

**Poslovni model BESORC (business excellence and social responsibility company) – pot iz krize, ohranjanje naravnega okolja in zmanjševanje razlik med ljudmi v svetu**

**BUSINESS MODEL BESORC (Business Excellence and social responsibility company) - The way out of the crisis, preserve the natural environment and reduce differences among people in the world**

**Branko Škafar**

School of Economics Murska Sobota, Vocational College

E-mail: branko.skafar@siol.net

---

**Povzetek:** V prispevku je predstavljen izviren poslovni model BESORC. Ime modela izhaja iz začetnic naslednjih besed BUSINESS EXCELLENCE AND SOCIAL RESPONSIBILITY COMPANY. Model se je modificiran preizkusil v praksi in dal dobre rezultate. Model vsebuje elemente orodij kakovosti, odličnosti, etiko, trajnostni razvoj, ustrezno vodenje, motivacijo, komunikacijo, inovacije in stalne spremembe. Uporaba modela omogoča organizacijam, da se uspešno spoprimejo s krizo ter so na dolgi rok učinkovite in uspešne.

**Ključne besede:** poslovni model, kakovost, odličnost, etika, trajnostni razvoj, vodenje, motiviranje, komunikacija, inovacije, spremembe.

**Abstract:** This paper presents a unique business model BESORC. Model name derives from the initials of these words excellence BUSINESS AND SOCIAL responsibility COMPANY. The model is a modified and tested in practice good results. The model contains elements of quality tools, and excellence, ethics, sustainable development, proper leadership, motivation, communication, innovation and constant change. Using the model enables organizations to successfully cope with the crisis and are in the long run efficient and effective.

**Key words:** business model, quality, excellence, ethics, sustainable development, leadership, motivation, communication, innovation, change.

---

## 1. Uvod

Svet, ki ga živimo, je v neravnovesju. Ali je to etično, moralno, človeški, normalno? To je vprašanje, ki se različno interpretira.

Ker imamo zaradi razvitega sveta in pehanja za razvojem in dobičkom (zanemarjanje zaposlenih, naravnega okolja, ožje in širše okolice) na Zemlji težave s toplogrednimi plini in uničevanjem okolja, na splošno pelje to do uničenja Zemlje same in s tem tudi do izumrtja ljudi, živali in rastlin. Ali bi lahko to spremenili? Vsekakor. Poti je več.

Ena teh poti je vzpostavitev ravnovesja kjer ne bo več tega, da bodo eni (manjšina zemljanov) imeli preveč, večina pa daleč premalo. In kako vzpostaviti to ravnovesje? Odgovor je lahko družbeno odgovorno ravnanje podjetij po modelu BESORC (business excellence and social responsibility company).

Ideja o modelu BESORC izhaja iz Modela poslovne odličnosti v komunalnem podjetju avtor dr. Branko Škafarja (Škafar, 2006), ki je bil v praksi

preverjen in uspešen, in predloga Muhammeda Yunusa, nobelovega nagrajenca za mir 2006, o socialnem podjetništvu (Yunus, 2009).

## 2. Model BESORC

Cilj modela BESORC je zagotavljanje dolgoročne učinkovitosti in uspešnosti organizacije, ki se dosega z/s:

- zagotavljanjem poslovne odličnosti s pomočjo modela EFQM ob pomoči standardov ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000,
- pomočjo nerazvitim in revnim v ožjem in širšem okolju – 50% dobička namenjati za zmanjševanje razlik v regiji, državi in svetu,
- ohranjanjem naravnega okolja (s svojim delovanjem ne poslabšati okolja); upoštevati trajnostni razvoj, podpirati in omogočati razvoj okolju prijazne tehnologije,
- etičnim poslovanjem,

- učinkovitim vodenjem, ki omogoča dolgoročno uspešnost podjetja,
- zadovoljnimi in motiviranimi zaposlenimi,
- ustreznim komuniciranjem ter informiranjem znotraj organizacije in navzven,
- stalnim inoviranjem in prilagajanjem organizacije spremembam.

Predstavimo naprej posamezne sestavine modela in nato model sam.

### *2.1 Evropski model poslovne odličnosti (EFQM)*

Evropski model poslovne odličnosti EFQM je splošen in neobvezujoč okvir, ki temelji na devetih merilih. Pet od teh meril so t.i. "dejavniki", štiri pa so "rezultati". "Dejavniki" zajemajo tisto, kar organizacija počne. "Rezultati" zajemajo tisto, kar organizacija dosega. "Rezultati" so posledica "dejavnikov".

Model EFQM, ki priznava, da obstaja veliko pristopov k doseganju trajne odličnosti v vseh pogledih delovanja, temelji na naslednji predpostavki:

Odlični rezultati pri "ključnih rezultatih", "uporabnikih", "zaposlenih" in "družbi" se dosegajo z "voditeljstvom", ki je gonilo, "strategijo", "zadovoljnimi zaposlenimi", "partnerstvom in ustreznimi viri" ter "optimiziranimi procesi". (Kern Pipan in Leon, 2010)

#### *Uporaba standardov ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 in SA 8000*

Model BESORC predpostavlja tudi uporabo naslednjih mednarodnih standardov.

