

TRAJNOSTNA TRANSFORMACIJA POSLOVANJA – slovenska praksa

Alenka HREN
SPIRIT Slovenija

Kako poslovati v času tveganj in negotovosti?

Globalne spremembe narekujejo nove oblike poslovne realnosti, ki so pogojene z zavezami trajnostnemu poslovanju in bivanju.

Po svetu se podjetja ne sprašujejo več o tem, ali je za uspešno pot naprej potrebna nova naravnava smeri poslovnih strategij in poslovnih modelov, pač pa, kako to storiti. Številna to transformacijo že uspešno izvajajo in vstopajo v prihodnost z nujnim upoštevanjem trajnostnih zavez. Veliko podjetij v Sloveniji že sodeluje ali si želi sodelovanja z največjimi, najboljšimi, najmočnejšimi partnerji, ki pa v večini svojim partnerjem narekujejo sprejem trajnostnih zavez in vrednot.

Trajnostno naravnano poslovanje je zato že vrsto let ključna tema, trend in pravzaprav edina pot naprej - zaradi naraščajočih tveganj in sprememb, ki so jim podjetja izpostavljena z globalnim segrevanjem planeta ter drugih radikalnih sprememb ekosistemov in družbenih matrik delovanja. Vse boljša ozaveščenost kupcev o tem, kaj kupujejo, tertransparentnost delovanja, ki jo zagotavljajo moderne komunikacijske tehnologije, pa jasno sporočata, da vztrajanje pri starem načinu delovanja, predstavlja možnost za dodatna tveganja, ki lahko podjetja močno ovirajo pri poslovanju in napredku.

Prav z integracijo trajnostnih vidikov (odnos do okolja, ljudi, ekonomskega razvoja) v vsa področja poslovanja in strateškega razvoja ima podjetje najboljšo možno pot do stabilnega poslovanja v prihodnosti.

Kaj so trenutni dejanski razlogi ali motivacija za trajnostno transformacijo poslovanja ?

Po dosedanjih izkušnjah s podjetji v Sloveniji lahko opredelimo dva ključna razloga za začetek trajnostne strateške transformacije poslovanja.

Prvi so pogoji oz. zahteve, ki jih narekujejo globalne verige vrednosti ali naročniki - tu so se podjetja primorana trajnostno naravnati.

Drugi, zaenkrat še v manjšini, pa je dejstvo, da podjetje - torej vodstva in lastniki - že sama prepoznajo osebne vrednote in vrednote podjetja ter želijo uravnotežiti ambicijo poslovne uspešnosti z ambicijo zniževanja negativnih in povečevanja pozitivnih vplivov na okolje, ljudi in ekonomsko skupnost, v kateri delujejo. Hkrati pa so že prepoznala tudi tveganja, ki jih prinašajo globalne spremembe.

V zadnjem letu pa je bila eden od močnih sprožilcev transformacije tudi kriza, povezana s pandemijo. Mnoga podjetja so razmere i potisnile v kot, da so se znašla na robu preživetja, bodisi se jim je poslovanje tako povečalo, da so težko obvladovali pospešeno rast. Tako so nenadne zunanje izredne razmere številna podjetja pahnila v stanje negotovosti, saj so se z uvedbo izrednih razmer porušili dosednji vzorci poslovanja in bivanja.

Prikrita tveganja so šibke točke

Podjetja so poleg strateških akutnih tveganj, ki jih povzročajo različne okoliščine (npr pandemija ali gospodarske krize, soočajo tudi z bolj skritimi »kroničnimi« tveganji in stroški« ki se navezujejo neposredno na tri vidike v poslovanju **okolje, zaposlene ter ekonomsko skupnost**, na katere

pa podjetja doslej niso bila dovolj pozorna in so jih največkrat reševala reaktivno.

Prav ta skrita tveganja so »šibke točke«, ki bodo v prihodnje predstavljala velike zavore v razvoju, in vzroke za propad ali pa bodo ob ustreznem saniranju sprožilci napredka in rasti.

