

Odgovornost managementa za kakovost poslovanja podjetja in za trajnostni razvoj

Dr. Janko Kralj

Visoka šola za management v Kopru

Kakovost poslovanja obsega uspeh in ugled podjetja ter se odraža v dobrih izidih podjetja, ki naj ne bodo le zadovoljivi, temveč vse bolj odlični. Dobri izidi nastajajo na tržišču, če delamo prave stvari (želene na trgu) in na pravi način (učinkovito). Na boljše trženje vpliva tudi ugled podjetja, ki izhaja iz kakovostnih učinkov (pridelki, izdelki, storitve, blago), poslovne sposobnosti in zanesljivosti podjetja ter načela, da je podjetje prijazno okolju. Okolju prijazno podjetje pa je tisto, ki uresničuje trajnostni razvoj (sustainable development) z modrim izkoriščanjem končnih naravnih in obnovljivih virov, s pametno rabo prostora, s skrbjo za čisto okolje, nadziranjem sevanj in zmanjševanjem odpadkov, skrbjo za biološko raznolikost ter modro rabo znanja in tehnologije. Glavni odgovorni za vse to je management in managerji morajo s svojim ravnanjem zanesljivo uresničevati te zamisli.

IZIDI: UČINKOVITOST IN USPEŠNOST KOT KAKOVOST POSLOVANJA PODJETJA

V vsakdanji rabi govorimo o poslovnem uspehu podjetja, vendar bomo to pojmovanje razširili na kakovost poslovanja podjetja kot njegov uspeh (izidi) in ugled, doseganje kakovosti poslovanja pa ocenjevali od (ne)zadostnosti in primernosti do odličnosti. Za kakovost poslovanja je odgovoren predvsem management, pred tem pa tudi upravljavci (lastniki), ki naj opredelijo zahtevano kakovost z vidika primernega dobička (ali neke druge izidne kategorije) in ohranjanja premoženja (v krajšem roku) ter povečevanja premoženja (v daljšem roku). Management in delujoče podjetje pa sta odgovorna tudi do drugih udeležencev, zato jih je treba upoštevati v oblikovanju kakovosti poslovanja podjetja.

Izhajamo lahko iz uspešnosti kot stopnje sposobnosti podjetja, da izkoristi svoje možnosti, da ustvarja kakovostne izide za trajno doseganje svojih ciljev ter razvojno in tekoče uresničuje interese udeležencev podjetja na temelju doseženih izidov.

Sedaj lahko opišemo poslovni uspeh podjetja kot celovito uresničevanje temeljnih in pomembnih ciljev, pa tudi bolj konkretno določenih ciljev v podjetju in tistih, ki so povezani z njegovim okoljem. Obenem pomeni to doseganje želenega uspeha v času, po obsegu in kakovosti proizvoda in uresničitev vrednosti na trgu (s pritokom denarja).

Zahteve za doseganje so: učinkovitost (efficiency) in uspešnost (effectiveness) kot neposredni ekonomski sestavini uspeha ter urejenost in uglednost podjetja kot posredni vedenjski sestavini, ki tvorita ugled podjetja. Oboje je že prej opredeljena kakovost poslovanja podjetja.

Potrebne, želene in pričakovane izide, ki tvorijo pričakovano kakovost poslovanja podjetja, je treba najprej postavljati kot temeljne cilje, na splošno in izraženo z nekimi merili, v absolutnem izrazu in relativno. Treba jih je oblikovati v politiki podjetja in potem načrtovati, najbolje pa izraziti kot načela v pravilih ciljnega obnašanja, pozneje pa bolj konkretno v obliki nalog. Uresničijo se z izvedbo, ki je odvisna od znanja, sposobnosti in delavnosti izvajalcev, ki jih je treba prav motivirati za izvedbo ali jim, z drugimi besedami, pomagati uresničevati njihove interese.