ISO 9001 – upoštevanje standarda pomeni v glavnem sistemski pristop k ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti, procesni pristop, upoštevanje Demingovega kroga P – planiraj, D – delaj (izvajaj), C – kontroliraj, A – ukrepaj (izboljšaj), stalne izboljšave.

ISO 14001 – to je standard sistema ravnanja z okoljem. Upoštevanje le-tega pomeni sistemski pristop k spremljanju in izboljševanju vplivov na okolje same organizacije.

ISO 18001 - je standard zdravja in varnosti pri del. Upoštevanje le- tega pomeni sistemski pristop k zagotavljanju zdravja in varnosti pri delu zaposlenih.

SA 8000 – je standard družbene odgovornost. Upoštevanje le- tega je zaveza organizacije, da ravna družbeno odgovorno do zaposlenih in okolja (ne le naravnega).

### *2.2 Etika in trajnostni razvoj*

Za podjetja, ki so tako povezana z vsakim posameznikom, kupcem, občanom, je samo po sebi razumljivo, da upoštevajo etična načela, ki so usmerjena v zanesljivost, boniteto, kredibilnost, sposobnost biti vreden zaupanja in sposobnost zaupati

(Mulej in Ženko 2002, 41) ter trajnostni razvoj. To morajo imeti zapisano (kodeks etike, družbeno odgovorno ravnanje in način vplivanja na okolje ter varovanje okolja pri vsakdanjih delih ter novih storitvah in izdelkih).

Kodeks etike predstavlja sestavni del kulture podjetja in usmerja vedenje zaposlenih. Pomembno vlogo mora igrati tudi takrat, ko se podjetje znajde v krizi, iz katere se reši predvsem z verodostojnostjo celotnega podjetja.

Zanimiva je pri tem izjava Roberta Wooda, privrženca življenjske filozofije, ki v središče pozornosti postavlja ljudi oz. človeški kapital podjetja. »Ustanove, tako javne kot privatne, obstajajo zato, ker jih želijo ljudje. Dnevi, ko je bil posel le privatna stvar (če je sploh kdaj bil), so minili. V poslovni družbi vsaka poslovna poteza izzove socialne posledice in interes javnosti. Kadarkoli sklepamo posel, ga razvijamo, ko prodajamo ali kupujemo, delujemo tako za ljudi kot tudi zase in za svoja dejanja moramo vedno prevzeti popolno odgovornost.« (Thommen 2000, 57).

Podjetje mora etiko upoštevati in v primeru npr. negativnega vpliva na okolje pravilno komunikativno, odgovorno in inovativno ravnati.

Če se sedaj vrnemo k predlaganemu modelu BESORC, je potrebno poudariti, da postavlja v ospredje inovacije ter stalne spremembe in to na vseh področjih. Da bi se to uresničilo, je torej treba ustvariti inventivno inovativno organizacijo. Seveda to ne gre brez vseh zaposlenih in motivacije. Da bo organizacija inventivna in inovativna, pa mora biti tak tudi njen manager.

O sodobnih managerjih pravijo, da bodo kmalu bolj sociologi, psihologi, inovatorji in etiki kot tehniki ali klasični organizatorji (Sriča 1999, 171).

#### *Varstvo okolja*

Danes že široko spoznano (vendar premalo uporabljeno) načelo varovanja okolja, da naj bi pred uvedbo novih proizvodnih procesov dobro raziskali in analizirali možne (kratkoročne, če na okolju sploh obstajajo, in dolgoročne) posledice za eko-sistem, je treba bolj uveljavljati.

Izpolnjevati bi morali nepogrešljivo pravilo, da naj se zahteve glede varstva okolja identificirajo že v fazi funkcionalnega oblikovanja novih ali dopoljenih proizvodnih procesov. Tako ti inovacijski procesi postanejo kontinuirani, razreševanje vplivov proizvodnih procesov nič neobičajnega in omogočeno je trajnostno ali sonaravno delovanje. Izzivi današnjega poslovanja podjetij (novo gospodarjenje, New Eco-nomy) niso več samo v finančni uspešnosti organizacije, ampak se vse bolj prevešajo k družbeni odgovornosti in ekologiji.

Koncept prihodnosti naj bo usmerjen v trajnostni razvoj proizvodnih procesov, podjetja in realno gospodarsko rast, ki deluje v soodvisnosti dejavnosti, v katerih podjetje ali druga organizacija deluje, družbe in naravnega okolja.