Primeri skritih tveganj povezanih z odnosom do okolja so:: rast cen surovin in materialov zaradi pomanjkanja naravnih virov, propadanje ekosistemov, klimatske spremembe, konfliktnost izvora rudnin. To posledično povzroča tudi nestabilnost dobaviteljskih verig in tveganja v obvladovanju nabavnih procesov podjetja.

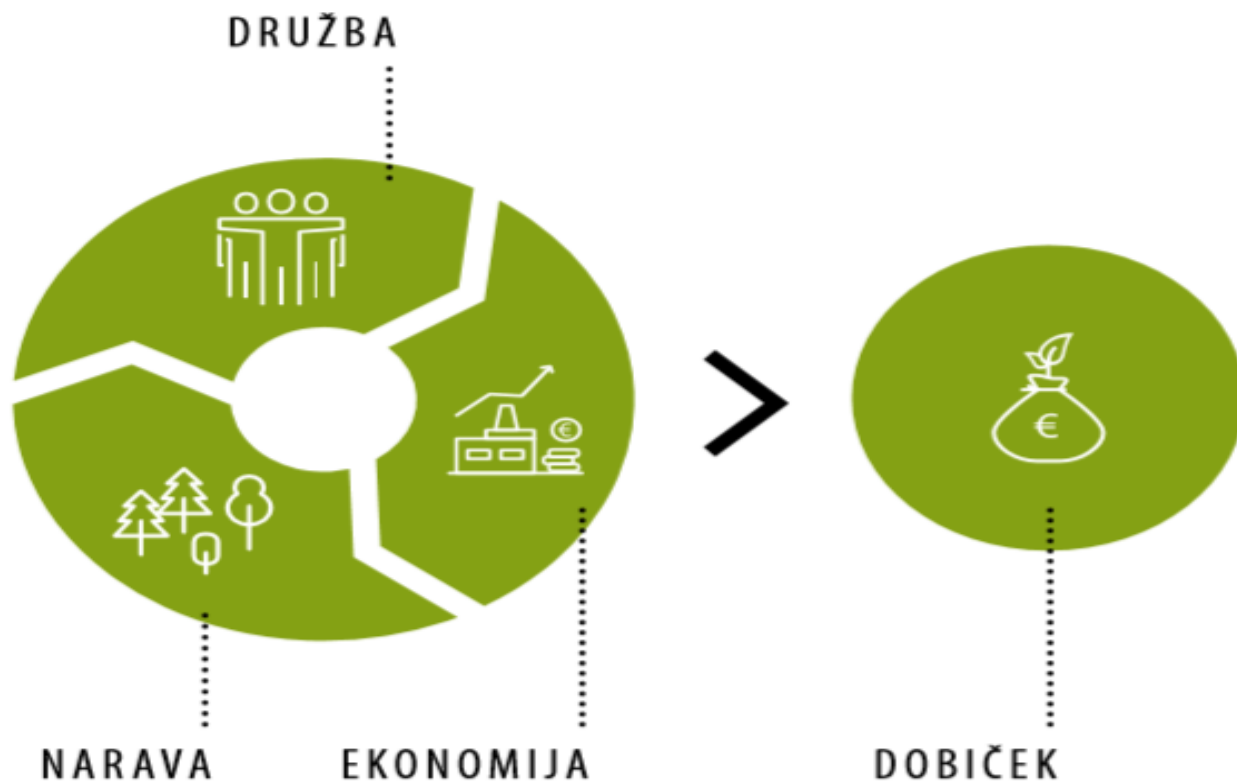
Skrite stroške in tveganja povzročajo tudi negativni vplivi, ki jih podjetja sama pri svojem poslovanju že povzročajo okolju (npr. ravnanje z odpadki), na podlagi katerih že plačujejo zelo visoke dajatve in celo kazni. Prav tako neoptimalni izkoristek materiala in surovin povzroča dodatne stroške.

Skrb za dobrobit zaposlenih mora postati ključna komponenta poslovanja. Kjer prakse ravnanja z

ljudmi pri delu niso transparentne in pravične, odhajajo ključni kadri, kar povzroča skrite stroške. Zadovoljstvo in vrednost zaposlenih v podjetju lahko predstavljata izjemno odskočno desko podjetja pri nadaljnjem razvoju in napredku. Zadovoljni zaposleni so lahko največji promotorji in najboljša blagovna znamka podjetja, lahko pa so dodatni skriti stroški dela, če se jim ne posveča dodatna skrbi.

