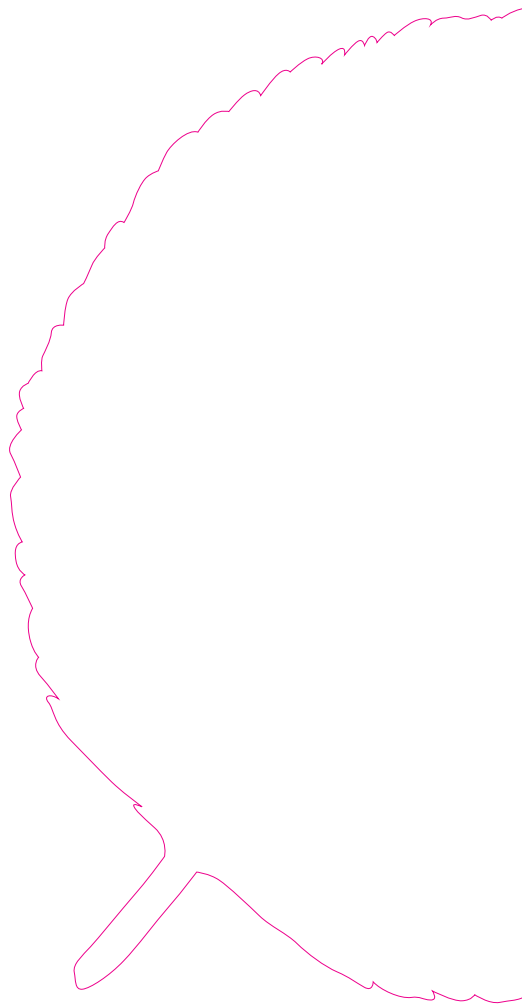


TRAJNOSTNE
POSLOVNE STRATEGIJE
IN TRAJNOSTNI
POSLOVNI MODELI
V SLOVENSKI PRAKSI





#vsebina

KAJ NUDI PRIROČNIK?

pojmi / poslovni koristi / način

implementacije / vloga vodstva



lipa
Tilia sp.

S trajnostnimi poslovnimi strategijami in trajnostnimi poslovnimi modeli vodilna podjetja iz različnih panog po vsem svetu že uspešno ustvarjajo in ohranjajo konkurenčno prednost. Slovenska podjetja moramo v korak s temi spremembami.

- Natančne razlage pojmov, kajti v praksi smo priča precejšnjim nejasnostim. Izvedeli bomo, kaj je trajnostni razvoj, trajnostno (naravnano) poslovanje, trajnostna poslovna strategija in trajnostni poslovni model. Trajnostno poslovanje bomo znali ločiti od drugih, podobnih konceptov.
- Spoznali bomo, zakaj je trajnostno poslovanje poslovno koristno in kako hkrati dosegati trajnostno in finančno uspešnost.
- Osrednji del priročnika da napotke, kako trajnostno poslovanje učinkovito vpeljati v svoje strateške in operativne procese. To je najtežje. V večini velikih podjetij po svetu se že dolgo ne pogovarjajo več o tem, ali se sploh lotiti trajnostne poslovne transformacije, temveč, kako to uresničiti. V priročniku so nanizani sistematični koraki, ki nam bodo v pomoč.
- Posebej predstavimo izjemno pomembno vlogo vodij pri razvijanju in uresničevanju trajnostnih poslovnih strategij in trajnostnih poslovnih modelov.
- Razložimo pa tudi, kako nam lahko koristi pomoč zunanjega strokovnjaka pri izvedbi procesa trajnostne transformacije podjetja.

.....

Priročnik je nastal na podlagi izkušenj iz nacionalnega pilotnega projekta Javne agencije SPIRIT Slovenija, *Vzpostavljanje trajnostnih poslovnih strategij in poslovnih modelov v praksi*, ki se je izvajal v letih 2016-2017 in v katerem je doslej sodelovalo 9 slovenskih podjetij: Talum d.d., Sij d.d., Iskraemeco, merjenje in upravljanje energije, d.d., Engrotuš podjetje za trgovino, d.o.o., Hotel Sava Rogaška, d.d., Steklarna Rogaška, d.o.o., M SORA, trgovina in proizvodnja, d.d., Lumar IG, d.o.o., in Anton Blaj, s.p. Tako vključuje številne izjave vodij in drugih predstavnikov teh podjetij, ki so uspešno pričela s trajnostno transformacijo. Nastal pa je tudi na podlagi izkušenj, ki smo jih avtorji tega besedila pridobili v sodelovanju z vodilnimi globalnimi korporacijami na področju trajnostnega poslovanja, kot so Nike, P&G, The Home Depot, Nissan North America, Patagonia in druga.

.....



Handwriting practice lines on page 8, consisting of 20 horizontal dotted lines.

Handwriting practice lines on page 9, consisting of 20 horizontal dotted lines.

#trajnost

**KAJ JE TRAJNOSTNO
POSLOVANJE?
KAJ JE TRAJNOSTNA
POSLOVNA
STRATEGIJA IN
TRAJNOSTNI
POSLOVNI MODEL?**

okolje / družba / ekonomski razvoj



brin
Juniperus communis

Trajnostna uspešnost daje enakovreden poudarek družbeni, okoljski in ekonomski uspešnosti, vse tri pa, morajo biti domišljeno načrtovane in usklajene, zlasti pa podprte z dobro komunikacijo, vodijo v finančno uspešnost podjetja.

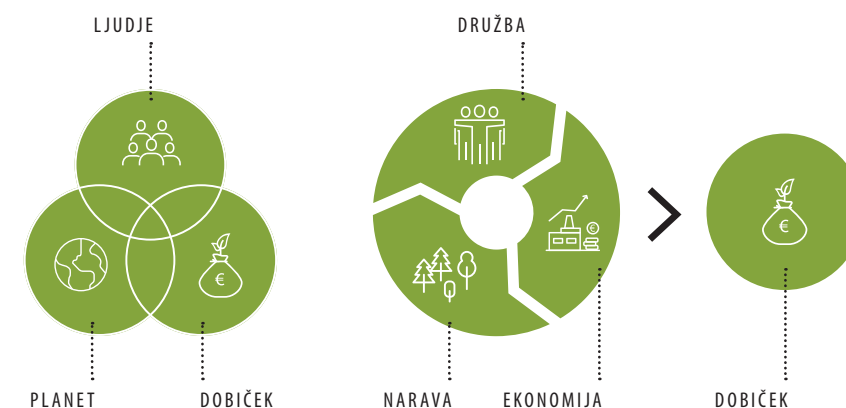
Trajnostno poslovanje (angl. *corporate sustainability*) izvira iz koncepta trajnostnega razvoja (angl. *sustainable development*), ki pomeni tak okoljski, družbeni in gospodarski razvoj planeta, ki bo tudi našim zanamcem omogočal vsaj enako, če ne boljše kakovost življenja (WCED, 1987). Ko ta ‚makro‘ koncept prenesemo na ‚mikro‘, torej podjetniško raven, pomeni prispevek podjetja k trajnostnemu razvoju planeta – kako podjetje s svojim poslovanjem prispeva k okoljskemu, družbenemu in ekonomskemu razvoju.

Pri trajnostnem razvoju je zelo bistveno, da ekonomske oziroma gospodarske uspešnosti (angl. *economic performance*) ne zamenjamo s finančno uspešnostjo podjetja (angl. *financial performance*), ki je obvladovanje stroškov, rast prihodkov od prodaje, rast dobička in podobno. Nasprotno, kot sta okoljska in družbena uspešnost podjetja usmerjena v neposredne koristi deležnikov podjetja (zdravo naravno okolje, zadovoljne lokalne skupnosti, zavzeti zaposleni), tako je ekonomska uspešnost usmerjena v neposreden razvoj lokalnega gospodarstva, kjer podjetje posluje, kar med drugim vključuje ustvarjanje novih delovnih mest.

Ta ‚trojček‘, družbena, okoljska in ekonomska uspešnost, kratko imenujemo tudi trajnostna uspešnost (angl. *sustainability performance*). Trajnostna uspešnost ni isto kot trojni dobiček (angl. *triple bottom-line*, tudi *people – planet – profit*) (Elkington, 1998). Trojni dobiček namreč vključuje le družbeno in okoljsko uspešnost, ne pa tudi ekonomske uspešnosti; vsebuje pa finančno uspešnost (dobiček). Trajnostna uspešnost pa daje enakovreden poudarek družbeni, okoljski in ekonomski uspešnosti, vse tri pa, če so domišljeno načrtovane in usklajene, zlasti pa podprte z dobro komunikacijo, vodijo v finančno uspešnost podjetja. V stroki temu rečemo tudi t.i. sustainability business case (glej Sliko 1).

Zelo pomembno je tudi, da trajnostnega poslovanja ne enačimo s filantropijo. Nedomišljeno doniranje in sponzoriranje (angl. *cheque-book philanthropy*), ko po malem podpiramo zelo številne, različne in vsebinsko neskladne trajnostne iniciative ali dejavnosti, je za podobo podjetja lahko celo škodljivo. Gre namreč za verodostojnost, prepričljivost v tem, za kar si prizadevamo. Deležniki, zlasti zaposleni in stranke, so lahko zelo občutljivi glede tega, koga in na kak način podjetje trajnostno podpiramo. Ključen je strateški pristop: če še nismo zrelo, da trajnostno naravnost vključimo v svojo poslovno strategijo,

Slika 1: Trojni dobiček in trajnostna uspešnost



Trojni dobiček vključuje finančno uspešnost

Trajnostna uspešnost vodi v finančno uspešnost

potem izberimo vsaj takšne trajnostne iniciative, ki jih lahko suvereno podpremo s svojimi osrednjimi sposobnostmi (znanje, know-how, tehnologije, ki jih dobro obvladamo, itd.). Z njimi dosežemo večje družbene, okoljske in ekonomske učinke (angl. *social impact*), saj uporabljamo sposobnosti, ki jih najbolj obvladamo. S tem bolje obvladujemo svojo podobo – deležniki takoj razumejo povezave med našo temeljno dejavnostjo in trajnostnimi iniciativami. Zdi se jim logične, zato nam začno zaupati. Na ta način si pridobimo tudi ugled.