Dimenzije trajnostnega razvoja bodo razum, humanizem in naravni sistemi. Če se kaj zalomi pri enem izmed dejavnikov, bosta trpela preostala dva. Zato je pomembno, da so vsi trije dejavniki med seboj usklajeni, pravilno motivirani in nadzirani.

Vsebine, ki so umeščene v management naravnega okolja, da bi dosegli celovitost obravnave naravnega sistema, so povezane z obravnavanjem vsaj naslednjih vsebin: odločanje in urejanje zadev, pravni vidik okolja (lokalni, regijski, globalni), standardizacija v podporo ravnanju (neobvezne in obvezne), ekonomika okoljskega delovanja (bonus in malus), politično motiviranje in stimuliranje vseh udeležencev ter interes-na politika varstva okolja.

Naloga managementa inoviranja proizvodnih procesov je, da zasnuje tudi filozofijo podjetja ali druge organizacije kot formalne oblike kulture okolja, za katero se pričakuje, da bo prispevala k uspehu. Temeljne zasnove trajnostnega poslovanja postanejo del poslanstva in vizije organizacije, ki imajo svoje mesto v nazorih, vrednotah in sodobnem etičnem delovanju posameznika ali druge organizacije. Uporaba filozofskih stališč je osnova ciljnega usmerjanja, ki obenem vodi k opre-deljevanju subjektivnih izhodišč oziroma osebnostnih lastnosti, ki se kažejo kot jedro razmišljanja, odločanja in delovanja posameznika na področju varstva okolja.

Če smo tako vključili v svoj predlagani model human odnos do svojega naravnega okolja (in s tem seveda do samih sebe – ljudi kot del narave), se odpre vidik humanosti znotraj proizvodnih procesov (Markič, 2004, 226-228).

### *2.3 Vodenje*

Managerski koncepti so standardizirani in jih je razmeroma preprosto mogoče uporabiti v podjetju v različnih panogah. Sistem vodenja pa zahteva individualno obravnavo: za vsako podjetje ga morate razviti sami.

Ena od definicij sistema vodenja (management system, Führungssystem) je »skupno razumevanje vseh vodilnih v določenem podjetju o smernicah vodenja sodelavcev, poslov in gospodarske družbe«.

Bistvena razlika med managerskimi koncepti in sistemi vodenja je v tem, da se sistemi vodenja osredotočajo na vodenje sodelavcev, komunikacijo, napredovanje, nagrajevanje in druge »notranje« zadeve, manj pa se ukvarjajo z zunanjimi dejavniki, ki so tekmeči na trgu, stranke in poslovni partnerji.

Ker za sistem vodenja ni splošne in od vseh sprejete definicije, ki bi zaživel tudi v poslovni praksi, ga je najlažje določiti z njegovimi elementi. Med najpomembnejše elemente sistema sodijo način napredovanja, sistem nagrajevanja, slog vodenja, sistem načrtovanja, način komunikacije in izbira in razvoj vodilnih kadrov (Mušič, 2003).

Pa še nekaj o vodenju, saj menimo, da je za uspešnost organizacije vodenje temelj dolgoročne uspešnosti organizacije (Malik, 2009).

Pravilnega vodenja se je lahko naučiti in to samo enkrat in temeljito.

Vodenje je povsod enako ne glede na države in dejavnosti. Razlika je v tem, da je ponekod treba več vložiti (truda zaradi konkurence, zahtevnosti...).

Skupni elementi učinkovitih vodij so: imajo neka pravila po katerih se zavestno ali nezavestno ravna in določajo njihovo vedenje, naloge izpolnjujejo posebno skrbno in temeljito, v načinu dela je vedno mogoče odkriti izrazito metodičnost in sistematičnost.

Opazovanje vodij je najboljšo: KAJ IN KAKO DELAJO, ne pa kaj govorijo.

Pravi preizkus glavnega vodje ni uspešnost med njegovim delovanjem, ampak je v odgovoru na vprašanje, kakšna je organizacija po njegovem odhodu. Mora biti vsaj še 3 leta uspešna.

V organizaciji mora vsak, tudi vodja, upoštevati PRAVILA. Organizacija ne sme biti izpostavljena samovolji vodilnih ljudi, ne glede na to kako pomembni in sposobni so ter kakšne uspehe so dosegli.

KLJUČNO: Ni pomemben vrhunski dosežek, ampak trajna uspešnost na razmeroma visoki ravni. Nenehno izboljševanje je pomembnejše kot stremenje za velikim genialnim dosežkom. Prilaganje spremembam pa je nuja (skozi cilje ob danih in pričakovanih razmerah).

Vodij se ne išče, se jih naredi, vzgoji in oblikuje. Ni vprašanje, kdo naj vodi, ampak, kakšno je pravilno vodenje.

Vsak poklic določajo 4 elementi: NALOGE, ORODJA, NAČELA, ODGOVORNOST.

