

*Zofija Mazej Kukovič*

## **ODLIČNOST KOT TRAJNOSTNA DEJAVNOST**

Trajnostna dejavnost je zmožnost nadaljevati določeno obnašanje neskončno.

Odličnost je, kot pravi naslov teme, po svoji definiciji trajnostna dejavnost, saj je temelj stalno izboljševanje, ki ni nikoli končano.

Podjetje začne z analiziranjem stanja, načrtuje izboljšave in določi kazalnike uspešnosti, potem pa usposobi izvajalce in postopek začne izvajati. Izvajanje nadzira s ciljem da popravi slabše aktivnosti in tako ohranja novosti optimalne in v polni funkciji.

Ko podjetje doseže zastavljene cilje si mora zastaviti nove, da si zagotovi stalni napredek in prednost pred konkurenco.

Pri uvajanju sprememb - vsaka izboljšava pa je tudi sprememba, so za uspešnost ključni predvsem vodje, predvsem njihov odnos - če so se pripravljene spreminjati in sprejemati novosti, če so prepričani v upravičenost in koristnost sprememb in pripravljene vztrajati do konca.

Pri tem je pomembna je vloga najvišjega vodstva, predvsem pri zagotavljanju usmeritev, usposabljanju, motivaciji zagotavljanju virov, prav tako pa tudi srednje vodstvo, ki najvišje vodstvo povezuje z izvajalci in naloge v praksi udejanja.

Potrebno je upoštevati tudi zaposlene, saj morajo biti novosti takšne, da jih ljudje pred uvajanjem sprejmejo, da so se pripravljene prilagajati in aktivno vključevati. Cilji morajo biti toliko jasni, da si jih zaposleni lahko vsebinsko predstavljajo, da razumejo kako smo

do njih prišli, kaj pomenijo zanje, preko katerih kazalnikov bodo lahko spremljali njihovo uresničevanje in kako bodo lahko vplivali na njihovo uresničevanje.

Pomembno vlogo pri vrednotenju stanja in izboljšav ima samooce-  
njevanje in zunanje ocenjevanje, ki objektivizira rezultate notranje-  
ga pregleda. Obenem pa vsem pokaže celotno sliko podjetja, ki je  
običajno zastrta z individualnimi prioritetami na različnih nivojih  
in v različnih področjih. Celovita slika pa je koristna tudi zato, ker  
posamezniku pokaže vpetost v celotni sistem in soodvisnost za  
skupni uspeh.

Seveda je poslovna odličnost samo dobro orodje, ki daje rezultate  
le, če ga vodje in zaposleni odgovorno in zavzeto uporabljajo. Kot  
orodje mora biti za vse uporabnike preprosto, razumljivo in prilagojeno  
specifičnim pogojem uporabnikov.

Pomembno je zavedanje lastnikov in izvajalcev glavnih in pod-  
pornih procesov o nujnosti vključitve temeljev odličnosti v strategije  
in cilje, kakor tudi v vsakodnevno poslovanje. Pomembno je tudi  
sodelovanje med različnimi organizacijskimi enotami pri realizaciji  
skupnih ciljev.

Kupec na domačem in na svetovnih trgih na področju okoljskih  
projektov določa visoke zahteve glede kakovosti, cene in ostalih  
parametrov. Zaradi razširjene informatizacije so te zahteve dostop-  
ne praktično vsem ponudnikom v globalno povezanem svetu.  
Poleg funkcionalnosti, ki je pogosto definirana tudi z zakonskimi  
zahtevami, načeli trajnostnega razvoja in specifičnimi potrebami  
proizvodnje, si kupci želijo tudi nizko ceno, zanesljivo obratovanje,  
čim cenejše vzdrževanja, odprtost za posodobitve, preprosto in  
fleksibilno uporabo...

V Esotechu snujemo in razvijamo storitve na podlagi potreb in  
pričakovanj kupcev. Vsi naši projekti so zaradi specifičnih zahtev  
kupcev individualne rešitve (Custom made). Na novih projektih so  
delno uporabne le bazične tehnologije, aplikativni razvoj in izvedba  
sta v celoti unikatna.