Praksa to potrjuje. Sberbank, največja ruska banka in hkrati vodilna vzhodno evropska banka, denimo, trajnostno deluje na področju večanja finančne pismenosti starejših in mladih. Roche, eno od vodilnih švicarskih farmacevtskih podjetij, sodeluje z lokalnimi partnerji pri distribuciji sodobnih zdravstvenih tehnologij in zdravil v logistično težje dostopnih področjih. The Home Depot, največje trgovsko podjetje za dom in vrt na svetu, pa je blagovno znamko zgradilo na prostovoljstvu zaposlenih pri gradnji igrišč za otroke – ker to znajo

zelo dobro. Vse to so primeri, ko so podjetja skrbno premislila, kaj so njihove osrednje sposobnosti in kako jih lahko najbolj učinkovito uporabijo za doseganje trajnostne uspešnosti.

Hude strokovne napake pa gotovo ne bomo storili, če trajnostno poslovanje enačimo z *družbeno odgovornostjo podjetja* (angl. *corporate social responsibility*), toda razumeti jo moramo v najširšem pomenu besede, torej v duhu 'trojčka' (okoljska, družbena in ekonomska uspešnost). Slovenska podjetja običajno razumejo družbeno odgovornost kot skrb za zaposlene, stranke in lokalne skupnosti, če širše, pa vključujejo še okoljsko odgovornost. Družbena odgovornost podjetja, ki je zgodovinsko starejši koncept kot trajnostno poslovanje, pa dejansko vključuje tako skrb za naravno okolje kot družbo v najširšem smislu, kar pomeni v socialnem in ekonomskem pomenu.

Da bi bil pojem trajnostne uspešnosti še bolj jasen in razumljivo ločen od finančne uspešnosti, v *Tabeli 1* prikazujemo primere kazalcev, s katerimi lahko spremljamo trajnostno oziroma finančno uspešnost.

Tabela 1: Merjenje trajnostne (družbene, okoljske, ekonomske) in finančne uspešnosti

Trajnostna uspešnost		Finančna uspešnost	
Družbeni vidik	Okoljski vidik	Ekonomski vidik	
Št. trajnostnih projektov, ki so strateško skladni	% zmanjšanja porabe naravnih virov	% poslov, ki temeljijo na pravični trgovini	% prodaje trajnostnih izdelkov/storitev
Št. nesreč pri delu	% zmanjšanja mešanih odpadkov	% dobaviteljev podjetja, ki so trajnostno naravnani	Prihodki od prodaje recikliranih izdelkov
% žensk na vodilnih položajih	% izdelkov, ki so popolnoma razgradljivi	Obseg poslov z lokalnimi, novo nastalimi podjetji	Prihodki od prodaje odpadkov
% zaposlenih s posebnimi potrebami	% izdelkov na osnovi sekundarnih surovin	Št. novih delovnih mest v lokalni ekonomiji	Prihranki v stroških energije
% zaposlenih, ki so redno vključeni v prostovoljstvo	% zmanjšanja ogljičnega odtisa	Št. novih delovnih mest v podjetju	Prihranki v stroških zaradi nižje fluktuacije zaposlenih

Zdaj lahko naslovimo tudi trajnostne poslovne strategije in trajnostne poslovne modele. *Trajnostna poslovna strategija* (angl. *sustainability strategy*) predstavlja logično pot, ki na dolgi rok vodi do koristi za družbo, okolje in ekonomijo, hkrati pa večja poslovno uspešnost podjetja. V tehničnem smislu torej ni nič drugačna od običajne poslovne strategije, ki je niz hipotez ali vzročno-posledičnih povezav med strateškimi aktivnostmi in strateškimi rezultati. Vsebinsko pa gradi na večji družbeni, okoljski in ekonomski sprejemljivosti. Če je strategija dobro premišljena, temelječa na pravilno določenih osrednjih sposobnostih podjetja, in ustrezno vpeta v okolje podjetja, potem bodo hipoteze držale in pot bo v resnici pripeljala do zelenega cilja.

Trajnostni poslovni model (angl. *sustainability business model*) predstavlja takšno zamisel ustvarjanja vrednosti za kupca, posredovanja te vrednosti kupcu in zadržanja dela te vrednosti (zaslužek), v okviru katere ustvarjamo tudi pomembne družbene, okoljske ali ekonomske učinke. Poslovni model je kot koncept širši od poslovne strategije. To pomeni, da ne rabimo nujno spreminjati poslovnega modela, če le malo spremenimo svojo strategijo; obstoječi poslovni model je kot temeljni strateški okvir delovanja lahko povsem primeren. Če pa spremenimo svoj poslovni model, nujno spremenimo tudi strategijo. Enako velja za trajnostne poslovne modele in trajnostne poslovne strategije.



A series of 20 horizontal dotted lines for handwriting practice, starting from the pencil icon at the top left.

A series of 20 horizontal dotted lines for handwriting practice, identical to the ones on page 16.

#koristi

KATERE SO POSLOVNE KORISTI TRAJNOSTNE POSLOVNE STRATEGIJE?

obvladovanje stroškov / povečevanje

prihodkov / pridobitev konkurenčne prednosti



javor, ostrolistni
Acer platanoides

Dr. Marko Homšak, direktor Talum
Inštituta, Talum: »Okoljske zahteve se
povečujejo v faktorjih, ne odstotkih.
Skrbno bdimo nad spremembami
zakonodaje in načrtujemo izboljšave, da
smo vedno varno znotraj predpisov«.

V svetovni poslovni javnosti je trajnostno poslovanje podjetij že vrsto let zelo aktualna in poslovno odmevna tema. Po eni strani **zaradi naraščajočih tveganj**, ki so jim podjetja izpostavljena z globalnim segrevanjem planeta in radikalnimi spremembami ekosistemov, neustreznimi delovnimi pogoji, konfliktnimi rudninami, ki jih vgrajujejo v izdelke, in drugimi nepravilnostmi v dobaviteljskih verigah, vse večjo neenakostjo pri distribuciji premoženja in slabo dostopnostjo do različnih storitev, tudi zdravstvenih in izobraževalnih. Tveganja so vedno bolj realna zaradi vse večje osveščenosti prebivalcev o potencialno škodljivih izdelkih in nepoštenih poslovnih politikah. Ni jim več vseeno in aktivno se odzivajo. Še toliko bolj resnična pa so zaradi izjemne hitrosti pretoka informacij po vsem svetu in iznajdljivosti različnih deležnikov pri uporabi novih tehnologij. Tudi srednje velika in mala podjetja so vpeta v globalne poslovne sisteme in so del tega dogajanja – poti nazaj več ni.

Še pomembnejša plat te zgodbe je na prihodkovni strani. Komisija za poslovni in trajnostni razvoj (Business & Sustainable Development Commission) v študiji *Better Business, Better World* (2017) ocenjuje, da bo do leta 2030 **obseg poslovnih priložnosti**, ki bodo temeljile na 17 trajnostnih ciljih Agende 2030 za trajnostni razvoj Organizacije združenih narodov (UN Sustainable Development Goals), vreden vsaj 12 milijard USD letno. Pomislimo na ta potencial!

Številna globalna in domača podjetja so že dokazala, da je s trajnostnimi poslovnimi strategijami in trajnostnimi poslovnimi modeli mogoče izjemno izboljšati finančno uspešnost. Poglejmo, kako.

- **Obvladovanje stroškov na osnovi večje skladnosti z regulativo in boljšim obvladovanjem tveganj**

Številna podjetja vključujejo trajnostne rešitve v poslovne procese zaradi skladnosti z zakoni in predpisi, ki vse bolj restriktivno urejajo okoljsko, družbeno in ekonomsko delovanje podjetij. Na ta način se ognejo izrednim inšpekcijam, kaznim in odškodninam, stroškom tožb, predvsem pa prekinitvam procesov, zaprtju obratov in padcu ugleda podjetja. Sem sodijo zlasti podjetja, ki povzročajo pomembne okoljske eksternalije (spomnimo se podjetja Lafarge v Sloveniji, ki je ravnalo nasprotno in moralo zapreti obrat).

- **Obvladovanje stroškov na osnovi inoviranja procesov, izdelkov in storitev**

Mojca Markizeti, vodja projekta pravičnega števca, Iskraemeco: *»Današnja dejstva so pomanjkanje surovin in materialov, zemlje in vode, po drugi strani pa kopičenje smeti in onesnaženje. Cene surovin in materialov rastejo, medtem ko cene izdelkov padajo.«*

V takem primežu je nujno, da podjetja iščejo inovativne rešitve, kako nadomeščati redke in konfliktno rudnine in surovine, kako zmanjševati porabo resursov in kako bolje obvladovati odpadke.