Naloge, orodja in načela se dajo naučiti, glede odgovornosti pa je to stvar etike in je vprašanje, problem, kako to naučiti. Beg pred odgovornostjo je pri nas velik. Kdor ne sprejema odgovornosti, ni vodja, ampak karierist.

Za izpolnitev najtežjih vodstvenih nalog je izobraževanje premalo. Potrebe so še nadarjenost, zmožnost, sreča in izkušnje.

### *2.4 Motiviranje*

Avtorji študije "Ocena makro in mikroekonomskih učinkov vstopa Slovenije v EU" ugotavljajo, da bo ena najpomembnejših nalog, s katerimi se bodo srečevala slovenska podjetja, oblikovanje in izbira delovne sile, ki bo sposobna sama odločati. Pomembno bo področje delovanja samostojno vodenih skupin in izobraževanje zaposlenih. Na teh dveh področjih slovenska podjetja zaostajajo za tekmeči iz srednje Evrope. Zaposleni bodo v prihodnosti najpomembnejša konkurenčna prednost podjetij. (Zato morajo podjetja izboljšati učinkovitost ravnanja s človeškim socialnim in intelektualnim kapitalom (o.p. Branko Škafar)) (Gospodarska zbornica Slovenije, 2003).

Sodobno podjetje živi vsaj toliko od ustvarjalnosti kot od dobrega izvajanja rutinskih delov celotnega poslovanja. Če obstajajo prednostne lastnosti izdelkov, jih je napravil človek z znanjem in ustvarjalnostjo. Enako velja za vire prednosti proizvodnih, prodajnih,

nabavnih in drugih delov poslovanja, za ugled organizacije pri odjemalcih in drugih v javnosti, za tako rekoč vse podlage konkurenčnosti itd. Naloga managerjev, ki usklajujejo delo mnogih sodelavcev v enotno celoto, je zato predvsem v ustvarjanju vseh pogojev, da so kar se da številni njihovi sodelavci kar se da pogosto ustvarjalni, da iz tega izide čim več invencij in iz njih čim več inovacij. Podrejenih ne smejo več smatrati za nesposobne in lenuhe, ki jim vodstvo ne more zaupati, če za to nimajo jasnih dokazov. Sčasoma so se mnogi navadili na industrijsko disciplino, prejemi so jim omogočali solidno zadovoljitev osnovnih potreb (nižjih po lestvici Maslowa), šolanje se je usmerjalo od discipliniranja in pomnenja vse bolj k ustvarjalnosti itd. Skratka, začelo se je uveljaviti novo spoznanje, da je podrejene vredno pooblašati. To zmanjšuje njihov občutek pravice do neodgovornosti v večini primerov. Tako aktivira njihovo ustvarjalnost v korist organizacije. In to pomaga organizaciji h konkurenčnosti in preživetju (Mulej in soavtorji, 1994, 46).

#### *Motivacijski model*

Motivacijski model predstavlja tisto zavestno konstrukcijo, ki je sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali reakcije, ki jih želimo.

Po mnenju Toma Moghana (v Lipičnik, 1996), predstavnika neke pizzerije, ljudje delajo za izzive, za nagrade za njihove zasluge in zaradi čuta pripadnosti. Čeprav delajo pri tako rutinskem in standardiziranem delu, kot je raznašanje pizze, je mogoče, da se ljudje čutijo del skupine, družine, z občutkom za pripadnost in družinsko ustvarjanje. 98 % jih je začelo delati kot raznašalci in so se povzpeli do prodajnih managerjev. Bili so ponosni, da so člani Dominove družine.

Poleg tega je imel vsak Dominov človek možnost, da se preskuša s svojimi idejami, s katerimi bi napredoval ali propadel po lastnih merilih. Novi proizvod, kot je pizza za zajtrk s šunko in slanino in nizkokalorična pizza, kažejo na kreativnost in inovativnost zaposlenih.

Moghan tudi ve, da ljudi motivirajo nagrade. Poleg splošnega sistema nagrajevanja za uspešne, kot je npr. brezplačen BMW za vrhunske managerje, je Dominov urad pripravljala tudi razvedrilne programe: fitness center, rekreacijsko jezero, jogging in smučarske proge, športnomedicinski center, in sicer za vse zaposlene.

Za motivacijo so pomembna tudi čustva v podjetju. Avtor Jensen v knjigi Viharjenje srca – sanjska družba II ponuja praktična navodila o postopkih, kako vgraditi čustva v podjetje in njegove izdelke. Uči nas, kako naj kot vodje, uslužbenci ali zunanji sodelavci postanemo boljši pripovedovalci zgodb – pa tudi sicer, kot ljudje. Pripovedovanje zgodb je po avtorju privlačen pojem, pojasnjuje kaj je pravzaprav pripovedovanje zgodb in kaj pomeni, da bi našli načine, da bi ga uporabljali

dnevno, kajti tako podjetje, kot tudi usluženci imajo od tega korist (Lipičnik, 1996, 169).