Odličnost se torej začne v podrobnem poznavanju zahtev svojih  
kupcev in zavedanju pomembnosti kupčevega presojanja o kakovosti  
storitev. Poznavanje se nanaša na identifikacijo vseh sedanjih in

prihodnjih zahtev skozi stalno komunikacijo. Proces se nadaljuje z razvojem takšne notranje organizacije in usposobljenosti, ki omogoča največjo fleksibilnost za izpolnjevanje vseh kupčevih zahtev. Le-te se včasih podpirajo in si včasih nasprotujejo. Kot ponudnik ali izvajalec moramo biti v očeh kupca prepoznani kot boljši od konkurence v vseh pogledih. V nasprotnem primeru to pomeni izgubo prednosti/posla, ali zaradi hitrega širjenja informacij celo tudi tržnega deleža. Cilj je narediti odlično - najbolje med vsemi potencialnimi ponudniki in obenem tudi nekaj toliko boljšega, da informacija o sposobnosti ponudnika pride do potencialnega naročnika.

Iz tega izhaja, da tradicionalna proizvodnja ali storitev brez jasne razvojne strategije, ki temelji na poznavanju trga, nima prihodnosti in možnosti za uspeh, ali celo za obstoj na posameznem tržnem področju.

Izredno pomembno je tudi zaznavanje kaj se na ciljnem trgu dogaja, saj s tem zagotovljamo, da so inovacije usmerjene v realno sfero. Podjetja, ki izvajajo storitve in so kreativno povezana s porabniki dobijo v tej izmenjavi in sodelovanju direktne usmeritve za odločitve o tem kaj naj proizvajajo, razvijajo, oblikujejo ali procesirajo za svoj tržni segment. Tukaj ne govorimo samo o pridobivanju informacij, kot podlagi za inoviranje, ampak o dialogu ter komunikaciji, ki sproti usklajuje vse podrobnosti in spremembe. To nas vodi v spoznanje, da je bolje kot kreirati inovacije za kupce, kreirati inovacije skupaj s kupci

Pomembno je tudi, da vzdržujemo inovativnost in prilagodljivost na celotnem področju - pri trženju, razvoju in izvedbi storitve.

Za uspešno udejanjanje pridobljenih informacij v podjetju ni dovolj, da nove potrebe identificirajo le tržniki, tudi vodilni delavci morajo biti dovzetni za novosti, jih razumeti in potem interpretirati ter navduševati ostale vključene sodelavce. Tu govorimo o žlahtnem razumevanju voditeljstva, kjer vodje igrajo najpomembnejšo vlogo pri komunikaciji s kupci in sodelavci, po identifikaciji potreb pa vodijo in usmerjajo potrebne spremembe za razvoj takšne organizacije in znanj, ki omogočajo izpolnjevanje novih potreb. Za vsako novost je potreben pogum na vseh nivojih v podjetju, predvsem v situaciji, ko je za novost potrebno

prevzeti vso odgovornost in tu imajo prav tako največjo odgovornost vodje na najvišjih nivojih. Tveganja, ki jih novosti prinašajo že po definiciji, zmanjšujemo z analizami in ustreznim ukrepanjem na pomembnih področjih (tehnološkem, finančnem, tržnem...).

Pomembno vlogo imajo tudi zaposleni, ki morajo biti motivirani za uresničevanje ciljev, za pridobivanje in širitev znanja, za stalno inoviranje in izboljševanje, za učinkovitost in uspešnost.

Poslovna odličnost je pomemben vidik konkurenčnosti podjetja, saj s celovitim pristopom izboljšuje strukturo in prilagodljivost organizacije. Poleg voditeljstva je pomembna tudi usmerjenost vseh procesov v rezultate, ki na osnovi informacij preko fleksibilnega ukrepanja zagotavlja največjo vrednost za kupce, partnerje, zaposlene in ostale udeležene strani. Osnova za ukrepanje je merjenje, celovita slika podjetja postane bolj pregledna predvsem zaradi širitve kazalnikov tudi na nefinančno področje. Izboljšave se izvajajo na področju poslovanja, procesov in tehnologij, osnova so identificirane priložnosti in inovativnost zaposlenih. Vse elemente združuje strateško planiranje, ki se izvaja na osnovi SWOT analize in je namenjeno uresničevanju poslanstva in vizije.