Lorrie Vogel, članica uprave za inovacije, Nike: *»Naši oblikovalci inovativno iščejo rešitve, kako v izdelke vgrajevati le okoljsko sprejemljive materiale. To sicer poveča njihovo lastno ceno, toda ker hkrati optimizirajo izmet in odpadke, so celotni stroški nižji.«*

- **Povečevanje prihodkov na osnovi zaupanja in zvestobe strank**

Stranke so vse bolj dovzetne za različne okoljske, družbene in ekonomske probleme. Doživljajo jih osebno in iščejo izdelke ter storitve podjetij, s katerimi se lahko vrednotno poistovetijo. Če uspešno najdemo rešitve zanje, gradimo trajnostno podobo in pridobimo njihovo

zaupanje. Če to delamo dosledno, to preraste v zvestobo in pridobimo si ugled trajnostno uspešnega podjetja. Prodaja še bolj vztrajno raste.

Mihela Hladin Wolfe, direktorica okoljskih in družbenih iniciativ, Patagonia: *»Oblikujemo in prodajamo oblačila za plezanje, smučanje, deskanje na snegu, surfanje in muharjenje. To so vsi tihi športi.*

Noben ne potrebuje motorja ali nagrade množic. Naše vrednote odražajo tiste, ki jih je začelo skupina plezalcev in deskarjev ter minimalistični slog, ki so ga in še živijo. Zato skozi svoje poslanstvo – oblikovati najboljša oblačila, ne povzročati nepotrebne škode in uporabiti podjetje za navdih in izvajanje rešitev za okoljsko krizo – poslujemo že več kot štirideset let.«

- **Pridobitev konkurenčne prednosti**

Nekatera podjetja so uspela z družbeno, okoljsko in ekonomsko odgovornimi procesi in izdelki/storitvami ustvariti trajno prepoznavnost na trgih in doseči konkurenčno prednost. Ta podjetja imajo privilegij zaračunavati cene s pribitkom, hkrati pa izjemno inovativno obvladujejo svoje stroške, tako da tudi po tej plati maksimizirajo svoje profitne marže. Taka podjetja so privlačna za najboljše iskalce zaposlitev in inovativne poslovne partnerje, s čimer še dodatno krepijo pozicijo vodilnih na trgu.



Handwriting practice lines on page 24, consisting of 20 horizontal dotted lines.

Handwriting practice lines on page 25, consisting of 20 horizontal dotted lines.

#uspešnost

KAKO BITI TRAJNOSTNO IN FINANČNO USPEŠEN HKRATI?

model / vložki / procesi / rezultati / učinki



hrast
Quercus sp.

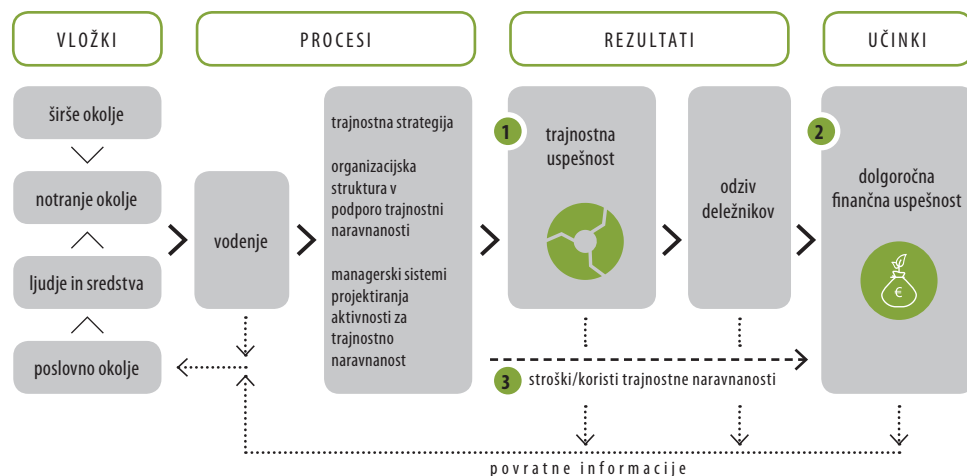
»Vodstvo s svojim vizionarskim pristopom opogumlja in spodbuja ostale zaposlene, da uspešno premagujejo izzive, ki so del tako zahtevnega in obsežnega prehoda.«

Vodstvo podjetja Iskraemeco

Trajnostno naravnane aktivnosti ne vodijo vedno takoj v boljše finančne rezultate; drugače povedano, ne bo nam vedno takoj uspelo izboljšati trajnostne in finančne uspešnosti hkrati (angl. *win-win*). Pravzaprav je na kratek rok zelo pogosto, da izboljšamo trajnostno uspešnost, vendar še ne žanjemo finančnega uspeha. Kje so izzivi?

V *Sliki 2* je model trajnostnega poslovanja (angl. *The Corporate Sustainability Model*) (Epstein & Rejc Buhovac, 2014), ki nam bo v pomoč. Nastal je na praksah najuspešnejših trajnostno naravnanih podjetij na svetu, v katerih so se lastniki in najvišje vodstvo čvrsto zavezali trajnostni naravnosti: ker so vizionarji in razumejo, da bodo v bližnji prihodnosti poslovni procesi vzdržni le, če bodo upoštevali naravne omejitve planeta in družbe. Model prikazuje, da je za doseganje finančnih učinkov trajnostnega poslovanja treba razumeti povezanost štirih sklopov: vložkov, procesov, rezultatov (trajnostne uspešnosti) in učinkov (finančne uspešnosti). Vodstvo pa mora skrbno bdeti nad procesi in z zgledom voditi druge.

Slika 2: Model trajnostnega poslovanja - The Corporate Sustainability Model



trije glavni vplivi: 1 stroški/koristi trajnostnega poslovanja; 2 družbeni, ekonomski in okoljski učinki; 3 finančni učinki

Vir: Epstein, M. J., & Rejc Buhovac, A. (2014): *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*, 2nd Ed., Greenleaf Publishing/Berrett-Koehler Publishers.

- Vložki so danosti, v katerih poslujemo: najpomembnejša so pričakovanja ključnih deležnikov, trajnostni standardi v panogi, razpoložljivi resursi in naši zaposleni, obstoječa poslovna strategija, organizacijska struktura, kultura idr. To stanje je treba analizirati, da bi razumeli, kaj in kako spreminjati.

Peter White, nekdanji direktor za globalno trajnost, P&G: »S proizvodnjo zelenih izdelkov smo začeli že v 90. letih, a bili neuspešni, ker so končni kupci mislili, da so ti izdelki slabše kakovosti. Šele, ko so naši neposredni kupci, Walmart in Tesco, zahtevali trajnostne izdelke, se je trg prebudil«.

Začetna napaka je torej, če se trajnostnega poslovanja lotimo brez skrbne analize okolja in zmogljivosti podjetja, zaradi česar so trajnostni ukrepi brez pričakovanih učinkov.

- Dinamični, procesni del modela se prične z vodenjem. Ko ugotovimo, da je poslovanje zrelo za trajnostno preobrazbo, ji morajo najvišji vodje izkazati visoko predanost, tako da jo vključijo v strateške dokumente in o njej tudi zavzeto govorijo. Ves čas jo morajo podpirati z zgledom, z operativnimi in taktičnimi poslovnimi odločitvami. Tako lahko uspešno spreminjajo procese, kot so vzpostavitev trajnostne poslovne strategije, reorganizacija, ki podpira trajnostno poslovanje, oblikovanje sistemov za merjenje trajnostne uspešnosti, nagrajevanje zaposlenih za trajnostno delovanje in drugi. Procesni vključujejo tudi vzpostavitev projektnega managementa za usklajevanje različnih trajnostnih projektov in iniciativ. Napaka bi bila pričakovati, da bodo trajnostne iniciative vodile v finančni uspeh, ne da jih vodje iskreno podpirali z zgledom, strategijo, organizacijsko strukturo in kontrolo.

- Le skrbno izvajanje procesov bo ustvarilo zelene rezultate: trajnostno uspešnost (npr. manjšo porabo energije in vode, manjšo količino ustvarjenih odpadkov, več zelenih izdelkov in storitev, večjo socialno varnost zaposlenih, dodatno zaposlovanje in podobno). A tudi tu se zgodba ne konča. O trajnostni uspešnosti je treba verodostojno komunicirati preko različnih medijev, da se sprožijo odzivi deležnikov – zaposleni so bolj zavzeti, manj je abstentizma in fluktuacije; kupci se poistovetijo s podjetjem, so zvesti in širijo dober glas; dobavitelji želijo sodelovati v trajnostnih prizadevanjih in pri razvoju novih trajnostnih rešitev; člani lokalnih skupnosti so podporniki podjetja itd.

Victor Zamudio, nekdanji direktor za trajnostno strategijo, The Home Depot, in Brad Shaw, nekdanji član uprave za korporativno komuniciranje in zunanje zadeve, The Home Depot: *»Vzpostavili smo transparentne kriterije ničelne tolerance za kršitve trajnostnih načel za dobavitelje. Tu ni kompromisov in ne druge možnosti. Odzivi deležnikov so odlični: stabilnost redno zaposlenih je fenomenalna, ugled podjetja je močan.«*

To je najmočnejši mehanizem za pretvorbo trajnostne uspešnosti v finančno uspešnost.

- Na ta način bolje obvladujemo tveganja in stroške, povezane z njimi, ustvarimo večje prihodke in boljši poslovni izid. Na dolgi rok to vodi v večjo finančno uspešnost poslovanja.

- S skrbno kontrolo in povratnimi informacijami pa zagotavljamo nadzor nad dosežki in spodbujamo inoviranje procesov, izdelkov in storitev.

