

4.1 Trajnostno poslovanje v podjetjih

4.1.1. Definiranje konceptov in pojmov

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 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. Trojček, družbena, okoljska in ekonomska uspešnost, imenujemo tudi trajnostna uspešnost (angl. sustainability performance).

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 10 prikazujemo primere kazalcev, s katerimi lahko spremljamo trajnostno oziroma finančno uspešnost.

Trajnostna poslovna strategija (angl. sustainability strategy) predstavlja logično pot, ki na dolgi rok vodi do koristi za družbo, okolje in ekonomijo, hkrati pa veča 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.



Tabela 10: Merjenje trajnostne (družbene, okoljske, ekonomske) in finančne uspešnosti (Spirit, 2018)

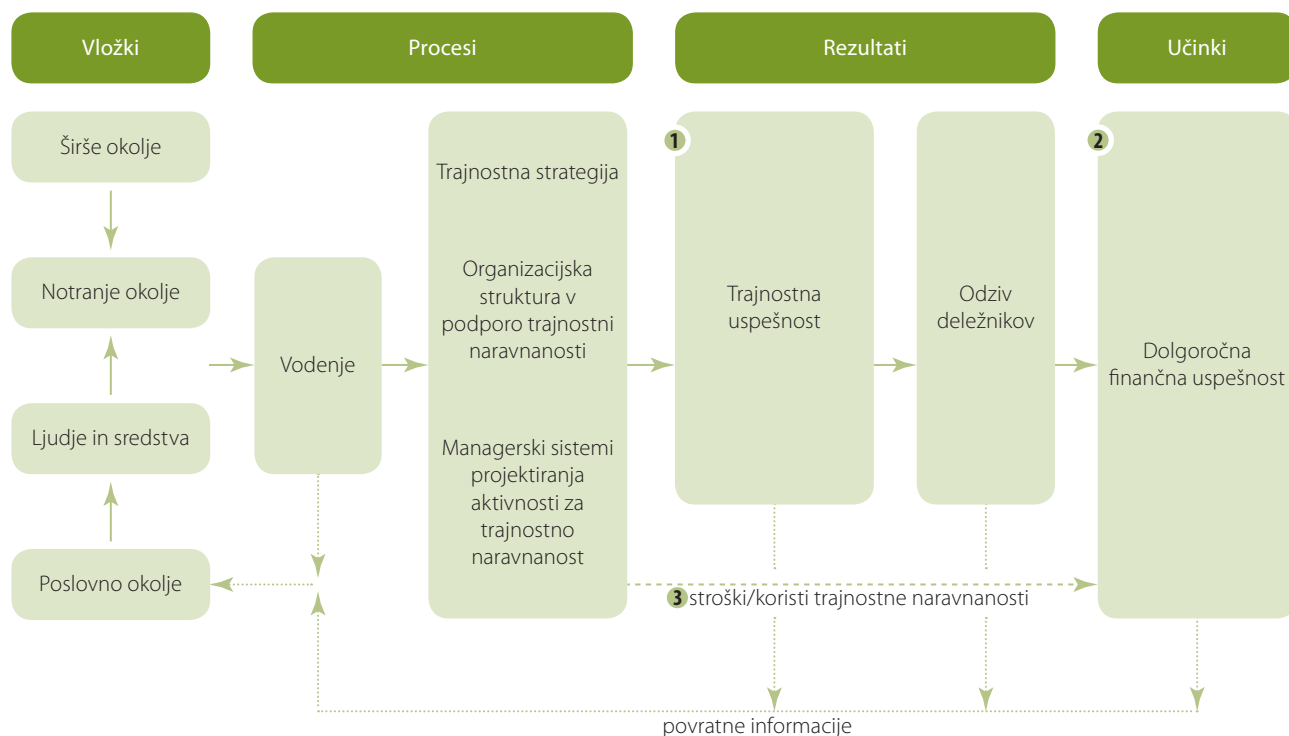
Trajnostna uspešnost			Finančna uspešnost
Družbeni vidik	Okoljski vidik	Ekonomski vidik	
Št. trajnostnih projektov, ki so strateško skladni	% zmanjšanja porabe naravnih virov	% poslov, ki temeljijo na pravični trgovini	% prodaje trajnostnih izdelkov/storitev
Št. nesreč pri delu	% zmanjšanja mešanih odpadkov	% 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

4.1.2. Trajnostna in finančna uspešnost

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. Pravzaprav je na kratek rok zelo pogosto, da izboljšamo trajnostno uspešnost, vendar še ne žanjemo finančnega uspeha. Kje so izzivi?