Prav tako je ključnega pomena prispevek podjetij k ekonomskemu razvoju skupnosti, kamor štejemo: vključenost podjetja in odvisnost od stabilnosti v vseh dobaviteljskih in verigah vrednosti, ter vpliv, ki ga ima poslovanje podjetja na širšo ekonomsko skupnost (lokalno, nacionalno, globalno) pri ustvarjanju novih delovnih mest, vpliv na družbeni razvoj in dobrobit vseh, vpliv na zakonodajo

Na razsežnost posledic teh treh dimenziji skritih tveganj že močno vplivata tudi izjemna transparentnost delovanja družbe, ki je povezana s komunikacijsko tehnologijo, ter ozaveščenost in pričakovanja s strani kupcev. Prav kupci sami



pozicionirajo blagovne znamke produktov in storitev na osnovi poslovnih odločitev podjetij. Odločitve kupcev vedno bolj temeljijo na odgovorih na vprašanje: **So poslovne odločitve podjetja predvsem usmerjena v zviševanje dobička ali pa sprejemajo zgolj takšne poslovne odločitve, ki bodo zniževala negativne vplive in povečevala pozitivne vplive na okolje, ljudi in na ekonomski razvoj skupnosti?**

Trajnostna strateška transformacija poslovanja podjetij zato postaja nuja in naslavlja vse te vidike tveganj. Če se podjetje odloči za trajnostno prenovo poslovanja, mora trajnostne vidike delovanja vpeljati v vse procese poslovanja, določiti jasne strateške in operativne cilje, izvedbene aktivnosti ter kazalnike, s katerimi meri svojo trajnostno in poslovno uspešnost.

Trajnostna poslovna strategija ter kazalniki trajnostne in poslovne uspešnosti

Logična pot do trajne poslovne uspešnosti, ki temelji na trajnostnih vrednotah za podjetje pomeni, da poslovno strategijo in poslovne modele transformira v celoti v trajnostno smer. Trajnostna strategija ni ločena strategija, kot na primer strategija razvoja kadrov ali informatike, temveč je to celovita poslovna strategija, ki jo podjetje zastavi na novo. Skladno s tem so postavljeni tudi vsi kazalniki uspešnosti. Podjetje si postavi ločene kazalnike uspešnosti na posameznem trajnostnem področju, ki pa vedno vključuje okoljski, družbeni in ekonomski vidik, posledično pa seveda finančni vidik.

Primer okoljskega kazalnika uspešnosti na letni ravni lahko predstavlja odstotek skrajšanih ključnih poslovnih procesov, odstotek povečane porabe letne energije iz obnovljivih virov, odstotek znižanja skupne porabe vode, odstotek povečane uporabe materialov, ki so pridobljeni iz snovnih tokov ... Uspešnost na daljši rok pa lahko zmerimo z odstotkom zmanjšanja skupnega ogljičnega odtisa.

Pri družbenem vidiku trajnosti na primer spremljamo število komunikacijskih projektov, s katerimi podjetje komunicira svoje trajnostno delovanje, odstotek zaposlenih, ki aktivno sodelujejo v trajnostnih projektih, odstotek delovnih mest, za katere so bile izvedene ocene tveganja za poslabšanje poklicnega zdravja in varnosti. Dolgoročni učinek, ki se meri, pa je na primer število družbenih problemov, ki so se izboljšali na osnovi inovativnih trajnostnih projektov podjetja.

Na področju ekonomskega razvoja na kratek rok lahko izmerimo število dobaviteljev, ki so vpeljali trajnostne kodekse poslovanja, število partnerstev z lokalnimi podjetji, število lokalnih start up podjetij, ki jih je podjetje podprlo tako ali drugače. Dolgoročni vidik uspešnosti pa merimo na primer s številom ustvarjenih novih delovnih mest v lokalnem okolju, v izboljšani kupni moči lokalnega okolja...