#### *2.5 Komunikacija*

Organizacija ne bo uspešna, če ni učinkovite komunikacije. Pri tem je mišljena komunikacija na vseh ravneh (vertikalno, horizontalno v podjetju, navzven...-op. B. Š.). Komunikacija je učinkovita, kadar drug drugega spodbujamo k dejavnosti in inovativnim rešitvam.

Raziskava klime v slovenskih podjetjih (Siok) (v Daris, 2004), ki so jo lani opravili že tretje leto zapored, kaže, da so zaposleni, razen z nagrajevanjem in razvojem kariere, najmanj zadovoljni z internim komuniciranjem. Zadovoljstvo je po vrhu iz leta v leto manjše. Presenetljivo? Sploh ne! V podjetjih pogosto srečamo takšne vrste komuniciranja: »Do jutri pripravite poročilo za lansko leto! Me sploh ne zanima, kako niti koliko nujnega dela še imate! Do jutri, sicer bom moral ukrepati!« Ali: »Saj sem jasno povedal, da hočem poročilo za lansko leto. Tu pa ni nobenih primerjav z lanskim letom, s panogo, grafi so popolnoma zanič! Vse delate po svoje!« Ali: »Menite, da kupci niso zadovoljni z odpravo reklamacij? Raje se zanimajte za prodajo, za svoje delo, to pa prepustite službi za reklamacije!«

Kot na podlagi izkušenj s številnih delavnic v slovenskem okolju navajata avtorja Tatjana Zidar Gale in Boris Gale v knjigi Dialog, gibalo sprememb (v Daris, 2004), se zaposleni v komuniciranju pogosto čutijo zapostavljene. Od zgoraj prihajajo predvsem navodila in ukazi s skopimi obrazložitvami ali celo brez njih. Informacije pogosto zamujajo, so nerazumljive ali nepopolne. Dodatnih pojasnil ni mogoče dobiti, ker jih niti šefi nimajo ali pa so ti nedosegljivi. S pobudami in predlogi ali vprašanji ni lahko prodreti do nadrejenih; če že, zaposleni pogosto nimajo občutka, da so resno obravnavani. Primernih povratnih informacij je malo, preveč je kritike, omalovaževanja, celo obtožb in groženj. Na sestankih pogosto obravnavajo teme, ki določene skupine zaposlenih sploh ne zadevajo, o konkretnih problemih pa se nadrejeni nimajo časa ali interesa pogovarjati.

Vodstveni kader svoj problem v komuniciranju vidi v tem, da podrejeni njihovih sporočil ne razumejo, kot so bila mišljena, in potem »delajo po svoje«. Zdi se jim, da so podrejeni premalo zavzeti za delo, da ob neprimernem času, ko ima človek toliko drugih problemov, prihajajo s predlogi in pobudami. Njihovi nadrejeni pa so po mnenju vodstvenega kadra med drugim premalo pripravljani na skupno reševanje problemov, komunicirajo s položaja moči in vsiljujejo lastno mnenje, postavljajo neuresničljive zahteve, neprimerno pojasnjujejo, zato tudi sami težko učinkovito komunicirajo navzdol (Daris, 2004).

Teorija učinkovitega komuniciranja je preprosta: komuniciranje je učinkovito, ko ljudje razumejo, kar drug drugemu sporočajo, ko drug drugega spodbujajo k dejavnosti in inovativnim rešitvam. Kaj se dogaja v

praksi? Ovir v komuniciranju je veliko. Te onemogočajo, da bi prejemnik sporočilo razumel tako, kot ga je pošiljatelj mislil, zato prejemnik tudi ne more ravnati v skladu s sporočilom. Ovire so denimo razlike v zaznavanju in razumevanju. Že besede »mir« ne razumeta niti dva človeka popolnoma identično. Pomembne so tudi fizične ovire pri komuniciranju, kot so hrup, slaba akustika, slabe telefonske zveze, neberljive kopije; čustvene ovire, kot na primer strah, jeza, odpor in drugi občutki, ki onemogočajo jasno oblikovanje misli ali razumevanje, ter slabo poslušanje (Daris, 2004).

Če se teh ovir zavedamo, se jim lahko tudi razmeroma hitro izognemo, vendar pa so pri komuniciranju pogosto tudi ovire, na katere težko vplivamo. To je denimo prestroga hierarhična struktura s preveč ravnmi; ureditev komuniciranja, ki ne omogoča neoviranega pretoka informacij in zamisli po vsej organizaciji; organizacijska kultura, ki ne spodbuja izmenjave informacij in mnenj, tolerance do dvoma, nestrinjanja in izvirnosti. Pomembna ovira so tudi ljudje na vodstvenih delovnih mestih, ki nimajo ustreznih osebnostnih lastnosti in/ali znanja s področja vođenja in komuniciranja (Daris, 2004).