Finančni učinki trajnostnega poslovanja so tako v največji meri odvisni od odzivov ključnih deležnikov. Te je mogoče obvladovati: z deležniki je treba sodelovati že v fazi snovanja trajnostne poslovne strategije (kateri trajnostni vidiki so jim pomembni in zakaj), jih vključevati v poslovne odločitve (zlasti zaposlene in poslovne partnerje) in ves čas spremljati, kako se odzivajo. Slabih plati trajnostne naravnosti v poslovnem okolju ni, če gre za iskrena prizadevanja. **Kadar pa gre samo za navidezno skrb za trajnostni razvoj in je večina naporov usmerjena v promocijo in odnose z javnostmi, je uspeh kratkotrajen ali ga sploh ni.**



A series of horizontal dotted lines for writing, starting below the pencil icon and extending across the width of the page.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#proces

KAKO STOPITI NA POT TRAJNOSTNE TRANSFORMACIJE?

temeljni metodološki koraki / ključni izzivi



bor, rdeči
Pinus sylvestris

Zavezanost najvišjega vodstva trajnostni transformaciji ne sme popustiti in postopoma je treba aktivno vključevati čim več zaposlenih. Pri tako pomembnih spremembah se ne da ,preskakovati stopnic' ali ,izpuščati korakov'.

Trajnostna transformacija podjetja – najvišjega vodstva, drugih vodij, zaposlenih ter vseh procesov – je veliko več kot razvijanje trajnostne poslovne strategije in trajnostnega poslovnega modela. Zahteva iskreno predanost lastnikov in najvišjega vodstva trajnostni naravnosti, kajti gre za paradigmo, ki gradi na povsem novih poslovnih vrednotah.

Mihela Hladin Wolfe, direktorica okoljskih in družbenih iniciativ, Patagonia. »Za nas varstvo in ohranjanje okolja ni tisto, kar počnemo izven delovnega časa. To je razlog, zaradi katerega smo v poslu.«

Tako je za trajnostni uspeh nujen **predpogoj: formalna zaveza lastnikov in najvišjega vodstva trajnostni transformaciji**. Najvišje vodstvo in lastniki lahko to storijo s katerokoli obliko zavezujoče komunikacije, denimo, z listino, formalno izjavo za medije in podobno. Potem pa trajnostna transformacija v večji meri teče skladno z 10 temeljnimi metodološkimi koraki, značilnimi za uspešno razvijanje strategij. Pri vsakem koraku bomo opozorili tudi na ključne izzive.

1. KORAK:

IZBOR ČLANOV STRATEŠKEGA TIMA

V strateški tim, ki bo razvijal trajnostno poslovno strategijo in nov, trajnostni poslovni model, je pomembno vključiti poleg vodij z različnih hierarhičnih ravni tudi strokovnjake s področij, kot so raziskave in razvoj, proizvodnja, logistika, zdravje in varstvo pri delu, kadri, komuniciranje in drugi. Dovolj širok nabor ‚analitikov‘ in ‚strategov‘ bo omogočil celosten pogled na trajnostne izzive in nudil raznolike rešitve zanje. Vključitev strokovnjakov in mnenjskih, ne le formalnih vodij, je tudi odlično zagotovilo, da se bo trajnostna poslovna

strategija dejansko uresničila – s ‚kritično maso‘ udeležencev na delavnicah bo v podjetju namreč zavel duh zavzetosti za spremembe, saj so pri snovanju sprememb sodelovali resnično ključni kadri.

Aleš Dolenc, direktor M SORA: »S tem, ko smo vključili vse ključne zaposlene in na delavnicah spodbujali odkrito komunikacijo, smo se soočili in prišli do dna izzivom, ki jih sicer sploh ne bi prepoznali kot pomembnih.«

Ključni izzivi:

- prepoznati, kdo so ključni strokovnjaki in mnenjski vodje, odprti spremembam, ki jih zahteva trajnostno poslovanje;
- sodelujoče pritegniti k voljnemu sodelovanju;
- zagotoviti, da celoten tim deluje odkrito, zavzeto, in to kljub morebitnim nesoglasjem zaradi različnih pogledov;
- dosegati konsenz.

2. KORAK:

IDENTIFIKACIJA TRAJNOSTNIH POSLOVNIH PRILožNOSTI

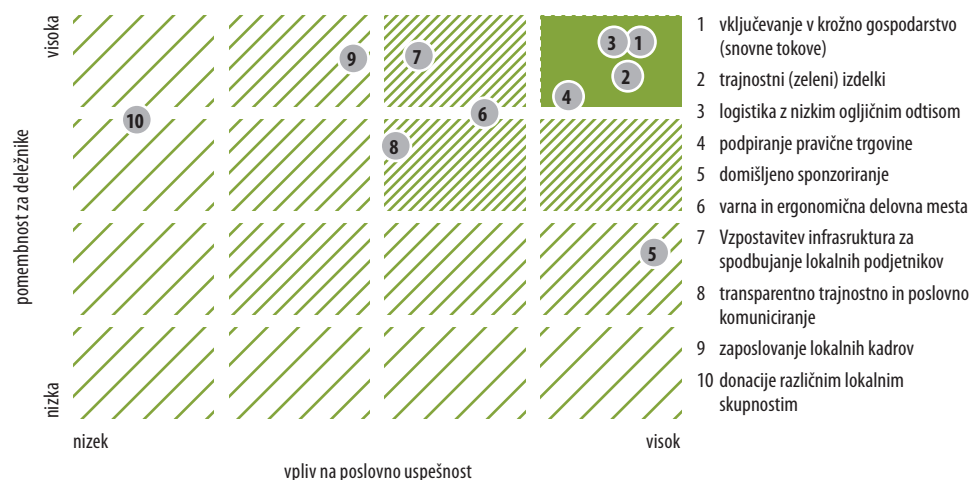
Ideje za trajnostno transformacijo poiščimo s pomočjo deležnikov: zaposlenih, kupcev, dobaviteljev, drugih poslovnih partnerjev in predstavnikov lokalnih skupnosti. Zelo dobro vedo, kaj so njihovi trajnostni problemi in kakšna so njihova trajnostna pričakovanja danes in jutri.

Petra Blaj, direktorica podjetja Anton Blaj: »Zavedamo se, da želijo naši kupci svoje trajnostne usmeritve in zaveze prenesti tudi na dobaviteljsko verigo, katere člen smo. Zato zahteve iz Code of Conducts natančno preučimo, iz njih črpamo pomembne informacije ter pridobivamo nova spoznanja.«

Deležnike po potrebi vključimo v anketiranje, fokusne skupine ali intervjuje in z njihovo pomočjo določimo, kaj so ključni trajnostni izzivi podjetja. Zagotovo ni naloga strateškega tima, da o tem ugiba. Njegova naloga pa je, da za ključne trajnostne izzive določi, kako velik poslovni vpliv imajo.

V Sliki 3 prikazujemo primer matrike bistvenih trajnostnih izzivov oziroma matriko bistvenosti (angl. *materiality matrix*), ki jo izdelamo na tej osnovi. Na ordinati prikazuje, kako pomembni so deležnikom različni identificirani trajnostni izzivi, na abscisi pa, kako močno lahko preko obvladovanja stroškov ali večanja prihodkov vplivajo na poslovni izid podjetja. V desnem zgornjem delu matrike so tako zbrani bistveni trajnostni izzivi.

Slika 3: Primer matrike bistvenih trajnostnih izzivov



Ključni izzivi:

- v vzorec sodelujočih (anketirancev, intervjuvancev) zajeti predstavnike vseh ključnih deležnikov;
- številne trajnostne poslovne priložnosti se skrivajo za preobleko trajnostnih tveganj. Izziv je naučiti se razmišljati mimo ustaljenih okvirov in tveganja prepoznati kot priložnosti: nanje se odzvati kreativno in proaktivno (angl. *play to win*), ne reaktivno (angl. *play not to lose*).

3. KORAK:

ANALIZA OBSTOJEČE POSLOVNE STRATEGIJE IN POSLOVNEGA MODELA

V luči teh analitičnih spoznanj ugotovimo, kako dobro obstoječi poslovni model in poslovna strategija odgovarjata na bistvene trajnostne izzive in druge analitične ugotovitve (iz širšega okolja, panoge in podjetja).

Ključni izzivi:

- odkrito, kritično identificirati vrzeli oziroma slabosti, šibkosti v podjetju;
- prepoznati povezanost enot podjetja in njihovo medsebojno odvisnost, ko vplivajo na te vrzeli, šibkosti.

4. KORAK:

ZAPIS VIZIJE

Zapišimo jasno vizijo trajnostne (družbene, okoljske, ekonomske) in poslovne uspešnosti podjetja za ciljno leto v prihodnosti. Zapis je jasen takrat, ko ga enotno razumejo vsi, tudi tisti, ki niso sodelovali pri njegovem snovanju. To zahteva več stavkov, urejenih v neko smiselno strukturo, in neredko tudi kvantifikacijo vsebin.

Ključni izzivi:

- doseči soglasje o tem, kako naj bo videti podjetje v ciljnem letu;
- vključiti vse bistvene trajnostne izzive in za tveganja, povezana z njimi, ter predvideti inovativne rešitve, ciljna stanja.

5. KORAK:

RAZVIJANJE TRAJNOSTNE POSLOVNE STRATEGIJE

Trajnostna poslovna strategija je pot od današnjega stanja z vrzeli in šibkostmi do trajnostne in poslovne uspešnosti, ki smo jo zapisali v viziji. Da bo osredotočena in uresničljiva, postavimo strateške prioritete in izrišimo vzročno posledične povezave (angl. *strategy map*) med strateškimi aktivnostmi in strateškimi rezultati, ki vodijo k uresnitvi vizije.

Ključni izzivi:

- izbrati prave prioritete;
- izrisati trajnostno poslovno strategijo kot logičen niz hipotez o vzročno posledičnih povezavah, v katerih so vključeni tudi odzivi deležnikov.