Kazalnike finančne uspešnosti na kratek rok lahko merimo z odstotkom zmanjšanja stroškov porabe energije oz. vode oz. primarnih surovin na enoto oz. izdelek in z odstotkom rasti skupnih čistih prihodkov od prodaje trajnostnih produktov. Na dolgi rok pa na primer prihranke na račun nižje fluktuacije zaposlenih in odstotek rasti dodane vrednosti na zaposlenega.

To je samo nekaj primerov - vsako podjetje ima svoje specifike. Vsako podjetje nastavi svoje kazalnike glede na svoj produkt oz. storitev in glede na obliko podjetja.

Če ima podjetje z vstopom na pot trajnostnega poslovanja iskrene in jasne namene, lahko na dolgi rok ta, sicer zahtevna pot prinese izjemne poslovne rezultate. To se odraža na vseh ravneh procesa, tudi pri postavljanju kazalnikov, kjer gre za odgovoren proces. Če podjetje jasno in namensko postavi kazalnike, ki bodo podajali

realna dejstva, je to lahko pobuda za ukrepanje, izboljšanje, spreminjanje in sprejemanje odgovornosti, pa tudi vseh posledic.

Potrebno pa se je zavedati, da je Izboljšanje trajnostne in finančne uspešnost hkrati težko verjetna na kratek rok. Učinki, ki so posledica trajnostnega delovanja, se ne pokažejo takoj, zato je pomembno za podjetja, da to razumejo in ustrezno naravnajo svoja pričakovanja.

Izzivi na poti so povezani z vložki, procesi, vodenjem, verodostojnim in iskrenim komuniciranjem z vsemi vključenimi deležniki - zunanji in notranji, ter skrbno kontrolo in upravljanjem s povratnimi informacijami.

To je večinoma tek na dolge proge, ki pa ob pravilnem odmerjanju in doziranju kapacitet, pravih odločitvah in obvladovanju tveganj na poti ter vztrajnosti prinaša dosti boljše finančne rezultate. Zaupanje v proces, tudi če cilj v tem trenutku ni viden, je ključnega pomena. Vodstvo mora tukaj odigrati ključno vlogo.

Povzetek: Kdaj podjetje posluje trajnostno?

Ko uravnoteži ambicije po poslovni uspešnosti/profitu z ambicijo zniževanja negativnih in s povečanjem pozitivnih vplivov na okolje, zaposlene, družbo in ekonomsko skupnost (znotraj podjetja in izven) ter ko v ekonomskem razvoju upošteva skrb za lokalni/regionalni ekonomski razvoj in nova delovna mesta. Torej, ko pri strateško-razvojnem načrtovanju in poslovnih odločitvah vključuje in ocenjuje morebitne posledice na trajnostne vidike vseh področij poslovanja.

Trajnostna strateška poslovna transformacija v slovenski praksi

V Sloveniji se je že veliko podjetij zavestno odločilo za prevetritev svojega načina poslovanja in vpeljati trajnostne vidike v vsak segment

procesov. Podjetja se seveda tega lotevajo na različne načine. Večina se je tega lotilo zgolj na enem segmentu oz. na razvojni - produktni ravni in je bil pogoj podan s strani kupcev oz. s pozicioniranjem v globalnih verigah vrednosti.

Le manjši delež podjetij pa je k temu pristopilo celovito oz. strateško.

SPIRIT Slovenija, javna agencija, je aktivno pristopila k uvajanju celovitega in strateško naravnane trajnostnega poslovanja že v začetku leta 2016 z dveletnim pilotnim projektom »Vzpostavljane trajnostnih poslovnih strategij in poslovnih modelov v praksi«. Pri projektu je sodelovalo devet slovenskih podjetij, izbranih preko javnega poziva, ki so prva stopila na pot strateške trajnostne transformacije.

Ta podjetja so: M Sora, trgovina in proizvodnja d.d., Lumar IG d.o.o., Iskraemeco, merjenje in upravljanje energije d.d., Hotel Sava Rogaška d.o.o., Engrotuš podjetje za trgovino d.o.o, Anton Blaj d.o.o., Sij d.d., Steklarna Rogaška d.o.o., Talum d.d.