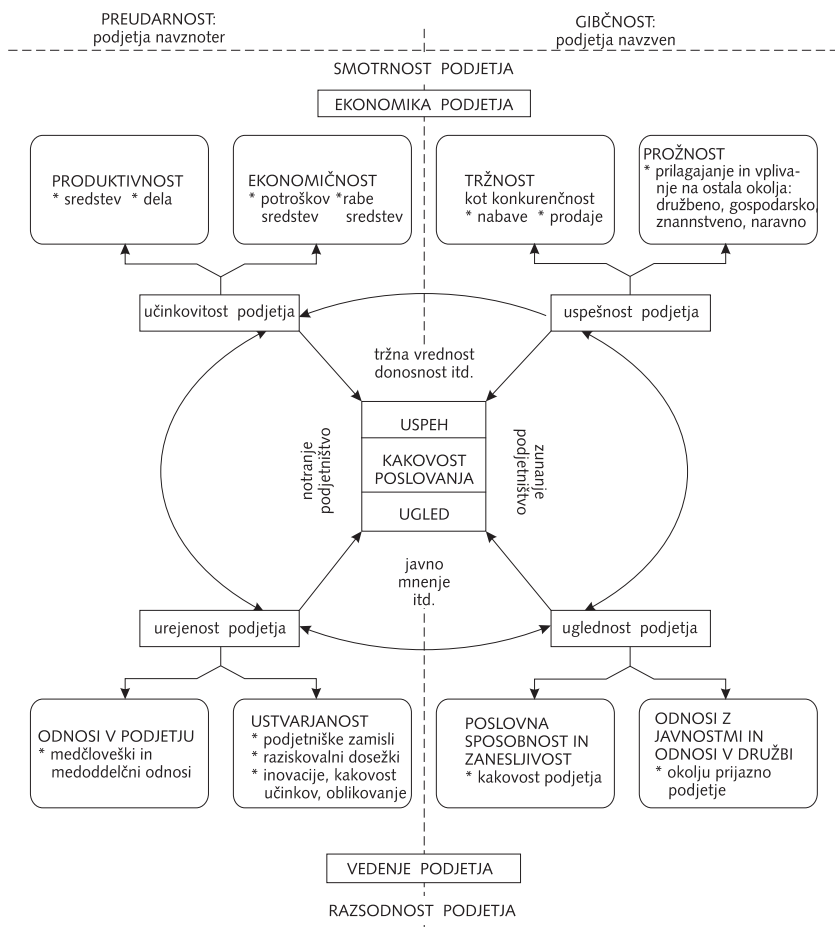
SESTAVINE KAKOVOSTI POSLOVANJA PODJETJA

Za snovanje ciljev izidov in za doseganje boljše kakovosti poslovanja je treba poznati sestavine te kakovosti in njihovo medsebojno povezanost. Na sliki o sestavinah kakovosti poslovanja (v nadaljevanju) smo razčlenili te sestavine in prikazali, kako so med seboj povezane. Obravnavamo jih z vidika ekonomike podjetja, v kateri se ustvarja gmotna podlaga za uresničevanje interesov udeležencev podjetja; to je prvi pol kakovosti poslovanja. Drugi pol pa je ugled podjetja, ki izhaja iz njegovega vedenja in je duhovna podlaga za zadovoljevanje interesov udeležencev podjetja. Zavedati pa se je treba, da drugega pola ni mogoče doseči brez prvega, gmotnega.

V našem prikazu (glej risbo 1) izhajamo iz smotrnosti podjetja v ekonomiki in razsodnosti podjetja v njegovem vedenju, upoštevamo pa dogajanja v podjetju navznoter (preudarnost) in dogajanja navzven v okolju (gibčnost), vključno z notranjim in zunanjim podjetništvom.

Zunanje podjetništvo vnaša v poslovanje nove zamisli od zunaj, notranje podjetništvo pa deluje podjetniško znotraj podjetja na osnovi podjetniških pooblastil managementa.

Podjetje mora poslovati učinkovito, izidi, ki nastajajo, so učinki, biti



Risba 1: Sestavine kakovosti poslovanja (povzeto po Kralj 2001, 132)

pa morajo taki, da so zanimivi za okolje. Če jih to prizna, torej kupi, potem lahko govorimo o uspehu in gmotni možnosti za uresničevanje interesov. Slikovito povedano: s sodobno tehniko bi lahko izredno učinkovito izdelovali kočije, toda okolje kupuje avtomobile in zato je treba delati avtomobile in ne kočij.

Glede učinkov velja torej trditev, da so dobri le če so pravi, pravo pomeni tisto, kar je iskano na tržišču, kar je v zeleni kakovosti, kar je v pravi količini in kar je ob pravem času. Zato je treba delati »prave stvari«

na pravi način in pravočasno. Obenem pa morajo biti učinki prodani na tržišču in plačani (unovčeni). Stvarni izid je, slikovito rečeno, gotovina (cash).