Kako se komunikacijske ovire kažejo v praksi? V marsikaterem podjetju še vedno velja, da je komuniciranje vizije, poslanstva, vrednot in strateških ciljev primerno le za vodstvene delavce, za druge pa zadošča sporočanje informacij, ki so vezane na njihovo delo. Ali pa vodje menijo, da se zaradi obilice nujnega dela upravičeno nimajo časa ukvarjati s tako neotipljivimi stvarmi, kot sta na primer vizija in poslanstvo. Takšna podjetja se očitno ne zavedajo velike mobilizacijske moči, s katero dobro zamišljeni in komunicirani vizija, poslanstvo, vrednote in cilji podjetja vplivajo na vse zaposlene in jih spodbujajo k nadpovprečnim dosežkom. S tem zavržejo veliko energije in ustvarjalnosti zaposlenih, ki z okrnjenimi informacijami, ki so jim na voljo, lahko opravljajo le svoja izolirana dela, in to manj učinkovito, kot bi jih lahko ob širši razgledanosti. Dobra komunikacija je vedno etična; t.j. vključuje vse pomembne informacije, je resnična v vsakem pogledu in nikakor ne zavaja. Človek, ki komunicira etično, ne manipulira, ne diskriminira, ne zavaja, ne zamolči negativnih dejstev, mnenj ne predstavlja kot dejstev in vedno ravna v dobri veri. V uspešnih podjetjih se v komuniciranju osredinijo na nekaj ključnih sporočil, ki jih nenehno utrjujejo v zavesti zaposlenih. Vodje so v komunikaciji konsistentni in poskrbijo, da vsakdo, kdor je vključen v pobudo ali spremembo, razume, kaj je cilj in kako naj bo dosežen. V komunikaciji je med vodji in zaposlenimi, med vodstveno strukturo, v okviru timov in celo med podjetjem in strankami dosežena visoka raven zaupanja in odprtosti. V takem podjetju zaposleni lahko postavljajo vprašanja in nanje dobijo odkrite in koristne odgovore. Izmenjava informacij je učinkovita, ko ureditev in komunikacijsko omrežje vodstvenemu kadru in vsem zaposlenim omogočata, da pravo informacijo dobijo ob pravem času, da

izmenjujejo mnenja in preverjajo ideje, pa tudi izmenjujejo spretnosti in se drug od drugega učijo. Vodje morajo biti pozorni na to, da so njihova dejanja skladna z njihovimi besedami, izrečenimi javno, formalno ali neformalno. Njihova dejanja morajo podpirati »zgodbo podjetja« in biti morajo dobri komunikatorji, da znajo »zgodbo podjetja« prepričljivo predstavljati. Uspešne organizacije so torej prežete s ciljno usmerjenimi komunikacijami, v organizacijah, kjer ni tako, pa je problem neustreznega komuniciranja očitno in se ga zavedajo tako zaposleni kot tudi vodstveni delavci. Vendar bo korak naprej mogoč šele, ko bodo vodstveni delavci, glede na svojo moč in vpliv, sprejeli odgovornost za vzpostavitev okolja, ki spodbuja odprtost, v cilje organizacije usmerjeno komuniciranje. Drugi korak k izboljšanju pa bo spoznanje vodstvenega kadra in zaposlenih: čeprav na tak ali drugačen način vsi komuniciramo vse življenje, to še ni jamstvo, da znamo komunicirati. Če bi res znali, v življenju ne bi bilo toliko nesporazumov, napak in konfliktov. Le nekaterim srečnežem je nadarjenost za učinkovito komuniciranje položena že v zibelko, drugi se moramo te veščine naučiti (Daris, 2004, 48-50).

## *2.6 Inovacije*

Večina ljudi misli, da sta ustvarjalnost in inovacija eno in isto, toda Theodore Levitt, profesor na harvardski univerzi, poudarja, da se ta dva pojma razlikujeta: pri prvem samo razmišljamo, kako bi nekaj izpeljali, pri drugem pa se tega tudi zares lotimo. Levitt pravi: »Ustvarjalnost rodi nove ideje, inovacija pa jih uresničuje.« (seveda vključno s praktičnim uspehom (op. B. Š.)).

Inovacija je temelj vsakega dobro stoječega podjetja. Vedno znova se sprašujemo, zakaj večina strank ne kupuje v našem podjetju. Če želimo uresničiti inovativne cilje, moramo vedno upoštevati mnenje kupcev in odjemalcev.

Hkrati pa lahko inovacija pripomore k večji iznajdljivosti uslužbencev in jim poenostavi delo v podjetju; če tega ni, podjetje ni inovativno.

Inovacija je mehanizem, ki skozi oči strank odkriva, kakšen je delovni postopek, in zaradi nje lahko postane podjetje nekaj edinstvenega.