6. KORAK:

DOLOČITEV KAZALCEV ZA STRATEŠKO KONTROLO IN NJIHOVIH CILJNIH VREDNOSTI

Uresničevanje strategije je treba skrbno spremljati. Razvijmo sistem kazalcev za strateško kontrolo, s katerim bomo lahko spremljali vse strateške aktivnosti in strateške rezultate. Za vsak kazalec postavimo ciljne vrednosti za celotno obdobje strategije. To zahteva precej usklajevanja, tudi pogajanj, toda vztrajajmo pri tem, da se plan izdela popolno. Kjer je mogoče, izhajajmo iz obstoječih podatkovnih baz podjetja. Po drugi strani pa kontrolo uravnotežimo z zaupanjem – odkrito in redno se pogovarjajmo o napredku.

Ključni izzivi:

- določiti kazalce, ki jih bo mogoče enostavno informacijsko podpreti;
- predvideti, s katerimi metodami bo mogoče učinkovito zbrati nove podatke, potrebne za izračun kazalcev;
- določiti smotrne ciljne vrednosti (upoštevaje spremenljivost okolja in zmogljivosti podjetja).

7. KORAK:

IZDELAVA NAČRTA PROJEKTOV IN UKREPOV, KI PODPIRAJO URESNIČEVANJE STRATEGIJE

Trajnostno poslovno strategijo je treba podpreti z ustrezno organizacijsko strukturo. Premisliti moramo, ali je treba spremeniti sistem nagrajevanja zaposlenih, tako da bo ohranjal zavzetost zaposlenih za trajnostno uspešnost. Predvsem pa je treba vzpostaviti projektni management, ki bo usklajeval delo na različnih strateških aktivnostih (vsebina, roki, nosilci, resursi).

Ključni izzivi:

- najti najustreznejšo organizacijsko rešitev za podporo trajnostnemu poslovanju;
- najti najprimernejši način motiviranja zaposlenih, da si bodo prizadevali za uresničitev trajnostne poslovne strategije;
- določiti sodelavca, ki bo lahko prevzel naloge projektnega managementa – usklajevalca strateških aktivnosti in sodelujočih na njih.

8. KORAK:

PRIPRAVA NOVEGA POSLOVNEGA MODELA

Poslovni model prenovimo tako, da bo v njegovem zapisu povsem jasno, kje so elementi trajnostnega poslovanja oziroma kaj tvori trajnostno usmerjeno logiko poslovanja. To

so lahko novi ključni partnerji, bolj trajnostno naravnani resursi, trajnostne aktivnosti za ustvarjanje vrednosti kupcu, drugačni odnosi s kupci, prenovljena vrednost za kupca, bolj trajnostni prodajni kanali ali drugo.

Ključni izzivi:

- prepoznati, kje vse se je poslovni model spremenil,
- znati zapisati, poudariti njegove trajnostne elemente.

9. KORAK:

NADZOR URESNIČEVANJA TRAJNOSTNE POSLOVNE STRATEGIJE

Vpeljimo dve vrsti nadzora: prvič, vsaj kvartalno preglejmo, kako uspešni smo pri uresničevanju strateških aktivnosti in doseganju strateških rezultatov; drugič, letno preverimo, kako so se spremenile okoliščine poslovanja (spremembe v širšem okolju, spremembe v panogi, drugačna pričakovanja ključnih deležnikov) in kako vplivajo na naše procese.

Ključni izzivi:

- dosledno spremljati napredek; ne dovoliti, da operativni, vsakodnevni izzivi ovirajo redne nadzore in revizijo strategije;
- vztrajati, da pri poročanju o napredku sodelujejo vsi nosilci strateških aktivnosti.

10. KORAK:

KOMUNICIRANJE TRAJNOSTNE IN POSLOVNE USPEŠNOSTI

Vzpostavimo redno in periodično komuniciranje dosežkov na področju trajnostne in poslovne uspešnosti. Redno zunanje komuniciranje običajno izvajamo preko digitalnih kanalov komuniciranja, pri čemer gre za krajša, aktualna obvestila za različne zunanje deležnike. Notranjim deležnikom pa o trajnostnih dosežkih poročajmo tudi ustno, in to ob različnih rednih srečanjih. Periodična trajnostna poročila so lahko samostojni letni dokumenti ali del letnega poročila. Pomagajmo si z uveljavljenimi smernicami za trajnostno poročanje (npr. GRI), toda iščimo tudi inovativne vsebine in oblike komuniciranja.

Ključni izzivi:

- pripraviti privlačne, a verodostojne vsebine za trajnostno poročilo; komunikacija o trajnostni in poslovni uspešnosti ne sme biti le predmet stikov z javnostmi in graditve podobe podjetja, temveč morajo pri pisanju trajnostnih vsebin sodelovati strokovnjaki iz različnih oddelkov v podjetju, ki se soočajo s trajnostnimi izzivi in sodelujejo pri njihovem reševanju;
- skrbeti za redno, resnično pogosto komunikacijo.

Zelo pomembno je skrbno izvesti vse korake. Zavezanost najvišjega vodstva trajnostni transformaciji ne sme popustiti in postopoma je treba aktivno vključevati čim več zaposlenih. Pri tako pomembnih spremembah se ne da ‚preskakovati stopnic‘ ali ‚izpuščati korakov‘.



Handwriting practice lines on page 44. The page contains 20 horizontal dotted lines for writing practice.

Handwriting practice lines on page 45. The page contains 20 horizontal dotted lines for writing practice.

#vodenje

VLOGA NAJVIŠJEGA
VODSTVA
PRI VZPOSTAVLJANJU
TRAJNOSTNIH
POSLOVNIH STRATEGIJ
IN TRAJNOSTNIH
POSLOVNIH MODELOV.

kot strateg / kot uresničevalec /

kot promotor / kot vzornik



kostanj
Castanea sp.

Nataša Pšeničnik Goričan, pomočnica
direktorja Hotel Sava Rogaška:
»Trajnostno naravnan vodja v turizmu
ne skrbi samo za trajnostno delovanje
svojega podjetja, ampak je pobudnik
trajnostnih aktivnosti na celotni turistični
destinaciji. Je tudi povezovalec vseh
deležnikov, ki prispevajo k trajnostnem
razvoju destinacije in njihov vzornik.«

NAJVIŠJE VODSTVO KOT POBUDNIK IN VZORNIK

Najvišje vodstvo ima pri razvijanju in uresničevanju trajnostnih poslovnih strategij resnično ključno vlogo. Zavedati se mora nujnosti in pomembnosti trajnostnega poslovanja za podjetje v vseh njegovih dimenzijah – v koristih za družbo, okolje, ekonomijo in podjetje – in ga ves čas zavzeto komunicirati. To držo mora prenesti na podrejene vodje. Tako bodo vodje na vseh hierarhičnih ravneh razumeli vpliv trajnostnega poslovanja na poslovne rezultate podjetja in hkrati tudi njegov vpliv na vse deležnike podjetja – zaposlene, kupce, dobavitelje, druge poslovne partnerje, lokalno in širšo skupnost, institucije znanja, finančne institucije, državne in javne institucije in druge deležnike. To pravilno razumevanje trajnostnega poslovanja nato vsi vodje navdušeno delijo z drugimi, ne občasno, temveč nenehno, brez izjem.

Nataša Pšeničnik Goričan, pomočnica direktorja Hotel Sava Rogaška: »Trajnostno naravnan vodja v turizmu ne skrbi samo za trajnostno delovanje svojega podjetja, ampak je pobudnik trajnostnih aktivnosti na celotni turistični destinaciji. Je tudi povezovalec vseh deležnikov, ki prispevajo k trajnostnem razvoju destinacije in njihov vzornik.«

Trajnostno naravnan vodja tudi sicer ves čas daje zgled, in to ne glede na to, na kateri vodstveni ravni deluje. Gerald P. Karver, član uprave za globalne dobavne verige, Nike:

»Trajnostni vodja mora biti dosleden – v tem, kar govori in dela. Doslednost je veliko pomembnejša od kazalcev o skladnosti poslovanja in učinkih podjetja na okolje in družbo.«

Ne zamudi nobene priložnosti, da bi svojih sodelavcev ne opozoril, kako je trajnostno poslovanje pomembno in poslovno koristno. S svojimi osebnimi vrednotami sporoča in odraža trajnostno držo. Kot pravijo v Talumu:

»Vodstvo je prvi zgled podjetja in edini način za uspešno uvajanje sprememb je to, da jih ,živi' tudi vodstvo samo. Še posebej, kadar gre za spremembe mišljenja in vrednot, mora biti vodstvo njihovo utelešenje.«

Najvišje vodstvo je najpomembnejši ,sponzor' trajnostnih prizadevanj in iniciativ na nižjih ravneh, ko se trajnostna poslovna strategija prične uresničevati. Podrejeni vodje bodo pogosto v dilemi, kako se odločiti, saj vse trajnostne iniciative ne vodijo takoj v poslovno uspešnost. Takrat pomaga pri odločitvah, podpre dolgoročna prizadevanja za trajnostno poslovanje in jih zagovarja pri vztrajnosti.

