadovoljevanju njihovih potreb« (UN, World Commission on Environment and Development 1987, 43).

Ključne smernice za trajnostni razvoj so (Smith 1993, 2):

- okolje (biofizikalne, družbeno-politične in humane sestavine),
- razvoj (gospodarska dejavnost kot proces kakovostne in pravične rasti),
- družba (medsebojno odvisna svetovna skupnost in večja enakost razporeditve blagostanja),
- povezave (med revščino, neenakostjo in degradacijo okolja).

Trajnostni razvoj pomeni (Loucks in Gladwell 1999):

- razvoj, ki ne uničuje vitalnih oskrbnih sistemov planeta (zraka, vode, prsti) in bioloških sistemov (ekosistemska trajnost/sonaravnost),
- razvoj, ki omogoča stalen tok dobrin in storitev, ki izhajajo iz naravnih virov planeta (gospodarska trajnost/sonaravnost),
- razvoj, ki zagotavlja pravično razporeditev koristi proizvodnje dobrin in storitev ter ohranja vitalne oskrbne sisteme (socialna trajnost/sonaravnost).

Trajnostni razvoj pomeni povečevanje blagostanja, in sicer odgovorno in uravnoteženo dviganje materialnega, socialnega in okoljskega blagostanja sedanje generacije, brez ogrožanja eksistenčnih pogo-

jev prihodnjih generacij in celotnega ekosistema. Pomeni prehod od politik odvisnosti k politikam trajnostne (samo)zadostnosti.

Beseda *oikos*, ki je v antični Grčiji označevala gospodinjstvo in dom, je etimološka osnova za dva sodobna izraza: ekonomijo in ekologijo. Ta beseda naj tudi v današnjem času simbolizira soodvisnost in tesno povezanost gospodarskega razvoja z naravnim okoljem.

Literatura in viri

- Loucks, D. in Gladwell, J. 1999. *Sustainability Criteria for Water Resource Systems*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Plut, D. 2004. Okoljske razsežnosti strategije gospodarskega razvoja Slovenije (2001–2006). *Geografski vestnik* 76 (1): 67–77.
- Plut, D. 2002. Teoretični in terminološki vidiki koncepta trajnostnosti/sonaravnosti. *Geografski vestnik* 74 (1): 73–86.
- Smith, G. 1993. *Impact Assessment and Sustainable Resource Management*. New York.
- World Commission on Environment and Development. 1987. *Our Common Future*. Oxford, New York.