



USTVARJANJE SKUPNE VREDNOSTI: S KAKOVOSTNIMI ODNOSI DO BOLJŠIH POSLOVNIH REZULTATOV

Avtorji: Andrej Božič, Uršula Butkovič, Anja Šerc, Ksenija Špiler Božič

Podjetje: BB Consulting d.o.o.

E-mail: info@bbconsulting.si

Uvod

Namen podjetij je ustvarjanje vrednosti. Klasična ekonomija na čelu z Adamom Smithom to vrednost opredeljuje kot dobiček, iz česar sledi, da je namen podjetij ustvarjanje dobička. Neoklasična teorija pod vodstvom Miltona Friedmana gre še dlje s trditvijo, da je edina »odgovornost podjetja večanje dobička.¹ Ali to še drži oziroma v kolikšni meri, pa je vprašanje, ki si ga danes vse pogosteje zastavljamo.

Od dobička za vsako ceno do cene dobička

Z večanjem okoljskih in družbenih izzivov na globalni ravni se je začelo vedno glasnejše preizprševanje vloge in namena podjetij. Če je večanje dobička edini namen podjetij, kako lahko to rast uravnovesimo z omejitvami, ki nam jih postavlja naše naravno okolje in cilji kakovostnega razvoja družbe? Danes so podnebne spremembe tiste, ki predstavljajo največjo grožnjo naši družbi in okolju, v katerem živimo.² Znanstveni podatki in raziskave kažejo, da je človeški dejavnik tisti, ki bistveno prispeva k podnebnim spremembam, kot jih poznamo danes. Zadnje, peto, poročilo Medvladne skupine za podnebne spremembe opozarja, da lahko katastrofe, povezane s podnebnimi spremembami, še preprečimo, če ohranimo segrevanje planeta na 1,5 stopinje, kar pa pomeni tudi nujne spremembe v gospodarstvu.³ Točka preloma, ki nas je pripeljala do današnje grožnje, je zaznana v času industrijske revolucije v 18. in 19. stoletju, ko smo začeli z bistvenimi spremembami v načinu življenja in predvsem s stranskimi produkti industrije močno vplivati na okolje. Maksimizacija dobička za lastnike podjetij in ločevanje med delovanjem podjetij in družbe je bila paradiigma, ki je dokaze za svoj uspeh črpala tudi iz fizike in filozofije takratnega časa. Newtonska fizika, ki obvladuje miselnost takratnega časa, je strogo merljiva, absolutno predvidljiva in lahko ločeno obravnava posamezne delce celote in s tem ustreza miselnosti in načinu vodenja industrijske dobe. S tovrstno teoretsko prizmo lahko upravičimo merjenje zgolj količine denarja ali dobička ob koncu fiskalnega leta, ne da bi zraven upoštevali katerokoli drugo posledico. Z globalnimi družbenimi in okoljskimi spremembami ter porastom storitvene industrije ob koncu 20. stoletja pa je nastopil čas za nadgrajeno paradiigma, ki bo nadomestila industrijski pogled na podjetja, zaposlene in okolje.

Navkljub nezmožnosti razumevanja celostnih in medsebojno povezanih učinkov newtonske paradiarme, le-ta še vedno v veliki meri obvladuje vodenje podjetij v t.i. VUCA svetu. Ta je nestanoviten (Volatility), negotov (Uncertainty), zapleten (Complexity) in dvoumen (Ambiguity)⁴ in neobvladljiv tudi za newtonsko fiziko. Na pomanjkljivosti newtonske fizike odgovarja kvantna fizika,

¹ Washington post, https://www.washingtonpost.com/business/economy/maximizing-shareholder-value-the-goal-that-changed-corporate-america/2013/08/26/26e9ca8e-ed74-11e2-9008-61e94a7ea20d_story.html?noredirect=on&utm_term=.c3225951a4fc

² <https://www.un.org/en/sections/issues-depth/climate-change/>

³ IPCC Special Report on Global Warming of 1.5°C, <https://www.ipcc.ch/report/sr15/>