Z uspehom podjetja je tesno povezan ugled podjetja, zlasti razvojno in dolgoročno. Ugled podjetja je njegovo dobro ime (podoba), zaradi katerega se njegovi izdelki boljše prodajajo. Tako podjetje je zanimivo za sodelovanje, ima večjo tržno vrednost in se zato lahko proda dražje od njegove denarne aktive, delnice kotirajo višje ipd. Za ugled so pomembne stopnje urejenosti in uglednosti, ki jih je mogoče manj meriti ampak bolj opisovati in presoјati. Urejenost je verjeten pogoj za uglednost ter se nanaša na notranje odnose in na ustvarjalnost. Uglednost se uveljavlja v stikih z okoljem. Pri tem gre za poslovno sposobnost in zanesljivost (sposobnost kot raven kakovosti poslovanja, zanesljivost pa kot enakomernost te ravni v času), kar potem tudi omogoča dobre odnose z javnostjo, družbo (državo) in morebitnim širšim okoljem ter obenem povečuje možnosti za uspešnost in uspeh podjetja.

Členjenje in povezovanje sestavin kakovosti poslovanja podjetja omogočata, da bolje razumemo, kako se mora podjetje usmerjati v svojem razvoju glede ekonomike in vedenja. Kam naj se usmerja, pa je stvar politike podjetja.

Najbolj zgoščen odraz uspeha poslovanja podjetja sta lahko donosnost in njegova tržna vrednost, ugled pa bo najbolj odslialo javno mnenje.

OKOLJU PRIJAZNO PODJETJE V ZAMISLI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA

Trajnostni razvoj (sustainable development) je na področju managementa nekaj novega.

Že študija Rimskega kluba iz sedemdesetih let o mejah rasti je, kljub neustreznemu simulacijskemu modelu, opozarjala na neskladja, ki jih povzročata eksponencialni razvoj ob prevelikem izkoriščanju virov in napačni rabi dosežkov. Že desetletja se zavedamo okoljskih težav, ekoloških in prostorskih, ki nastajajo zaradi nespametnega ravnanja ljudi, ukrenemo pa bolj malo, ker bi pač morali v to precej vlagati, glede na kapitalna merila pa se zdi, da se to ne izplača. Zato probleme odlagamo oz. vse bolj kopičimo nove.

Prav podjetja so velikanski segment narodnih gospodarstev in zato

tudi svetovnega gospodarstva, odločajo pa dostikrat nespametno, zgolj po kapitalnih merilih in veljavni, toda zastareli tržni logiki nasprotujočega tržnega tekmovanja, namesto na podlagi ustvarjalnega tekmovanja in sodelovanja. Podjetja stalno povečujejo okoljevarstvene probleme, čeprav bi lahko bistveno vplivala na nagnjenje k skrbi za okolje in tako postala okolju prijazna podjetja. To lahko dosežejo, če razvijejo ustrezna miselna ozadja (kulture udeležencev in filozofija podjetja) ter zamisel o okolju prijaznem podjetju. Pri tem pa ne gre samo za okolje, ampak tudi za modro rabo znanja in tehnologije (atomska energija, kloniranje itd.), kar bomo vse skupaj poimenovali trajnostni razvoj. To zamisel je treba vnesti v politiko podjetja (zamisli, vizija, poslanstvo, smotri, cilji in usmerjanje k ciljem), jo podpirati in uresničevati.

Trajnostni razvoj (uporablja se tudi smiselna različica tega pojma kot sonaravni razvoj) je precej sveža zamisel o okolju in človeštvu ter se v zadnjih desetletjih dokaj resno obravnava. Sicer je res, da so se okoljevarstveni problemi pojavili precej prej, vendar tedaj niso bili zaznani kot problemi. Pojavili so se že s prihodom industrijske družbe kot posledice prekoračevanja zmogljivosti Zemlje, na primer izčrpavanje končnih naravnih virov (fosilna goriva, minerali, kovine), pretirana izraba obnovljivih virov (gozdovi, kmetijska zemlja), onesnaženje zemlje, vode in zraka, izgubljanje bioloških različnosti (iztrebljenje rastlinskih in živalskih vrst ter motnje v ekoloških sistemih), tvegana raba jedrske moči, bioloških oz. genetskih posegov itd. Prehitro porabljamo preveč zemeljskih virov ter povzročamo preveč sevanj in preveč odpadkov.