NAJVIŠJE VODSTVO KOT STRATEGI

Najvišje vodstvo je odgovorno za zapis trajnostnih vsebin v ključne strateške dokumente. Poslanstvo (,zakaj?') in vizija (,kaj?') s trajnostnimi elementi sta prva dva temelja, na katerih sloni trajnostno poslovanje vsakega podjetja. Prizadevati si mora, da sta zapisa verodostojna in izvirna. Tu ni bližnjic – poslanstvo mora iskreno komunicirati, s kakšnim namenom podjetje prevzema vlogo trajnostnega igralca in koga se želi posebej dotakniti; vizija pa opisuje jasen tržni položaj v ciljnem letu – kdaj, kje, kaj, seveda s prepričljivimi trajnostnimi rezultati. V podjetju Engrotuš so, denimo, med nacionalnim pilotnim projektom korenito spremenili svoje poslanstvo ter kupca in celovito zadovoljevanje njegovih trajnostnih potrebe postavili v uravnoteženo središče svojega delovanja. Zato se je zelo

hitro prijel nov slogan, ki ga je med projektom izpostavil Andraž Tuš, direktor marketinga podjetja Engrotuš:

»Želimo biti vedno boljši, v odnosu do kupcev, sodelavcev, družbe, dobaviteljev in narave.«

Proces razvijanja trajnostne poslovne strategije in trajnostnega poslovnega modela mora najvišje vodstvo voditi suvereno – lahko v sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki, a kljub temu samozavestno in zavzeto. Ne dovoli, da dnevni, operativni izzivi ustavijo dinamiko trajnostne transformacije, temveč ohranja osredotočenost na dolgoročni trajnostni razvoj podjetja.

Najvišje vodstvo lahko dobi izhodišča za strateško prenovu poslovanja tudi v globalnih smernicah in ciljih, kot so smernice Organizacije združenih narodov, v panožnih usmeritvah in v dobrih praksah najboljših podjetij, ki so že vpeljala načela trajnostnega poslovanja in so poslovno izjemno uspešna. Toda ostati morajo zvesti svoji intuiciji in kreativno izražati svojo edinstvenost.

NAJVIŠJE VODSTVO KOT URESNIČEVALCI TRAJNOSTNE POSLOVNE STRATEGIJE

Za doseganje načrtovane trajnostne in poslovne uspešnosti mora najvišje vodstvo zagotoviti ustrezne vire, še zlasti kadrovske, ki jih je potrebno jasno umestiti v obstoječo organizacijsko strukturo podjetja. V manjših podjetjih je lahko to oseba, ki je pooblaščenca za pripravo predlogov trajnostnega poslovanja, izvajanje, koordiniranje in kontrolo. V večjih podjetjih bolje organizirati oddelek z neposredno poročevalsko linijo najvišjemu vodstvu, v katerem so strokovnjaki z različnih področij (npr. okoljski management, varstvo in zdravje pri delu, pravna vprašanja, stiki z javnostmi). Za vsako področje oddelka morajo biti jasno opredeljene naloge in odgovornosti zaposlenih v oddelku, hkrati pa naloge in odgovorno-

sti drugih vodij in zaposlenih v podjetju, saj morajo vsi procesi vključevati trajnostne vidike. Najvišje vodstvo mora zagotoviti usklajeno sodelovanje vseh vpletenih.

Najvišje vodstvo mora spodbujati tudi izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih ter ozaveščanje ključnih deležnikov.

*Jack Sayed, nekdanji direktor za korporativno strategijo in planiranje, Nissan North America:
»Trebajo premakniti miselnost zaposlenih. 99 % naših sodelavcev je sodelovalo na trajnostnem usposabljanju. Biti morajo osveščeni in razumeti, za kaj gre.«*

Ostale zainteresirane pa občasno navduševati na medsebojnih srečanjih ali dogodkih, ki jih organizira podjetje ali kdo od ostalih deležnikov. Tako prihaja do sinergijskih učinkov, povezanih s trajnostnim poslovanjem, na ravni celotnega podjetja.

Ključno je seveda redno spremljanje, kontrola in poročanje o trajnostni uspešnosti. Poročila naj bodo periodična in sprotna; ni nujno, da so vedno zelo obsežna, nuditi pa morajo povratne informacije zaposlenim, da razumejo rezultate svojih trajnostnih prizadevanj. Povratne informacije so v bistvu ena od oblik implicitnega nagrajevanja zaposlenih. Nagrajevanje zaposlenih za trajnostne dosežke je sicer lahko tudi eksplicitno. Kaj je bolje, implicitne ali eksplicitne nagrade, ugotovimo kar praktično – vprašajte zaposlene, kaj jim več pomeni.

Poleg stalnih aktivnosti, povezanih s trajnostnim poslovanjem, organizirajmo tudi projektno delo. V projekte se lahko vključijo zaposleni iz različnih delov podjetja in tudi zunanji sodelavci, bodisi s strani kupcev, dobaviteljev bodisi drugih. Tako povežemo ljudi z različ-

nimi znanji in veščinami in z mnogo širšim pogledom in razumevanjem tematike. Najvišje vodstvo pripravi plan projektov trajnostnega poslovanja z letnim planom in je sestavni del plana podjetja.

In končno, za uspešno vodenje trajnostne transformacije mora najvišje vodstvo vzpostaviti in vzdrževati ustrezno organizacijsko kulturo. To se običajno prične z institucionalizacijo vrednot, ki podpirajo trajnostni razvoj, in njihovo interpretacijo na način, da sodelavci vedo, kako se vsakodnevno konkretno vesti. Vrednote trajnostnega poslovanja imajo svoje izhodišče v vrednotah najvišjega vodstva. Če so jasno zapisane in relevantne, bo implementacija trajnostnega poslovanja potekala gladko in hitro prinesla rezultate na trajnostnih in hkrati tudi na poslovnem področju. Vrednote so tisto lepilo, ki povezuje zaposlene in privablja ostale deležnike, predvsem kupce, dobavitelje in potencialne nove kadre, k sodelovanju s podjetjem. Judita Vrečar, vodja odnosov z javnostmi, Steklarna Rogaška, je svoj odnos do kulture trajnostnega delovanja pojasnila s stališčem *»Mar mi je«* ter ga razširila na celoten kolektiv z *»Mar nam je«* za ljudi, naravo in družbo.

NAJVIŠJE VODSTVO V DIALOGU Z LASTNIKOM: PROMOTORJI TRAJNOSTNIH PRILOŽNOSTI

Na trajnostno uspešnost podjetja pomembno vpliva tudi lastniška struktura oziroma lastnikovo razumevanje trajnostnega razvoja. Če so lastniki zreli in razumejo pomen trajnostnega razvoja z vseh vidikov trajnosti, posebej pa, kakšne poslovne priložnosti ponujajo, bodo podprli trajnostno transformacijo in prizadevanja vodje. Jim Walsh, prokurist Steklar na Rogaška, je posebej poudaril:

“Naši lastniki - Skupina Fiskars - so zelo trajnostno naravnani. Imamo njihovo veliko podporo za nadaljevanje naših aktivnosti na področju trajnostnega razvoja v Steklarni Rogaška.”

V nasprotnem primeru mora biti najvišje vodstvo spreten in aktiven promotor trajnostnih priložnosti in znati razložiti, kako bo trajnostna poslovna strategija vodila v večjo prepoznavnost in ugled blagovne znamke, boljši tržni položaj in večjo poslovno uspešnost.

Vloga lastnikov družinskih podjetij je zaradi dvojnosti (lastnik in najvišji vodja) še posebej izpostavljena; razumevanje priložnosti, ki jih prinaša trajnostni razvoj, je za razvoj družinskih podjetij in njihovo poslanstvo še posebej pomembno. Tako razmišlja tudi Stanislav Pšeničnik, direktor in lastnik Hotela Sava Rogaška:

»V Hotelu Sava Rogaška smo zavezani trajnostnemu razvoju že z našo družinsko tradicijo in pomagamo ozaveščati tudi vse, s katerimi sodelujemo.«

Podobno Marko Lukič, direktor in lastnik podjetja Lumar IG:

»Kaj je bolj trajnostno kot dolgoročno varno poslovanje, ki zagotavlja delo in kruh našim zaposlenim ter zadovoljstvo nam, lastnikom.«



A series of 20 horizontal dotted lines for handwriting practice, starting from the top left and extending across the width of the page.

A series of 20 horizontal dotted lines for handwriting practice, starting from the top left of the page and extending across the width of the page.

#pogled od zunaj

VLOGA ZUNANJIH
STROKOVNJAKOV
PRI RAZVIJANJU IN
URESNIČEVANJU
TRAJNOSTNIH
POSLOVNIH STRATEGIJ
IN TRAJNOSTNIH
POSLOVNIH MODELOV

ključne kompetence / pomoč pri izvedbi



akacija
Acacia

Slovenska podjetja so na zelo različnih ravneh razumevanja in udejanjanja trajnostnih poslovnih strategij in trajnostnih poslovnih modelov. Prva pomembna vloga zunanjega strokovnjaka, da zna te ravni prepoznati, razumeti in nato vodstvu podjetja pomagati postopoma, a vztrajno doseči višje in višje ravni trajnostnega delovanja.

KLJUČNE KOMPETENCE DOBREGA ZUNANJEGA STROKOVNJAKA

Dober zunanji strokovnjak je sposoben hitro razumeti obstoječe trajnostno delovanje podjetja in prepoznati dobre trajnostne prakse v panogi, v kateri deluje podjetje, ter ima širšo sliko trajnostnega poslovanja in smernic razvoja v svetu. To je pogojeno z njegovimi življenjskimi in strokovnimi izkušnjami, ki ga lahko pripeljejo do *modrosti* in spretnosti, kako manj razumljivo tematiko predstaviti slušateljem v njim razumljivem jeziku.

Dober zunanji strokovnjak zna spodbuditi notranjo motivacijo pri sodelujočih, da si začnejo samostojno prizadevati za trajnostno prihodnost z osebnega in poslovnega vidika. Zato je zelo pomembno, da poleg strokovnega znanja pokaže tudi zelo osebni odnos do trajnostne tematike, s tem verodostojno podkrepi svoja sporočila in usmeritve ter si na ta način ustvari *strokovno in osebnostno avtoriteto*.