⁴ <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>

ki v svojem jedru goji nepredvidljivost, povezanost in nedoločljivost, s čimer bolje nagovori izzive današnjega (VUCA) časa in omogoča preokvirjanje namena podjetij s širjenjem polja možnosti za ustvarjanje vrednosti.⁵

Skupna vrednost za skupno prihodnost

Da bi uspešno nagovorili izzive današnjega časa, moramo redefinirati načine, na katere razumemo ustvarjanje vrednosti v podjetjih. To ne pomeni, da dobiček ni več pomemben, le da ni več edini cilj, ki ga mora podjetje dosegati za vsako ceno. S širjenjem polja pomena ustvarjanja vrednosti skrbimo za splošen dvig kakovosti življenja. Od tega, da se vrednost ustvarja le za lastnika (ki je edini deležnik), se danes koncept ustvarjanja vrednosti postopoma širi na zaposlene, stranke, lokalno skupnost, dobavitelje, okolje, širšo skupnost, prihodnje generacije in tako naprej. Kaj je namreč namen dobička, če ga ima le lastnik podjetja, zaposleni pa se komaj prebijajo iz meseca v mesec? Kako lahko upravičimo, da podjetje posluje z dobičkom, hkrati pa v okolje odlaga zdravju in okolju nevarne kemikalije, ki zastrupljajo lokalno prebivalstvo in njihov življenjski prostor? Kako lahko govorimo o uspešni industriji, ki s svojimi CO₂ izpusti prispeva k segrevanju ozračja? Kako lahko izplačujemo visoke bonuse direktorjem, ki na račun kratkoročnih rezultatov ogrožajo dolgoročno stabilnost podjetja? Kako zagovarjamо ustvarjanje dobička s prodajo izdelkov, katerih dobavitelji si zaradi izkoriščevalskih pogojev ne morejo privoščiti dostojnega življenja?

Dokler je edino merilo delovanje podjetij, ki ga poznamo, bilančni izkaz uspešnosti, ki meri le finančne kazalnike delovanja podjetja, nimamo pravih odgovorov na zgornja vprašanja. Zato je pomembno, da začnemo širiti pomen ustvarjanja vrednosti za lastnika tudi v spremljanje in merjenje ustvarjene skupne vrednosti in s tem podjetja spodbudimo k sprejemanju večje odgovornosti pri soustvarjanju boljše prihodnosti.

Slika 1: Ustvarjanje skupne vrednosti



Vir: Shared Value Initiative

Skupnost, ki se zaveda vloge vseh akterjev pri ustvarjanju trajnostne prihodnosti, se veča. Raste tudi število podjetij, ki dajejo prednost trajnostnemu razvoju pred ustvarjanjem zgolj dobička in

⁵ Zohar, D. The quantum leader: a revolution in business thinking and practice. 2016.

dokazujejo, da so tudi podjetja, ki so si za svoje poslanstvo zadala trajnostno ustvarjanje skupne vrednosti, dobičkonosna. Razlika med 'tradicionalnimi' in 'trajnostnimi' podjetji je v:

- namenu, ki mu podjetje služi,
- načinu doseganja tega namena in
- načinu porabe dobička, ki ga pri svojem delovanju ustvari.

O tem govorja teorija trajnostnega razvoja, ki jo je oblikovala Brundtlandova komisija Združenih narodov leta 1987 in upošteva, da uspeh podjetja ne definira le finančni izkaz, ampak tudi delovanje na področju družbenega in okoljskega odtisa. Kasneje je John Elkington skoval frazo treh P-jev: People (ljudje), Planet (planet), Profit (dobiček), s čimer je podprt razmišljanje, da je za trajnostno delovanje podjetja pomembna kombinacija teh treh dejavnikov.⁶ Ta podjetja širijo tudi koncept kakovosti, ki je ne razumejo le v kakovosti izdelka, storitve ali uporabniške izkušnje, ampak skrb za kakovost razumejo kot skrb za splošen dvig kakovosti bivanja. O ustvarjanju skupne vrednosti govorja tudi Michael E. Porter, vodilni teoretik upravljanja, ki trdi, da bi razvoj koncepta skupne vrednosti redefiniral kapitalizem in njegov vpliv na okolje in družbo. Podjetja, ki v svoj DNK implementirajo načela in vrednote ustvarjanja skupne vrednosti, so gonilna sila novega vala rasti inovativnosti in produktivnosti. Med tovrstnimi podjetji danes najdemo podjetja kot so Whole Foods Market, Tesla, Patagonia in Natura.⁷