### ***OKOLJSKE TEHNOLOGIJE KOT KLJUČNI PRODUKT IN KONKURENČNA PREDNOST***

Doseganje okoljskih standardov je eden od predpogojev za obstoj in konkurenčnost podjetij na trgu. Prilagoditi se morajo novim tržnim razmeram na globalnih tržiščih, ki vključujejo tudi evropsko naravnane okoljske standarde. Okoljska slika podjetja v javnosti postaja vedno bolj pomembna, če že ne kar ekonomska kategorija. Razvojne priložnosti so tudi širše, saj bodo v bodoče še izrazitejše povezave med okoljskimi cilji in gospodarsko rastjo.

Okoljske tehnologije so osnova trajnostnega razvoja in prispevajo k ohranjanju kakovosti življenja. Nizozemska si prizadeva, da bi te tehnologije postale največja prednost evropskega gospodarstva. In to je priložnost tudi za našo državo, saj analize konkurenčnosti slovenskega gospodarstva kažejo na zaostajanje v tehnološkem razvoju, razvoju tehnologij in nezadostnem prenosu znanja iz inštitutov in univerz v gospodarstvo. Vendar imamo v Sloveniji na tem področju

dovolj znanja in potencialov, da bi te tehnologije lahko postale ena izmed konkurenčnih prednosti naše države.

Okoljska učinkovitost (eco-efficiency) je poslovna strategija, ki spodbuja podjetja k iskanju okoljskih izboljšav, ki prinašajo gospodarske priložnosti. Osredotoča se na poslovne priložnosti ter spodbuja podjetja da postanejo bolj odgovorna do okolja, spodbuja kreativnost in inovacije ter iskanje novih poti, za doseganje okoljskih in ekonomskih ciljev.

Prednostni ukrep, ki ga je Svet ministrov na srečanju v Bruslju predlagal Evropskemu svetu za spodbujanje ekoloških inovacij in okoljskih tehnologij ter popolno in nujno izvajanje programa okoljskih tehnologij (ETAP), prispeva k uresničevanju Lizbonske strategije. Za dolgoročno reševanje okoljskih problemov in izpolnjevanje okoljskih standardov je pomembno iskanje ter izvajanje okoljsko in cenovno učinkovitih možnosti. Pri čemer igrajo zelo pomembno vlogo BAT (best available technology) okoljske tehnologije.

## ***POVEZOVANJE ZA PRENOS ZNANJA IN INTERNACIONALIZACIJA***

Prehod v družbo znanja, ki bo sposobna nenehnega inoviranja v svetovnem merilu, je edina pot, ki dviguje dodano vrednost. Za to je potrebno razvito inovacijsko okolje, zasnovano na znanju in ustvarjalnosti, ki bo prispevalo k upravljanju in prenosu okoljsko učinkovitih tehnologij ter krepitvi kapacitet za trajnostni razvoj s sposobnostjo reagiranja na hitre spremembe v tehnologiji in na trgu.

Okoljske tehnologije so zelo zahtevne, zato si brez povezovanja z znanstvenoraziskovalnimi institucijami ni mogoče predstavljati uspešne izpeljave t.i. okoljskih projektov na ključ. Konkurenčno prednost je moč doseči le s kombinacijo bazičnih in aplikativnih raziskav, v povezavi z inženirskimi in razvojnimi jedri v podjetjih. Ugotovili smo, da je tehničnih in tehnoloških virov vsekakor dovolj ali včasih tudi preveč. Primanjkuje pa specializacije, marketinških znanj in povezav, ki jih zahtevajo večji projekti. Manjša in srednje velika podjetja, vzpostavljajo razvojna jedra, ki niso dovolj za obvladovanje najboljših tehnologij, zato je sodelovanje z inštituti dopolnilo, ki postaja pogoj za konkurenčnost na trgu.