Razvijanje in uresničevanje trajnostnih poslovnih strategij ni nikoli zgolj tehnicistična dejavnost, ampak je povezana z velikim številom medsebojnih interakcij med člani strateškega tima in zunanjim strokovnjakom ter tudi znotraj tima ob pomoči strokovnjaka. Dobro vodene interakcije vodijo do razvoja višje stopnje medsebojnega zaupanja, ki je temeljni pogoj za ustvarjalno sodelovanje. Pri strokovnih razpravah člani izražajo osebna stališča in ta lahko vodijo do napetosti ali celo konfliktov. Dober zunanji strokovnjak zna tankočutno zaznati porajajoče se napetosti ter pravočasno in primerno reagirati, da ohrani voljo in pripravljenost sodelujočih nadaljevati s procesom. Pri vsakem članu tima zna odkriti izvore njegove notranje motivacije za sodelovanje ter hkrati uravnotežuje motivacijo tima kot celote. Na ta način si ustvari *voditeljsko povezovalno avtoriteto*.

Dobro strategijo je seveda mogoče izdelati v nekaj mesecih, toda njeno uresničevanje se odvija skozi vrsto let. Pri tem se trajnostne prakse vse pogosteje in bolj sistematično uveljavljajo, medtem ko se ne-trajnostne prakse postopoma opuščajo. Tako razvijanje kot uresničevanje trajnostne poslovne strategije zahtevata sistematično, dosledno in vztrajno delovanje in tu je zunanji strokovnjak zaradi vrste razlogov ključen. Zagotavlja sistematičnost nastajanja in celovitost razvoja trajnostne poslovne strategije. Metodološka podlaga, ki stoji v ozadju

nastajanja trajnostne poslovne strategije, in suverenost strokovnjaka, da bo podjetje varno in strokovno popeljal po tej poti, pričata o njegovi *metodološki avtoriteti*.

KAKO LAHKO ZUNANJI STROKOVNJAK POMAGA USPEŠNEJE IZVESTI POSAMEZNE KORAKE?

Zunanji strokovnjak dobro pozna izzive vsakega od 10 metodoloških korakov in ima pripravljene metode in tehnike za uspešno spopadanje z njimi. V *Tabeli 2* prikazujemo, kaj so specifične koristi, ki jih nudi sodelovanje z zunanjim strokovnjakom, ki ima izkušnje pri razvijanju trajnostnih poslovnih strategij in trajnostnih poslovnih modelov.

Tabela 2: Vloga zunanjih strokovnjakov v posameznih korakih trajnostne transformacije

Korak v procesu trajnostne transformacije	Kako lahko pomaga zunanji strokovnjak?
1. Izbor članov strateškega tima	Prepozna ključne ljudi (po strokovnih profilih, včasih tudi po vlogah, ki jih neformalno igrajo v podjetju), ki morajo sodelovati v procesu trajnostne transformacije, ter razvija in ohranja njihovo motivacijo za sodelovanje. Pri tem mora biti spreten in znati na zelo različne načine nagovoriti njihove trajnostne vzgibe.
2. Identifikacija trajnostnih poslovnih priložnosti	Vsem udeležencem omogoča aktivno sodelovanje in tako identifikacijo široke palete trajnostnih poslovnih priložnosti in izzivov. Pri identifikaciji je ključna postopnost, saj se razumevanje trajnostnih potreb zainteresiranih strani povečuje z lastnim razumevanjem trajnostnega koncepta poslovanja. Strokovnjak pomaga izbrati pravo metodo za identifikacijo ključnih trajnostnih izzivov ter izdelati analizo ugotovitev (matrika bistvenosti).
3. Analiza obstoječe poslovne strategije in obstoječega poslovnega modela	Pomaga 'odpreti oči', da vodje lahko razmišljajo izven okvirov obstoječe poslovne strategije oziroma modela in ambiciozno razvijejo novega. Pomaga tudi s primeri dobrih praks podjetij v panogi in širše ter s poznavanjem trendov trajnostnega razvoja v svetu.

Korak v procesu trajnostne transformacije	Kako lahko pomaga zunanji strokovnjak?
4. Zapis vizije	Izbere najprimernejšo metodologijo za učinkovito doseganje soglasja o tem, kako bo videti trajnostna in poslovna uspešnost podjetja v bližnji prihodnosti, in sicer glede na kontekst organizacije in »absorpcijsko sposobnost« vodstva. Pospeši doseganje soglasja in hkrati poskrbi, da je vizija dovolj ambiciozna in bo pomenila motivacijo za zaposlene.
5. Razvijanje trajnostne poslovne strategije	Uporabi metodologijo, s katero pomaga učinkovito določiti pravilne strateške prioritete. Ima izkušnje pri razvijanju in vizualiziranju vzročno posledičnih povezav v trajnostni poslovni strategiji, da jih tako resnično približa sodelujočim. Zna pritegniti udeležence, da strateško razmišljajo in ozavešijo posledice strateškega ravnanja.
6. Določitev kazalcev za strateško kontrolo in njihovih ciljnih vrednosti	Ima izkušnje pri razvijanju sistemov kazalcev za strateško kontrolo. Pozna verodostojne metode za zbiranje podatkov za izračun kazalcev in svetuje pri informacijski podpori spremljanja uspešnosti. Izkustveno svetuje, kako postavljati ciljne vrednosti.
7. Izdelava načrta projektov in ukrepov, ki podpirajo uresničevanje strategije	Pomaga definirati ključne projekte trajnostnega razvoja z jasno določenimi nalogami in odgovornostmi glede doseganja ciljev in rokov. Svetuje glede rokov in mejnikov za preverjanje rezultatov oziroma v splošnem pri vzpostavitvi projektnega managementa. Svetuje pri reorganizaciji podjetja, da bodo trajnostne vsebine tudi organizacijsko podprte in vodene. Svetuje tudi pri prenovi sistema nagrajevanja zaposlenih v povezavi s trajnostnim razvojem, če je ta potrebna.
8. Priprava novega poslovnega modela	Pomaga razumeti, kje in kako se je spremenil poslovni model, kako bo to vplivalo na nadaljnji razvoj podjetja, kakšne spremembe so potrebne za uresničitev novega poslovnega modela ter kakšni bodo učinki oziroma posledice take spremembe.
9. Nadzor uresničevanja trajnostne poslovne strategije	Pomaga pri reviziji trajnostne poslovne strategije, in sicer tako, da spodbudi vzpostavitev dvojnega nadzora. S prvim vzpostavi preverjanje, ali je doseženo to, kar je bilo zastavljeno, in z drugim vzpostavi preverjanje, ali je to, kar je bilo zastavljeno, še vedno primerno glede na spremembe, ki se dogajajo v poslovnem okolju. Pomaga tudi definirati roke in odgovorne osebe za preverjanje. Sodeluje pri oblikovanju korektivnih in preventivnih ukrepov.
10. Komuniciranje trajnostne in poslovne uspešnosti	Svetuje, kako vzpostaviti sprotno in periodično komuniciranje o trajnostni in poslovni uspešnosti. Pri tem upošteva cilje, ki jih podjetje želi doseči s posameznimi deležniki. Svetuje pri izboru različnih komunikacijskih kanalov in tudi glede frekvence in vsebine objav in drugih komunikacij.



20 dotted lines for writing on page 62.

20 dotted lines for writing on page 63.

#transformaciji na pot

SPODBUDNE MISLI

iz slovenske prakse



smreka, kavkaška
Picea orientalis

ANTON BLAJ, D.O.O.

»Trajnostno smo v preteklosti že delovali, a le po segmentih in ne sistematično in celovito. S sodelovanjem v pilotnem projektu smo to delovanje celovito povezali ter nadgradili v prvo celovito trajnostno usmerjeno strategijo. S tem smo postali podjetje, v katerem je trajnost ambicija in zaveza lastnikov, vodstva ter ključnih strokovnjakov podjetja. Vse tri vidike trajnosti smo vključili v proizvodnjo vijaka, ki predstavlja majhno, a pomembno komponento v kompleksnih sistemih, katerih delovanje ima velik vpliv na okolje ter na razvoj družbe. Pričeli smo razmišljati in delovati drugače ter spremenili vrednotni sistem. Ob tem zavedanju smo postali samozavestnejši. Trajnostno poslovanje nam omogoča diferenciacijo na trgu. Pri novem kupcu, Rolls Roycu na Norveškem, smo se uspešno predstavili kot podjetje, ki je oblikovalo trajnostni model poslovanja, podprt s strani državne agencije Spirit. Sodelovanje državne agencije razumejo ne samo kot dodatno zagotovilo, da bo podjetje poslovalo skladno s trajnostno poslovno strategijo, ampak tudi kot poročilo za njeno ustrezno metodološko in strokovno pripravo.«
Petra Blaj, direktorica podjetja Anton Blaj

ENGROTUŠ, D.O.O.

»Z vključitvijo v pilotno akademijo smo med zaposlenimi in tudi širše pri poslovnih partnerjih in drugih deležnikih podjetja dvignili zavest na področju trajnosti. Poglobili smo sodelovanje in povezovanje s partnerskimi podjetji in inštitucijami ter našimi poslovnimi partnerji. Trajnostni vidik je postal ključni vidik v sklopu naše poslovne strategije. Tako smo redefinirali tudi poslanstvo - Skupaj živimo bolje, ki združuje zaposlene v podjetju, naše kupce in dobavitelje. V sklopu poslanstva še bolj promoviramo zdrav način življenja pri zaposlenih in kupcih, nadgradili smo projekte na področju ekologije, saj se zavedamo odgovornosti do narave, trajnostni vidik pa je postal eden ključnih kriterijev tudi pri izbiri novih dobaviteljev. Učinke že zaznavamo, in to predvsem pri miselnosti v podjetju. Še bolj čutimo odgovornost do lokalnega okolja. Odgovorna potrošnja je eden izmed faktorjev, na katerem bomo skupaj z našimi partnerji delovali še bolj poglobljeno, pri tem pa nas vodi cilj - zgraditi trajnostno dobavno verigo in ohraniti naravo za prihodnje rodove.«
Vodstvo podjetja Engrotuš

HOTEL SAVA ROGAŠKA, D.O.O.