Ključen pri tem pa je razvoj mrež in skupnosti, ki skupaj prispevajo k razvoju vrednosti in dvigu kakovosti bivanja celotne skupnosti. Porter sam pravi, da je ustvarjanje skupne vrednosti koncept, ki je še v povoju, zahteva pa spremembe v načinu razmišljanja managerjev ter zakonodaje, ki namesto zaviranja sprememb, lahko aktivno podpira trajnostne prakse in spodbuja širjenje njihovih učinkov tudi na druga področja.⁸

Na pot trajnostnih sprememb

V teoriji je enostavno govoriti o ustvarjanju skupne vrednosti in odmiku od klasičnega modela ustvarjanja dobička, v praksi pa so lastniki in managerji podjetij soočeni z realnostjo, ki od njih zahteva le pozitivne finančne rezultate, družbeni in okoljski učinki poslovanja podjetja pa so temu podrejeni. Kot je dejal Porter, je ključnega pomena, da se v prvi vrsti managerji soočijo z dejstvi, da 'star' način delovanja in upravljanja podjetij ne deluje več v zadostni meri in se začnejo oboroževati z novimi teorijami, metodami in prijemi, s katerimi bodo lahko bolje kos nepredvidljivemu, stalno se spremenjajočemu, kaotičnemu, globalnemu svetu.

Takim okoliščinam in izzivom, s katerimi smo soočeni, je kos voditelj nove dobe – kvantni voditelj.⁹ Pri vodenju se naslanja na pozitivne motivatorje in se odmika od vodenja z negativnimi motivatorji, kar vpliva na kakovost odnosov v podjetju, s tem pa tudi na rezultate.

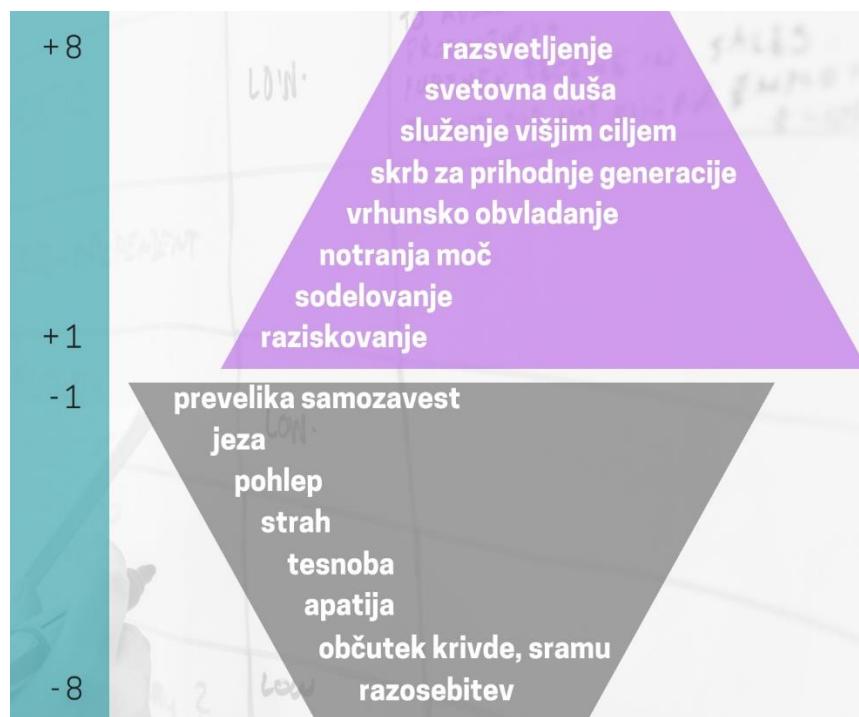
⁶ https://en.wikipedia.org/wiki/Triple_bottom_line

⁷ Williams, F. Green giants: how smart companies turn sustainability into billion-dollar businesses. 2015.