V Esotechu postaja varovanje okolja ključna dejavnost in jo želimo udejanjati preko lastnega obnašanja in z lastnim zgledom. Zato temelji naša strategija na okolju prijaznih tehnologijah, na urejenem delovnem okolju in delovnih mestih, ki jih imajo ljudje radi. V projektih varovanja narave smo si postavili cilj razvijati in vključevati tehnologije, ki bodo za okolje najmanj obremenjujoče in energetsko najbolj učinkovite. Hkrati bomo vsa inženirska znanja usmerili v spoznavanje svetovno najboljših in razvoj novih lastnih tehnologij za čiščenje zraka, vode in toplotno izrabo odpadkov.

Naša sposobnost se izboljšuje s povezovanjem v Slovenski ekološki grozd in Tehnološke platforme za vode, v katerem delujemo kot nosilno podjetje. Razlogi za usmeritev grozda v okoljevarstvene projekte so v znanju in izkušnjah sodelujočih članov, ki so že do sedaj sodelovala na tem področju. V letih sodelovanja se je pokazalo, da imajo člani grozda glavne prednosti in priložnosti na področju tehnologij varovanja zraka, voda ter izrabe odpadkov. Cilj Slovenskega ekološkega grozda je Internacionalizacija tehnologij in prenos znanj iz institutov v prakso.

Slovenski ekološki grozd in Tehnološke platforme za vode predstavljata močno razvojno jedro in zagotavljata kritično maso inženirskih, razvojnih, tehnično-tehnoloških, ekonomskih in ostalih znanj za izvajanje velikih okoljevarstvenih projektov v slovenskem in mednarodnem prostoru. Za vstop na tuje trge potrebujemo poleg vseh virov znanj, predvsem reference tehnološko zahtevnih okoljskih projektov iz domačega okolja. V kolikor se bomo zgledovali po sosednjih razvitih državah bomo ugotovili, da je oblast vedno vzpostavila nujne pogoje in udejanjala besede skozi realne projekte na domačem trgu, sicer so tudi vsa prizadevanja za prodor na tuje trge zaman. Verjamemo da se bo to v prihodnje zgodilo tudi pri nas, sicer ostaja našim zanamcem hlapčevsko delo, brez lastnega razvoja in znanj, ki nastajajo v glavah nekaj tisoč slovenskih znanstvenikov.

## ***POSLOVNA ODLIČNOST KOT ORODJE VSTOPA NA TUJE TRGE***

Podjetje snuje in razvija storitve na podlagi potreb in pričakovanj kupcev. Evropska pobuda gre v smeri povezovanja, združevanja

kritične mase virov, ki omogoča dohietiti in celo prehiteti svetovno konkurenco. Vloga gospodarstva v tem je odločilna, saj zagotavlja, da so povezovanja orientirana na potencialne bodoče trge za ključne tehnologije.

**Povezovanje s Švedsko.** Leta 2003 smo z gospodarsko delegacijo obiskali Švedsko in opravili prve razgovore s Švedsko mrežo okoljskih tehnologij, ki vključuje 600 podjetij. Predstavili smo podjetje in Slovenski ekološki grozd, izkazan je bil interes za obojestransko sodelovanje. Marca 2004 je švedski veleposlanik obiskal Esotech. Predstavili smo mu sodelovanje z Inštitutom Jožef Stefan in Kemijskim inštitutom ter konkretne realizirane projekte, ki so plod tega sodelovanja. Veleposlanik je pozdravil aktivnosti za sodelovanje SEG in Švedskega ekološkega grozda in z grozdi na evropski ravni. Ponudil je pomoč pri organizaciji srečanja med podjetji slovenskega in švedskega ekološkega grozda kot osnovo za konkretne poslovne dogovore. Kot možnost je bilo obravnavano tudi skupno nastopanje obeh grozdov na tretjih trgih. Skupaj s Sustainable Business Hub in IVL iz Švedske ter partnerji iz Kitajske smo pripravili in oddali projekt za evropski podporni program Asia Invest II.