Pri uvajanju zasnove trajnostnega razvoja moramo upoštevati ekološko prestrukturiranje procesov proizvodnje in porabe. To pa pomeni bolj modro rabo znanja, razumno izkoriščanje virov, uvajanje alternativnih virov energije in novih materialov, uporabo novih in bolj pametnih tehnologij kot prehod k tehnologijam, ki so podlaga za čiste proizvodne procese. Zasnova ekološkega posodabljanja vključuje gospodarnostno ekologijo z uvajanjem gospodarskega vrednotenja narave. Pomembno je vključiti okoljno zaščito kot osnovo za razvoj v vseh sferah družbe in zato tudi v poslovanje in podjetja. Okoljevarstvena razmišljanja morajo postati del strateškega odločanja.

To velja za celotnost pojavov v človeški družbi in zato tudi v podjetju. Politika podjetja pa je tista razsežnost, kamor je treba vgraditi ta razmišljanja, tako da postane podjetje prijazno okolju.

Vsi udeleženci okolju prijaznega podjetja bi se morali zavedati in biti ponosni na to, da zagotavljajo bolj varno življenje, višjo kakovost življenja in tudi večji ugled podjetja, ki tako prodaja izdelke bolj donosno.

Okolju prijazno podjetje je tisto podjetje, ki se zavzema za trajnostni razvoj:

- z bolj modrim izkoriščanjem končnih naravnih virov,
- s pametnim izkoriščanjem obnovljivih virov,
- z neonesnaževanjem okolja, s skrbnim nadziranjem sevanj in z zmanjševanjem odpadkov,
- s skrbjo za biološko raznolikost,
- z razumno rabo prostora in
- z modro rabo znanja in tehnologije.

Lastniki kot udeleženci pričakujejo varne naložbe v podjetje in rast svojega premoženja – okolju prijazno podjetje je namreč bolj varna naložba.

Zaposleni pričakujejo boljše dohodke (plače, bonuse ipd.), osebni razvoj (urjenje, izobraževanje, napredovanje), prijetne in varne delovne razmere in okolju prijazno ter uspešno podjetje.

Tržni udeleženci so tudi udeleženci podjetja: dobavitelji, kooperanti, kupci in odjemalci, pa tudi tekmeci v obeh smereh (dobava, prodaja). Vsi bi morali biti zainteresirani za okolju prijazno podjetje, tudi zaradi boljše kakovosti tržišč, ki nastaja s trajnostnim razvojem.

Finančni udeleženci mislijo enako kot tržni udeleženci, družijo jih ponos, da financirajo trajnostni razvoj za boljše kakovost življenja.

Javne finance kot udeleženec podjetja in javno financiranje, ki ga izvaja država, pokrivata finančne potrebe družbene infrastrukture, začenši z državo (parlament, vlada, sodstvo, vojska, policija itd.), zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, skrb za otroke, skrb za ostarele, rekreacija, kultura, vzgoja in izobraževanje, znanost itd., vključno z varstvom okolja, na tem področju je vloga trajnostnega razvoja specifična.

Management in managerji bi morali biti zelo zainteresirani za okolju prijazno podjetje, saj ga vodijo in se morajo počutiti odgovorni za trajnostni razvoj. So pravzaprav snovalci trajnostnega razvoja v okviru politike podjetja in pri tem morajo upoštevati vse sestavine trajnostnega razvoja, vključno z okolju prijaznim podjetjem.

Naloga managementa je, da snuje tudi filozofijo podjetja. Filozofija podjetja je formalna oblika kulture podjetja, za katero se pričakuje, da bo prispevala k uspehu podjetja. Zasnovana mora biti na subkulturah udeležencev podjetja in izpeljana v prepričanje podjetja in sprejete vrednote, temeljne zasnove poslovanja in podjetju naklonjena stališča udeležencev podjetja.