⁸ <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value#>

⁹ Obstaja mnogo sorodnih konceptov voditelja nove dobe. Kot teoretično izhodišče uporabljam model kvantnega voditeljstva dela prof. Danah: The Quantum Leader, A Revolution in Business Thinking and Practice, ki ga v BB Consulting uporabljam za teoretično podlogo za svoje delo. Podobni koncepti so: ikonoklastični voditelj, opisan v delu Green Giants: How smart companies turn sustainability into billion-dollar businesses; trajnostni voditelj, zavestni voditelj (conscious leader), servant leader ipd.

Slika 2: Lestvica pozitivnih in negativnih motivatorjev



Vir: Zohar, D. The quantum leader.

Vše vedno preveč primerih vodenja managerji vodijo iz pohlepa, strahu, jeze, kar kratkoročno sicer lahko prinese rezultat, dolgoročno pa vodi v apatijsko, pomanjkanje komunikacije, upad kakovosti, iniciativ, inovativnosti in upadanje energije ter rezultatov podjetja. Trajnosteni modeli zahtevajo, da managerji in voditelji vodijo iz pozitivnih motivov in pri sodelavcih, v mreži in skupnosti spodbujajo sodelovanje, delujejo iz motiva skrbi za prihodnje generacije in so predani služenju višjim – trajnostnim, skupnim – ciljem. Nižje, kot se pomikamo po lestvici motivatorjev, bolj se nam oži pogled, zato težko razmišljamo o čem več kot o neposrednih rezultatih ter širših vplivih našega delovanja. Višje po lestvici kot se pomikamo, bolj se nam širi pogled in v svoje delovanje lahko vključujemo več mnenj, idej, možnosti in dejavnikov, s katerimi lahko poskrbimo za trajnostni razvoj podjetja in skupnosti.

Na tem temelju delujemo v BB Consulting, kjer podjetja, voditelje in time podpiramo na poti do bolj trajnostnih rezultatov. Za nas ti temeljijo na ustvarjanju skupne vrednosti, kar pomeni, da smo osredotočeni na dvig kakovosti v celotni verigi uporabnikov/deležnikov. Pri tem nam za podlago služi nagrajen BB model preobrazbe podjetij¹⁰, ki temelji na viziji, vrednotah, spoštovanju in zaupanju. Temelj modela predstavlja ozaveščeno vodstvo podjetja ali kvantni voditelji, ki izhajajo iz pozitivnih motivov, imajo jasen namen in vizijo, delujejo iz vrednot, se zavedajo pomena skrbi za trajnostni obstoj podjetja, družbe in okolja. Kot taki se zavedajo odgovornosti, ki jo nosijo, da tako znotraj kot zunaj podjetja skrbijo za dvig kvalitete življenja.

Z BB modelom preobrazbe podjetja se tega procesa lotimo v več fazah, ki temeljijo na dvigu celotne organizacijske kulture, s tem pa k dvigu trajnostnih rezultatov podjetja.

¹⁰ BB model preobrazbe podjetij, ki je bil temelj uspešne preobrazbe Steklarne Hrastnik, za katero je ta prejela Evropsko poslovno nagrado (European Business Award), temelji na 6 fazah: Skrbni pregled, Streznitev, Prva pomoč, Okrevanje, Rekreativni športnik, Strastni zmagovalec. Več o modelu na www.bbconsulting.si

Slika 4: Proses dela na preobrazbi podjetja

BB PROCES



Vir: BB Consulting

Pri tem procesu je ključnega pomena vzpostavitev dialoga z zaposlenimi na vseh nivojih podjetja, saj vsako podjetje temelji na odnosih. Z vzpostavitvijo dialoga na vseh ravneh pokažemo spoštovanje do vseh zaposlenih, ki je temelj za graditev medsebojnega zaupanja in kvalitetnih odnosov. S spodbujanjem dialoga obenem spodbujamo vključenost, refleksijo, povratne informacije, kroženje idej in pretok informacij v celotni strukturi.