Inovativnost je lastnost, ki si jo zaposleni pridobijo tudi pri delu v podjetju. Gre za to, kako čim boljše nekaj narediti. Pri tem se moramo zavedati, da najboljša možna rešitev sploh ne obstaja, toda s tem, da smo si to vprašanje sploh zastavili, lahko ugotovimo, da je vsaka rešitev boljša kot nobena.

Potemtakem lahko rečemo, da je najboljša možna rešitev pravzaprav inovacija. V podjetju, ki posluje na tak način, vlada delovno ozračje, v katerem se dobro počuti tako zaposleni kot stranke, dobavitelji in upniki, kajti od inovativnega podjetnika se lahko uči vsak, ki pride z njim v stik (Gerber, 2004, 99).

## 2.7 Spremembe

Če se želi organizacija razvijati, biti konkurenčna in uspešna, so spremembe nujne. Le spremembe, a inovativne in ne katere koli, so trajne za obstoj podjetja.

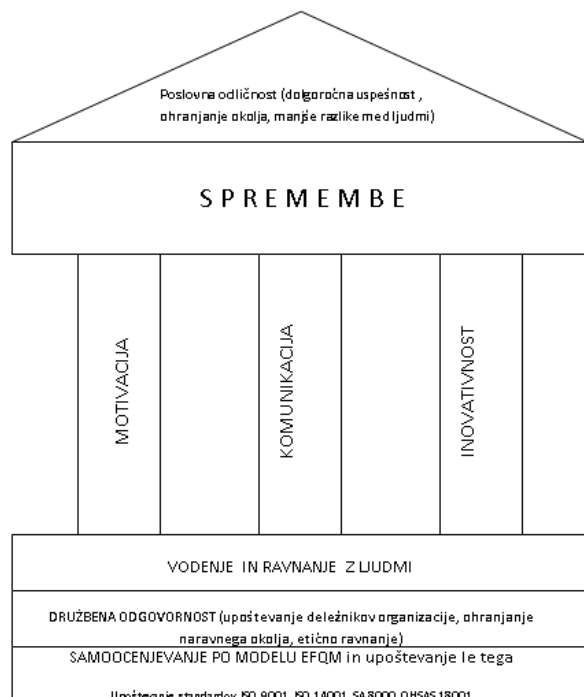
Kot pravi Kovač (Kovač 2000, 5), je čas, da vodilni managerji spoznajo pravo poslovno resnico, ki jo je pred leti parafrazirala Erika Jong: strah pred spremembami. Večina vodilnih managerjev neprestano ponavlja, da sta poslovno okolje in zaposleni v podjetju največji ovira za korenite poslovne spremembe v podjetju.

Ker je izhodišče poslovnih sprememb človek, njegovi interesi, znanje, vrednote, poslovna energija in želja po uveljavljanju, je uspešno obvladovanje sprememb odvisno od učinkovitosti pri reševanju nasprotij med posameznikom in organizacijo. Najboljša pot, kako pripraviti zaposlene na spremembe, je ta, da jim podjetje ne da druge možnosti izbire. Spremembe morajo postati vodilo.

Managerji morajo razumeti, da so odpori naravni in da je premagovanje odporov normalna sestavina njihovega dela. Za managerje, ki so uspešni poslovodniki, ven-dar slabi vodje, je značilno, da dojemajo odpore čustveno, da jih zavračajo kot nesprejemljive in da zaradi odporov zavračajo posameznike. Izkušnje kažejo, da so med uporniki zelo pogosto ustvarjalni in zavzeti ljudje.

Na osnovi navedenih elementov modela predstavimo še sam model:

### Model BESORC



Slika 1. Model BESORC

Model ima temelje v upoštevanju standardov ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 in SA 8000 ter samoocenjevanju po modelu EFQM. Poslovanje podjetja nadalje temelji na družbeno odgovornem poslovanju, pri katerem se upoštevajo vsi deležniki podjetja in ohranjanju naravnega okolja ter etičnem poslovanju. Za uspešno vodenje podjetja, je potreben ustrezen vodja, ki pozna stroko, predvsem pa ustrezno ravnanje z ljudmi. Na ustreznem vodenju stojijo glavni stebri uspešnega podjetja in sicer motivacija zaposlenih, ustrezna komunikacija in inovativnost. Podjetje pa bo uspešno, če se bo na spremembe prilagajalo, še boljše pa, če jih bo povzročalo.

Model BESORC predlagamo, da ga uporabijo podjetja, ki želijo biti učinkovita in uspešna na dolgi rok.