Najbolj pomembne postavke o trajnostnem razvoju v okviru filozofije podjetja so:

- **Nazor o podjetju:** postati in biti okolju prijazno podjetje.
- **Sprejete vrednote:** trajnostni razvoj je nepogrešljivi del sistema vrednot podjetja.
- **Temeljne zasnove poslovanja:** poleg že uveljavljenih zasnov kot so trženske in finančne zasnove, zasnove dobrih človeških in organizacijskih odnosov ter zasnove ustvarjalnosti in znanja je treba uvesti tudi zasnovo trajnostnega razvoja.
- **Na podlagi teh zasnov** je treba pozneje spremeniti trajnostni razvoj tudi v vodilo in načelo, po katerem ravna podjetje pri usmerjanju v cilje. Prav tako mora trajnostni razvoj postati sestavina strateškega odločanja podjetja.

Trajnostni razvoj mora postati tudi del vizije in poslanstva podjetja. Naj spomnimo, da je vizija včasih nekoliko fantazijsko gledanje na razvojno politiko podjetja. Opisuje, kaj naj postane podjetje v svojem okolju in znotraj sebe. Z vidika trajnostnega razvoja pa skuša postati podjetje zelo okolju prijazno podjetje in prav to je treba vgraditi v njegovo vizijo.

Poslanstvo podjetja zgoščeno izraža poslovanje podjetja (panoga, programi itd.) in posebne prispevke odjemalcem, pa tudi širšemu okolju. Poslanstvo nekega podjetja kot prispevek okolju bi se lahko glasilo: »Vedemo se kot podjetje, ki je zelo prijazno okolju.« ali pa: »Trajnostni razvoj je med našimi najbolj pomembnimi vrednotami.« Lahko je seveda tudi bolj specifično, odvisno od panoge podjetja in oblike potrebnega trajnostnega razvoja za to podjetje.

Trajnostni razvoj mora imeti svoje mesto v ustvarjalnem usmerjanju k ciljem podjetja. Zato ga kot podpodročje uvrščamo v področje kakovosti poslovanja v okviru uglednosti podjetja. V tem modelu je uglednost podjetja obravnavana kot poslovna sposobnost in zanesljivost ter kot dobri odnosi z javnostmi in v družbi. Dober ugled vodi k uspehu. Dosta-

vimo lahko »biti okolju prijazno podjetje« ali pa »podpora trajnostnemu razvoju«.

Vodila in pravila ciljnega obnašanja so rutinske odločitve predvidene za ponavljajoče se situacije. Ena od možnih oblik je tudi obnašanje po sprejetih načelih. Prej smo namreč rekli, da je trajnostni razvoj načelo, ki ga je treba upoštevati pri odločanju.

Strateško odločanje je potrebno takrat, ko gre za pomembne in velike spremembe, največkrat v nezveznem razvoju. V takem primeru je treba zasnovati ustrezne strategije z opredelitvijo pomembnih temeljnih in strateških ciljev, razporeditvijo sredstev z gibljivim strukturiranjem v času in prostoru (manever) ter odločitvami o smereh delovanja (taktike). Pri tem je treba upoštevati postavke trajnostnega razvoja, posebno pri strukturiranju sredstev in v delovanju.

Spomnimo naj tudi, da so organizacijske oziroma podjetniške strukture raznovrstne: strukture organiziranosti, trženjske, finančne in kadrovske strukture, pa tudi strukture managementa. Usklajenost struktur pomeni, da so strukture v skladu s politiko podjetja, temeljnimi in drugimi cilji, pa tudi s strategijami. Če smo se odločili za zasnovo trajnostnega razvoja, je seveda razumljivo, da morajo biti strukture usklajene tudi s tega vidika.

ODGOVORNOST MANAGEMENTA

Odgovornost managementa in managerjev je večstranska. V ospredju je odgovornost do lastnikov, predvsem kot ohranjanje in povečevanje njihovega premoženja. To pa je možno na temelju pozitivnih izidov poslovanja z dodano vrednostjo in/ali dobičkom ter s trajnim zagotavljanjem plačilne sposobnosti. Istočasno je to tudi odgovornost do vseh drugih udeležencev podjetja, ki jo je mogoče uresničevati s kakovostnim poslovanjem podjetja. Zamisel trajnostnega razvoja je postala s stremljenjem k okolju prijaznemu podjetju tudi dejavnik kakovosti poslovanja, za katerega odgovarjajo managerji. Še več, to je tudi odgovornost do družbe (svet, država) in javnosti, ter je od njenega uresničevanja je namreč odvisna celo prihodnost človeštva.

UPORABLJENA LITERATURA

Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. 3., dopolnjena izdaja. Koper: Visoka šola za management.