Prvi dialog začnemo z voditelji oz. vodstvom podjetja, katerega namen je preveriti osebno vizijo, namen in poslanstvo posameznikov, da ga lahko prepletemo in uskladimo z vizijo, namenom in poslanstvom podjetja, ki ga vodijo. Pri tem je ključnega pomena vključevanje in komunikacija s preostalo strukturo v in izven podjetja, preden vizijo skupaj prevedemo v strategijo, ambiciozne cilje in operativne načrte podjetja.

Vzporedno vzpostavimo dialog o vrednotah podjetja. Namen tega dialoga je postaviti smerokaz, ki nam pove, kako bomo uresničevali postavljeno vizijo, strategijo in cilje. Ključnega pomena pri tem je, da izhajamo iz posameznikov in osebnih vrednot, ki jih povežemo v skupne vrednote in skupen dogovor o načinu delovanja in sodelovanja podjetja. Te kodificiramo v vsakodnevno delovanje podjetja navznoter in navzven. Z uporabo dialoga in vključevanja čim večjega števila zaposlenih v postavljanje vrednot podjetja hkrati poskrbimo za komunikacijo teh po celotni strukturi, njihovo širše razumevanje in motivacijo za ohranjanje vrednot.

S postavljenimi temelji (vizijo, namenom in vrednotami) je naslednji potreben korak opolnomočenje posameznikov za uspešno aktivacijo postavljenih ciljev in načina delovanja. To pomeni: podpora vodjem preko treningov in usposabljanj, postavitev ali prenova mentorskega sistema za učinkovit

prenos znanj v podjetju in vzpostavitev projektih skupin, ki v raznoliki zasedbi iščejo rešitve za zaznane izzive in priložnosti.

Vloga voditeljev v tem procesu ni le spremljanje ciljev in zasledovanje finančnih rezultatov, ampak predvsem osmišljjanje širšega konteksta delovanja podjetja in njegova povezava z vsakodnevnimi operativnimi nalogami, jasna komunikacija in prenos vizije, poslanstva, vrednot in informacij po celotni strukturi in izven nje, grajenje organizacijske arhitekture in kulture, ki zaposlenim omogoča zavzeto delovanje in spodbujanje sodelovanja, kreativnosti in skrbi za integracijo ustvarjanja skupne vrednosti znotraj in zunaj podjetja v celotno delovanje podjetja. To pomeni, da je vsakemu zaposlenemu jasno kaj dela, kako naj to dela in predvsem zakaj dela, kar dela in kako se to povezuje v kontekst delovanja celotnega podjetja ali še širše. S tem se širi polje možnosti, da vsak posameznik s svojimi predlogi, povratnimi informacijami in idejami konstruktivno prispeva k ustvarjanju skupne vrednosti. S tem pa prispeva k dvigu inovativnosti, večjemu pretoku informacij, zmanjšanju napak in reklamacij, večji zavzetosti zaposlenih in drugih učinkih, ki rezultirajo tudi v boljših poslovnih rezultatih.

Proces, skozi katerega vizija, poslanstvo in vrednote postanejo glavno gonilo delovanja podjetja, je ključen za ozaveščanje in osmišljjanje pomena trajnostnega delovanja podjetja. Vzori, voditelji nove dobe, verjamejo, da so podjetja s svojim delovanjem bistveno prispevala k ustvarjanju pogojev za okoljske in družbene izzive, s katerimi se danes soočamo, zato se zavedajo odgovornosti, da kot posamezniki podjetja sedaj stopijo na pot reševanja teh izzivov. Voditelji, kot so Yvon Chouinard (Patagonia), John Mackey (Whole Foods Market), Safia Minney (People Tree), Ray Anderson (Interface), Luiz Seabra (Natura) in mnogi drugi, jasno kažejo pot do skupnega iskanja rešitev. Ta pot se začne z jasno vizijo, poslanstvom in vrednotami, ki jih prenašamo naprej med svoje zaposlene/sodelavce in v širšo družbo, da tako postanemo glasniki 'trajnostne' dobe, ki je pred nami. Trajnostni trg je namreč eden hitreje rastočih trgov, za katerega McKinsey ocenjuje, da bo iz 670 milijardnega trga leta 2010 do leta 2020 zrastel v 1,6 bilijonski trg¹¹. K temu prispeva dvig ozaveščenosti ljudi o okoljskih izzivih, kar se kaže v podatkih, da raste odstotek potrošnikov, ki so pripravljeni plačati višjo ceno za trajnostne izdelke oz. se rajši odločajo za nakup trajnostnih izdelkov ali izdelkov, ki jih izdeluje podjetje s trajnostnim poslovnim modelom.¹² Podjetja, ki s svojim vzorom že dolgo kažejo, da je zasledovanje treh P-jev¹³ dobro tudi za dobiček, imajo čedalje več družbe.