»Priprava trajnostne poslovne strategije nam je omogočila pogled na razvoj družbe v smislu novih trendov in novih priložnosti za določene produkte, ki jih bomo realizirali. Delna implementacija trajnostne strategije že prinaša pozitivne rezultate na področju prodajnih in nabavnih strategij, kjer smo začeli z novimi trženjskimi aktivnostmi in digitalizacijo določenih procesov. Z vidika nabave smo pristopili k zniževanju nabavnih stroškov in varčevanju z energijo. Prvi rezultati nas opogumljajo, zato bomo gradili našo trajnostno zgodbo naprej in vanjo vključevali naše kupce, dobavitelje, lokalne organizacije in prebivalstvo. Delavnice so imele velik vpliv tudi na zaposlene. Začeli so drugače razmišljati in v delovni proces uvajati nove pristope.«
Nataša Pšeničnik Goričan, pomočnica direktorja Hotel Sava Rogaška.

ISKRAEMECO, D.D.

»V Iskraemecu smo že pred leti pričeli s postopno vpeljavo trajnostne poslovne strategije. Naš poslovni model se morda malce razlikuje od ostalih, kar je posledica značilnosti panoge, v kateri delujemo. Z vključitvijo v pilotno akademijo nam je uspelo cilje, ki so bili vzpostavljeni že v okviru obstoječe strategije, natančneje določiti, razširiti in ovrednotiti. Akademija je odigrala tudi pomembno povezovalno vlogo med zaposlenimi, ki so ključni za vzpostavitev trajnostnega poslovnega modela na vseh ravneh podjetja. Vodstvo mora v prvi vrsti izbrati strateški pristop, ki je za podjetje najprimernejši in ima največjo možnost za uspeh in rast podjetja. Poleg tega je prav vodstvo tisto, ki s svojim vizionarskim pristopom opogumlja in spodbuja ostale zaposlene, da uspešno premagujejo izzive, ki so del tako zahtevnega in obsežnega prehoda.«
Vodstvo podjetja Iskraemeco

LUMAR IG, D.O.O.

»Doslej smo gradili predvsem na trajnostnem vidiku izdelka; z informacijami, delavnicami ter delom z ekspertom pa smo pridobili dodatno poglobljeno razumevanje celovitega koncepta trajnosti tudi na ostalih področjih (ekonomski, socialni in okoljski vidik). Ugotovili smo, da je veliko aktivnosti in projektov podjetja že trajnostno usmerjenih, ki pa jih prej nismo vedno tako dojemali. S trajnostno strategijo smo uspeli naše poslovne procese in ideje, ki so bile razpršene znotraj celotnega podjetja, uspešno sistematizirati in organizirati v smiselne projekte. Sedaj se vsi zavedamo, da je trajnostni razvoj edina pravilna usmeritev za doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Pomemben dosežek so tudi številni kazalniki, ki nam bodo služili za merjenje učinkovitosti in uspešnosti našega dela. Ker gre za različne, vendar v veliki meri tudi povezane kazalnike, smo jih morali pravilno nastaviti in zagotoviti pravilno zajemanje podatkov. Zato lahko rezultate in pozitivne učinke implementacije trajnostnih poslovnih modelov pričakujemo v letu 2018.« Marko Lukič, direktor in lastnik podjetja Lumar IG

M SORA, D.D.

»Vključitev v nacionalno pilotno akademijo je v podjetje M SORA vneslo resno in poglobljeno analizo o delovanju na vseh nivojih – tehničnem, finančnem in socialnem. Nova strategija, ki je zelo ciljno usmerjena, se že izvaja, določene pozitivne spremembe je že mogoče zaznati. V fazi procesa priprave trajnostne poslovne strategije smo izpostavili in naslovili tematike, za katere smo vedeli, da obstajajo, a jih do sedaj nismo obravnavali, tematike, na katere smo v zadnjih letih pozabili, in tematike, o katerih v podjetju še ni bilo veliko govora in se predvsem dotikajo trajnosti. V strategiji smo sprejeli aktivnosti, ki jih moramo izvršiti, da bodo cilji uresničeni. S tem smo dobili orodje za udejanjenje zapisanega. To pa zahteva zelo močno spodbudo, vodenje, nadzor in tudi stalen pritisk s strani najvišjega vodstva.« Aleš Dolenc, direktor M SORA

SIJ, D.D.

»Z vključitvijo v pilotno akademijo smo v Skupini SIJ povezali ljudi iz različnih oddelkov in družb v enoten skupen projekt. V njegovih ciljih smo se prepoznali prav vsi vključeni, sodelovalo pa je več kot 40 sodelavcev iz različnih enot metalurške dejavnosti Skupine SIJ. Pri pripravi strategije trajnostnega razvoja smo prepoznali konkretne izzive trajnostnega razvoja v praksi in na skupnih delavnicah identificirali inovativne projekte, s katerimi bomo hkrati dosegali zastavljene kazalnike ekonomske uspešnosti in zmanjševali okoljski odtis. Sedaj spremljamo uresničevanje trajnostnih ciljev in stalno izboljšujemo trajnostno poslovanje. Določene kazalnike uspešnosti izvajanja trajnostne strategije smo prinesli zelo visoko na dnevno agendo uprave in lastnikov (npr. letna poraba pitne vode zaposlenega, izpleti, ponovna uporaba odpadnih surovin, razvoj novih produktov iz stranskih proizvodov). Učinek sodelovanja v pilotni akademiji je zato zelo povezovalen za družbe in naše sodelavce. Na harmoničen način smo katalizirali cilje različnih poslovnih področij in jih smiselno združili v celoto.« Mitja Kolbe, direktor za razvoj poslovanja in strategijo

STEKLARNA ROGAŠKA, D.O.O.

»Spoznali smo pomen in pridobili osnovna znanja in s tem zavedanje o pomembnosti in nujnosti implementacije trajnostne poslovne strategije. Povezali smo se v tim in dejansko prvič timsko razmišljali in ustvarjali strategijo. Skupaj kot tim smo prepoznali prioritete in pomembnost trajnostnega razvoja, zdaj pa bomo s pomočjo te strategije lažje dosegali cilje, podane s strani korporacije. Prvi uspehi se že kažejo v potrditvi pomembnih investicij v 2018.« Vodstvo Steklarne Rogaska

TALUM D.D.

»V Talumu smo k trajnostni transformaciji pristopili celostno in vanjo vključili vse organizacijske enote ter procese, prav tako jo bomo podprli s sočasno digitalizacijo. V Talumu smo trajnost že dodobra vzeli za svojo – predvsem zato, ker gre pri marsikaterem njenem vidiku zgolj za novo poimenovanje dobrih praks, ki jih že izvajamo in so del naše identitete in vrednot. Naša osnovna dejavnost se vrti okoli aluminija, ki ima izjemen potencial recikliranja in bo ena izmed temeljnih surovin krožnega gospodarstva. Semkaj sodijo skrb za to, da naša dejavnost čim manj obremenjuje okolje, gospodarno ravnanje z energenti – smo najučinkovitejši na svetu po tokovnem izkoristku pri elektrolizi aluminija po tehnologiji, ki jo uporabljamo – podpora lokalni in širši skupnosti ter skrb za zagotavljanje varnega in zdravega delovnega okolja, ki zaposlenim nudi profesionalno in osebno rast. O pozitivnem vplivu pilotnega projekta že govorijo nekateri mehki kazalniki, kot so organizacijska klima oziroma zavedanje pomena trajnostne naravnosti, pa dober odziv na letošnji natečaj zbiranja inovacijskih predlogov med zaposlenimi, ki je potekal na temo trajnostnega razvoja.« Vodstvo podjetja Talum



REFERENCE

1. Business & Sustainable Development Commission (2017): Better Business, Better World.
2. Elkington, J. (1998): Canibals with Forks, Gabriola Island: New Society Publishers.
3. Epstein, M. J., & Rejc Buhovac, A. (2014): Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts, 2nd Ed., Sheffield: Greenleaf Publishing Ltd./San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
4. SPIRIT Slovenija, javna agencija (2016-2017): Evalvacija in ugotovitve nacionalnega pilotnega projekta Vzpostavljanje trajnostnih poslovnih strategij in poslovnih modelov v praksi'.
5. WCED (The World Commission on Economic Development) (1987): Our Common Future, Oxford: Oxford University Press.
6. Hočvar, B. (2017): Kupci zahtevajo spoštovanje okolja, Finance

AVTORJI:

dr. Adriana Rejc Buhovac,
Alenka Hren,
Tatjana Fink,
dr. Nenad Savič.



Handwriting practice lines on page 74. The page contains 20 horizontal dotted lines for writing practice.

Handwriting practice lines on page 75. The page contains 20 horizontal dotted lines for writing practice.

Handwriting practice lines on page 76. The page contains 20 horizontal dotted lines for writing practice.

Handwriting practice lines on page 77. The page contains 20 horizontal dotted lines for writing practice.

**SPIRIT
SLOVENIJA**

JAVNA AGENCIJA

**I FEEL
SLOVENIA**