V Sliki 14 je model trajnostnega poslovanja (Epstein & Rejc Buhovac, 2014), ki je nastal na praksah najuspešnejših trajnostno

naravnanih podjetij na svetu. Lastniki in najvišje vodstvo teh podjetij so se 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 mora skrbno bdeti nad procesi in z zgledom voditi druge.



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

Slika 14: Model trajnostnega poslovanja; 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; objavljeno v Spirit, 2018

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

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 **proces**, kot so vzpostavitev trajnostne poslovne strategije, reorganizacija, ki podpira trajnostno poslovanje, oblikovanje sistemov za merjenje trajnostne uspešnosti, nagrajevanje zaposlenih za trajnostno delovanje in drugi. Proces vključuje 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 bi jih vodje iskreno podpirali z zgledom, strategijo, organizacijsko strukturo in kontrolo.

Le skrbno izvajanje procesov bo ustvarilo **želene rezultate: trajnostno uspešnost** (npr. manjšo porabo energije in vode, manjšo količino ustvarjenih odpadkov, več zelenih izdelkov in storitev, večjo socialno varnost zaposlenih, dodatno zaposlo-

vanje 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.

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.



4.1.3 Koraki trajnostne transformacije

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.

4.1.3.1 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.

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.

4.1.3.2 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.

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.

Ključni izzivi:

- v vzorec sodelujočih (anketirancev, intervjuvancev) zajeti predstavnike vseh ključnih deležnikov;
- številne trajnostne poslovne priložnosti se skrivajo za preobleko trajnostnih tveganj.

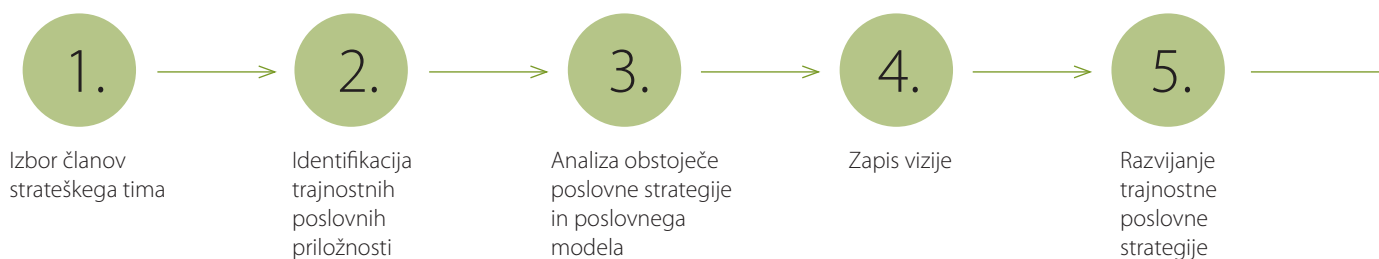
Izziv je naučiti se razmišljati mimo ustaljenih okvirov in tveganja prepoznati kot priložnosti: nanje se odzvati kreativno in proaktivno, ne reaktivno.

4.1.3.3 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.



Slika 15: Koraki trajnostne transformacije; vir: Spirit, 2018

4.1.3.4 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.

4.1.3.5 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 med strateškimi aktivnostmi in strateškimi rezultati, ki vodijo k uresničitvi 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.

4.1.3.6 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, izhajamo iz obstoječih podatkovnih baz podjetja. Po drugi strani pa kontrolo uravnotežimo z zaupanjem – odkrito in redno se pogovarjamo 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).

4.1.3.7 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.



4.1.3.8 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.

4.1.3.9 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.

4.1.3.10 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 standardi 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 podobne 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'.

Iz priročnika Trajnostne poslovne strategije in trajnostni poslovni modeli v slovenski praksi. Izdajatelj: SPIRIT Slovenija, javna agencija, februar 2018. Avtorji: dr. Adriana Rejc Buhovac, Alenka Hren, Tatjana Fink, dr. Nenad Savič. Priročnik je nastal na podlagi izkušenj iz nacionalnega pilotnega projekta Javne agencije SPIRIT Slovenija, 'Vzpostavljane trajnostnih poslovnih strategij in poslovnih modelov v praksi', ki se je izvajal v letih 2016-2017 in v katerem je sodelovalo devet slovenskih podjetij.

Dokument je dostopen na spletni povezavi <http://www.unikum.si/wp-content/uploads/2018/04/Prirocnik-trajnostne-poslovne-strategije-JAPTI.pdf>