Pilotni proces je pokazal nujnost, da se slovenska podjetja začnejo intenzivno ozaveščati, razumeti pomen in priložnosti trajnostne transformacije poslovanja. Na podlagi izjemnih rezultatov in učinkov, ki jih je dosegel pilotni projekt, je SPIRIT Slovenija predlagal širši program podpore za obdobje 2019 – 2022, ki bo skozi trajnostno strateško transformacijo poslovanja popeljal **vsaj 60** dodatnih malih in srednje velikih podjetij. Do danes je bilo preko javnega razpisa v procese trajnostne strateške transformacije vključenih že **51 podjetij**.

Spoznanja iz prakse:

- Zrelost, ozaveščenost in motivacija vodstva ter lastnikov za tovrstno transformacijo je ključnega pomena za uspešno strateško transformacijo. Motiv,

ki je botroval procesu, se v procesu pokaže kmalu. Vodstvo, ki je zrelo, je sposobno soočanja s spoznanji tekom procesa, odkrivanja šibkih točkami, ki jih je potrebno najprej sanirati, da lahko podjetje poišče in nastavi nove sprožilce trajnostnega in poslovnega napredka.

- Zavedanje nujnosti trajnostnega poslovanja je v podjetjih na različnih stopnjah, razumevanje trajnostnega poslovanja in neposredna povezanost z izboljšanjem finančne uspešnosti podjetja je pogosto pomanjkljivo.
- Podjetja se še vedno premalo soočajo s svojimi lastnimi šibkimi točkami. V izrednih razmerah pa se prav te šibke točke nazorno prikažejo in povzročajo dodatne probleme in tveganja. Zato je sprotno prepoznavanje the šibkosoti ter ustrzeno reševanje težav izjemno pomembno.
- Izjemnega pomena je tudi prilagoditev načina izvedbe procesa transformacije glede na lastnosti podjetja, kot so dejavnost, velikost, lastniška struktura ... Pri vseh pa je pomembno vključevanje čim širše skupine zaposlenih na vseh korakih procesov. Izgradnja zaupanja ter zaveznitvo vseh zaposlenih za uresničevanje strateških trajnostnih usmeritev sta bistveni in se lahko odvijeta samo skozi procesu.
- Precejšen delež podjetij - predvsem malih in srednjih - nima postavljenih dolgoročnejših poslovnih strategij, poslovni modeli pa so velikokrat izdelani zgolj v idejah vodstva ali pa so ostali zapisani kje v predalih. Posledično niso postavljeni realni kazalniki uspešnosti, pomanjkljivo je spremljanje in zato tudi ni pravočasnega ukrepanja. Če želi podjetje jasno in namensko postaviti kazalnike, ki bodo podajali realna dejstva, je to lahko

pobuda za ukrepanje, izboljšanje, spreminjanje in sprejemanje odgovornosti - tudi za vse posledice. Merjenje in spremljanje sta nalogi, ki se morata konsistentno izvajati.

- Za uspešno poslovanje v prihodnosti se vse bolj kaže izjemen pomen hitrega zaznavanja sprememb in tveganj ter s tem možnosti za pravočasno ukrepanje.

Zrelo, trajnostno voditeljstvo temelji na skrbi za dobrobit zaposlenih, graditvi in prepoznavanju njihove vrednosti, vključevanju in graditvi zaveznitva za doseganje poslovnih ciljev.

Zaključek:

Nova poslovna realnost že prinaša negotovosti v vseh pogledih delovanja družbe in okolja. V zadnjem letu smo se vsi, hote ali neho, znašli v procesu transformacije na vseh ravneh, osebni in poslovni.

Vprašanje je, ali bomo osebno kot poslovno transformacijo zavestno upravljali mi sami, ali pa bomo prepustili okoliščinam, da upravljajo nas, medtem pa bomo brez pravega nadzora drveli po napačni poti.

Pomembno je, da poiščemo, ozavestimo vse šibke točke poslovanja, jih začnemo obvladovati in transformirati v nove sprožilce trajnega napredka. Obnovimo stare in postavimo boljše, čvrstejše temelje poslovanja, na katerih bo lahko rasel **naš napredek v dobro vseh -narave, ljudi in skupnosti.**