**Povezovanja s Kitajsko in za Kitajsko.** V okviru internacionalizacije podjetja in slovenskega ekološkega grozda se zavedamo obsežnosti in kompleksnosti kitajskega trga, ki zahteva široko zasnovane stike na različnih področjih. Vzpostavljamo stike z ministrstvi, zbornicami, okoljskimi agencijami na različnih nivojih, političnim vodstvom in gospodarstvom. Začeli smo leta 2003 z obiskom Shanghaija z gospodarsko delegacijo v okviru GZS. V letu 2004 smo sodelovali na 5. mednarodni okoljevarstveni razstavi v Shanghaiu, bili prisotni na obisku Gospodarske zbornice EU (EUCCC), Shanghai ter na Forumu za varovanje okolja in nove izvore energije, Shanghai. Z gospodarsko organizacijo GZS smo obiskali Peking, Shanghai, Suzhou, Xiamen, Hong Kong. Letos smo obiskali Ministrstva za gospodarstvo v Pekingu in Kitajsko okoljsko agencijo. Družba Esotech se je letos predstavila na mednarodnem sejmu okoljskih tehnologij CIEPEC v Pekingu. Ob sejmski predstavitvi so se z referatom »Inovativnost v povezovanju« udeležili tudi okoljevarstvene konference, ki je bila spremljajoča prireditelj omenjenega sejma.

Ustanovili smo hčerinsko podjetje na Kitajskem s statusom visoko-tehnološkega podjetja. Pridobivamo informacije o posebnih ekonomskih conah na Kitajskem. Iščemo možnosti povezovanja in izmenjave izkušenj slovenskih podjetij, ki so že na Kitajskem. S predstavniki GZS bi radi ustanovili kitajski klub slovenskih podjetij, kjer bi lahko podjetja, zainteresirana za kitajski trg, izmenjevala izkušnje in oblikovala nabor »najboljših praks«. Zanimajo nas podatki o javnih naročilih na Kitajskem, se posebej v Shanghaiju. Iščemo možnosti državne in meddržavne pomoči podjetjem pri njihovem vstopanju na kitajski trg.

Okoljske tehnologije so velika priložnost za našo državo in za vse nas, ki ustvarjamo boljši svet, in z njimi si lahko pridobimo tehnološki ugled in konkurenčno prednost na tujih trgih. Kot vzvod za nastopanje na tujih trgih si pomagamo tudi z orodjem poslovne odličnosti kot načinom poslovanja.

V okviru znanstveno tehnološkega sodelovanja med Kitajsko in Slovenijo 2007-2009 katerega osnova je sporazum podpisan med vlada RS in LR Kitajska sodelujemo z dvema razvojno raziskovalnima projektoma. Prvi razvojni projekt ima naziv Optimizacija čiščenja industrijskih odpadnih voda, sodelujeta pa Fakulteta za geodezijo in gradbeništvo in Liaoning Academy of Environmental sciences. V drugem projektu Sintering FGD (desulfurizacija za jeklarne) sodelujeta Institut Jožef Stefan in tretja največja univerza na Kitajskem Zheijing university

## **ZAKLJUČEK**

Inovativne okoljske tehnologije in uveljavljanje poslovne odličnosti so velika priložnost za našo državo in za vse nas, ki ustvarjamo boljši svet, z njimi si lahko pridobimo tehnološki ugled in konkurenčno prednost na tujih trgih. Okoljske tehnologije zahtevajo dosti inovativnosti, znanja, izkušenj, ki jih je možno obvladovati le s partnerskimi povezavami, ki omogočajo obstoj na domačem in prodor na tuje trge. Prehod v družbo znanja, inovacij in odličnosti je edina pot, ki dviguje dodano vrednost.

Pomemben je prenos znanja in dobrih praks v podjetjih in med partnerji. Tega je premalo, saj se iz dobrih praks lahko mnogo

naučimo. Menimo, da je povezovanje in združevanje potencialov z jasnimi cilji temelj poslovnega uspeha.

Za poslovno uspešnost je potrebna vizija odličnosti, kakor tudi konkretne akcije za njeno udejanjanje. Pri tem je potrebno upoštevati privzeta načela, pridobivati vedno nova znanja, uveljavljati nove pristope. Pomembna je tudi ustrezna klima oziroma sistem vrednot medsebojnega zaupanja, spoštovanja in sodelovanja. Stalne izboljšave delajo pot k odličnosti brez konca, po uspešni izboljšavi se namesto zadovoljstva že odpirajo nova vrata in okna z novimi obzorji.