Slep

Tradicionalna ekonomija, v kateri je edini namen podjetij ustvarjanje dobička, zaradi odtisa, ki ga je to prepričanje pustilo na okolju in družbi, ne more več veljati. Vztrajno raste število posameznikov in podjetij, ki verjamejo, da je naloga podjetij, da s svojim delovanjem postanejo del rešitve. Pri tem je ključno, da spodbujamo razvoj voditeljev nove dobe – kvantnih voditeljev, ki z jasno prepoznanimi in definiranimi vrednotami, vizijo in poslanstvom podjetja popeljejo v trajnostno dobo ustvarjanja skupne vrednosti. Posamezniki in podjetja, ki so na to pot že stopili in jasno pokazali, da je poslovanje zasledovanje ciljev na področju ljudi, planeta in dobička, nas izzivajo, da se aktivno vključimo v trajnostno delovanje, s katerim bomo dvigovali kakovost bivanja zase, svoje sodelavce, okolje in širšo družbo. Nam je ostal še kakšen izgovor, da ne bi skupaj začeli ustvarjati skupne vrednosti?

¹¹ <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/the-business-of-sustainability-mckinsey-global-survey-results>

¹² <https://www.franchisehelp.com/industry-reports/green-industry-analysis-2018-cost-trends/>

¹³ Ljudje (People), planet (Planet), dobiček (Profit).



Viri in literatura:

Literatura:

Williams, F. *Green giants: how smart companies turn sustainability into billion-dollar businesses.* New York: AMACOM, American Management Association, 2015.

Zohar, D. *The quantum leader: a revolution in business thinking and practice.* Amherst, New York: Prometheus Books, 2016.

Internetni viri:

Bennett, N. in Lemoine, G. J. *What VUCA Really Means for You.* Harvard Business Review, 2014. Dostopno na: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>

Porter, M. E. in Kramer, M. R. *Creating Shared Value.* Harvard Business Review, 2011. Dostopno na: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value#>

Yang, J. L. *Maximizing shareholder value: the goal that changed corporate America.* Washington post, 2013. Dostopno na: https://www.washingtonpost.com/business/economy/maximizing-shareholder-value-the-goal-that-changed-corporate-america/2013/08/26/26e9ca8e-ed74-11e2-9008-61e94a7ea20d_story.html?noredirect=on&utm_term=.c3225951a4fc

BB Consultng. Dostopno na: <https://www.bbconsulting.si/>

Global Warming of 1.5°C: an IPCC special report on the impacts of global warming of 1.5°C above pre-industrial levels and related global greenhouse gas emission pathways, in the context of strengthening the global response to the threat of climate change, sustainable development, and efforts to eradicate poverty. Dostopno na: <https://www.ipcc.ch/report/sr15/>

Green industry analysis 2018 – cost & trends: green industry analysis 2018. Dostopno na: <https://www.franchisehelp.com/industry-reports/green-industry-analysis-2018-cost-trends/>

Shared Value Initiative. Dostopno na: <https://www.sharedvalue.org/>

The business of sustainability: McKinsey global survey results. 2011. Dostopno na: <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/the-business-of-sustainability-mckinsey-global-survey-results>

The UN Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). Dostopno na: <https://www.un.org/en/sections/issues-depth/climate-change/>

Triple bottom line. Wikipedia. Dostopno na: https://en.wikipedia.org/wiki/Triple_bottom_line