Modificiran model je nastajal v komunalnem podjetju več kot 10 let in je dal ustrezne rezultate. Podjetje je prejelo Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost ter uspešno sodelovalo za nagrado EFQM. Kvantitativna analiza tega izhodiščnega modela je bila opravljena med slovenskimi komunalnimi podjetji ter med podjetji Saubermacher v Sloveniji ter matičnega podjetja v Avstriji. Izvedena je bila tako, da je bil izdelan vprašalnik, katerega vprašanja so bila vezana na uporabo elementov modela v anketiranih organizacijah. Anкета je bila izvedena med 28 podjetji, ki se ukvarjajo z odpadki. Od tega jih je bilo 14 javnih komunalnih podjetij, 9 v privatni lasti (v glavnem se ukvarjajo s odstranjevanjem posebnih in nevarnih odpadkov) in 4 podjetja, ki so v delni lasti podjetja Saubermacher iz Avstrije, ter samega podjetja Saubermacher iz Avstrije. Anketirana javna podjetja pokrivajo s svojo dejavnostjo skoraj tri četrtine slovenske površine. Podjetja v privatni lastni pa so organizacije, ki se ukvarjajo predvsem z nevarnimi in posebnimi odpadki. Za obširnejšo analizo modela (slovenska javna podjetja in model, privatna podjetja in model, podjetja v lasti Saubermacherja in model ter v podjetju Saubermacher iz Avstrije in model) smo se odločili za dodatno, še podrobnejšo analizo in dokazovanje o uspešnosti modela. Anketni vprašalnik je vseboval 47 vprašanj. Rezultati so potrdili pomembnost posameznih elementov modela za doseganje poslovne uspešnosti in odličnosti.

### 3. Sklep

Za dolgoročno uspešno poslovanje svojega podjetja si večina menadžerjev neprestano prizadeva. V pomoč so jim lastne in tuje izkušnje, ki so večkrat v obliki znanih orodij in modelov. V tem prispevku je prikazan model BESORC, ki je kot modificiran dal v praksi rezultate in ga kot opisan model BESORC priporočamo podjetjem na poti učinkovite in uspešne organizacije. Kakšno bi naj bilo dolgoročno uspešno poslovanje? Ta mora zagotavljati od 10 do 20 % dobička. Od tega je potrebno 50 % nameniti ohranjanju okolja in zmanjševanju razlik med ljudmi sveta. Seveda je potrebno v okviru stroškov predvideti

tudi sredstva zar šport, kulturo, druge humanitarne akcije... in to vsaj vsaj 3% letne realizacije.

#### **Literatura in viri**

1. Daris, Irena. 2004. Pravila učinkovitega komuniciranja, *Manager* 5: 48-50.
2. Deming, W. Edwards. 1988. The Prophets of Quality. *The quality Review*, Fall.
3. Gerber, Michael E. 2004. Mit o podjetniku. Ljubljana: Lisac&Lisac.
4. Kern Pipan, Karmen in Leon, Loredana. 2010. Model odličnosti EFQM 2010 v luči etike in voditeljstva. Zbornik referatov 19. Letne konference SZKO: 75-77.
5. Kovač, Bogomir. 2003. Med znanjem in šarlatanstvom. *Manager* jesen 2003.
6. Lipičnik, Bogdan. 1996. Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Malik, Fredmund. 2009. Voditi, uspeti, živeti. Ljubljana: Mlarinska knjiga.
8. Markič, Mirko. 2004. Inoviranje procesa pogoj za odličnost poslovanj. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
9. Mlakar, Miro. 2003. Če hoče podjetje dosežati poslovno odličnost, jo mora strateško načrtovati. Zbornik referatov 12. letne konference SZK – S kompetentnostjo do osebne kakovosti: 12-16.
10. Mulej, Matjaž in soavtorji. 1994. Inovacijski management, I. knjiga, Inoviranje managementa. Maribor: UM Ekonomsko-poslovna fakulteta.
11. Mulej, Matjaž in Zdenka Ženko. 2002. Dialektična teorija sistemov in invencijsko-inovacijski management. Maribor: UM Ekonomsko-poslovna fakulteta.
12. Mušič, Mirko. 2003. Sestavite si svoj sistem vodenja. *Manager* št. 2, jesen 2003.
13. Ocena makro in mikroekonomskih učinkov vstopa Slovenije v Evropsko unijo. 2003. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
14. Sriča, Velimir. 1999. Ustvarjalno mišljenje. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Škafar, Branko. 2006. Inovativnost kot pogoj za poslovno odličnost v komunalnem podjetju. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta
16. Škafar, Branko in Mulej, Matjaž. 2008. Innovativeness as Precondition for Business Excellence in Public Utility (Comunal) Companies. Organizacija Volume/letnik 41, Number/številka 2, March-April 2008. Kranj: Založba Moderna organizacija
17. Škafar, Branko in Mulej, Matjaž. 2008. Bussiness Excellence in public – utility companies by innovativeness based on dialectical system thinking. *Cybernetics and systems*, Volume 39, Number 8, November-December 2008. Taylor&Francis
18. Thommen, Jean – Paul. 2000. Etika podjetja. *MER* 4-5: 56-68. Lesično: MER Evrocenter.
19. Yunus, Muhamed. 2009. Novemu kapitalizmu naproti. Tržič: Učila International, založba d.o.o..