

V znanstveni reviji Nature je bil 7. julija 2012 objavljen članek več avtorjev, v katerem je bilo zapisano: »Rast svetovnega prebivalstva in stopnja potrošnje na prebivalca sta temeljna vzroka vseh globalnih sprememb in izzivov.«

Svetovno prebivalstvo se bo najpozneje do leta 2050 s sedanjih sedem milijard povečalo na devet milijard. To pomeni, da si bosta v času ene same generacije naš planet delili dodatni dve milijardi ljudi. To je več od števila celotnega svetovnega prebivalstva na začetku 20. stoletja. Več prebivalcev pomeni tudi večjo potrošnjo. Predvidevajo, da se bo do leta 2030 število potrošnikov srednjega razreda povečalo za okoli 3 milijarde. Ti ljudje danes živijo na pragu revščine v velikih in hitro rastočih gospodarstvih. Če jim bomo želeli zagotoviti enak življenjski standard kot v razvitih gospodarstvih, bomo do leta 2050 potrebovali trikrat več virov kot danes. Pritisk na različne vire, kot so voda, zemlja, čist zrak, energija in surovine, pa že danes marsikje presega meje trajnosti ter vpliva na biotsko raznovrstnost in ekosisteme.

V zadnjih dveh stoletjih se je v industrializiranem svetu razvil model rasti, ki je temeljil na rabi neomejene količine poceni virov. Rast se je zrcalila v izjemnih dosežkih ter neverjetnem izboljšanju zdravja in kakovosti življenja, vendar je bilo to dostopno samo manjšemu delu prebivalstva planeta. Model, ki najbogatejšim 20 odstotkom omogoča porabiti šestdesetkrat več kot najrevnejšim 20 odstotkom, je preživet. Ker bo prihodnja rast odvisna od našega uspeha pri rabi obstoječih omejenih virov, moramo v razvitih državah spremeniti proizvodne in potrošne navade, v tistih, ki se hitro razvijajo, pa morajo ubrati drugačne razvojne poti.

To je bil tudi eden od izzivov, obravnavanih na Svetovnem vrhu o trajnostnem razvoju v Riu leta 2012, na katerem so se voditelji na globalni ravni zavezali k prehodu na zeleno gospodarstvo in izboljšanju globalnega okoljskega upravljanja. V 21. stoletju bodo industrializirane in hitro razvijajoče se države v tem procesu partnerice in hkrati tekmice. Na eni strani se bodo razvijala partnerstva med državami, ki že občutijo pomanjkanje virov kot omejitveni faktor razvoja, v nasprotju s tistimi, ki pozive k odgovornemu ravnanju z viri še vedno vidijo predvsem kot omejevanje razvojnih možnosti. Povečana tekmovalnost na področju virov bo hkrati vodila h gospodarskim in političnim pritiskom ter celo konfliktom.

Naša prihodnja rast bo zato odvisna od tega, kako bomo upravljali vire in reševali zapletena vprašanja, povezana z njimi. Učinkovito ravnanje z viri tako postaja osrednje vprašanje konkurenčnosti. Proizvajanje z manj vode, manj energije, manj surovinami in proizvajanje takih izdelkov, ki jih je mogoče znova uporabiti ali reciklirati, je smiselno tako z okoljskega kot poslovnega stališča. Rešitev za to ponuja prehod iz linearnega modela gospodarstva, ki intenzivno porablja vire, v model z viri učinkovitega, krožnega gospodarstva. Gre za gospodarstvo, ki deluje v sozvočju z naravo, gospodarstvo, v katerem odpadki iz ene industrije postanejo surovina za drugo. Za uresničitev tega prehoda pa bomo morali opustiti stare navade in industrijske vzorce proizvodnje in potrošnje.

Pri vsem tem moramo ohraniti v mislih, da skrb za okolje ni ovira gospodarski rasti. Prinaša inovacije, ki se vprašanj konkurenčnosti in učinkovitega ravnanja z viri v krožnem, nizkoogljičnem gospodarstvu lotevajo drugače. Je pogoj, da v spremenjenih globalnih razmerah omogočimo, da bo industrijska proizvodnja konkurenčna in tako sploh še mogoča. Resnična ovira gospodarski rasti in razvoju je neupoštevanje dejstva, da se je svet spremenil.

Najpomembnejša pri tem prehodu bodo podjetja. Zato mora politika zasebnemu sektorju pošiljati jasna sporočila, da bo naložbena prihodnost podjetij bolj predvidljiva. Namesto boja proti moči kapitala je nujno izrabiti sile trga in inovativno sposobnost gospodarstva za preboj na pot, ki bo trajnostna tako gospodarsko, finančno in družbeno kot tudi okoljsko. Hkrati pa morajo tudi industrija in vlagatelji v svoje poslovanje vključiti skrb za okolje in izrabiti priložnosti, ki jih ponuja ta prehod. V tem trenutku je predvsem pomembno prevzeti pobudo in tisti, ki bodo to storili med prvimi, bodo tudi največ pridobili.

Prav intenzivna raba virov bo najpomembnejši omejitveni dejavnik, ki bo v prihodnosti določal naše možnosti za rast in zagotavljanje višjega življenjskega standarda povsod po svetu. Odgovornejše ravnanje z naravnimi viri in boljše gospodarjenje z njimi bosta zato ključ do trajnosti, ki odpira vrata gospodarskega in socialnega razvoja. Prepričan sem, da bo ta knjiga pomembna popotnica in spodbuda na tej poti.

dr. Janez Potočnik

nekdanji evropski komisar za znanost in raziskave ter okolje,
sopredsednik Mednarodnega panela za upravljanje virov, v okviru
Okoljskega programa Združenih narodov (UNEP)

Nazaj v preteklost ali naprej v prihodnost*

Monografija, ki so jo napisali znani slovenski strokovnjaki za trajnostni razvoj, je zanimivo branje in tudi zelo koristna knjiga za znanstvenike, predvsem ekonomiste. Razlogov je več.

Prvič, pri obravnavi primanjkljaja državnega proračuna, obrestnih mer ter vloge države v gospodarskem razvoju radi pozabljamo, da so to samo instrumenti za reševanje poglobitvene naloge - to je zagotavljanje ugodnih razmer za življenje in delo ljudi. In pri tem je kakovost okolja pomemben dejavnik.

Drugič, še pred dvema ali tremi desetletji teza o pomembni vlogi kakovosti okolja za gospodarsko rast pri nobenem od resnih domačih raziskovalcev ni porajala nobenih dvomov. Obravnavali so le vpliv tega dejavnika na hitrost gospodarskega razvoja in življenjski standard prebivalstva.

Ta knjiga bo marsikomu osvežila spomin, nekatere pa bo stregnila. Avtorji obravnavajo trajnostni razvoj skozi prizmo lastnega razumevanja modela inovacijskega gospodarstva in menijo, da med dejavnike, ki povezujejo stebre sistema, gospodarstvo, okolje in družbo, spadata tudi izobraževanje o varstvu okolja in kultura.

To stališče je zame še posebej zanimivo, kajti že več let, odkar razmišljam o povezanosti gospodarske rasti in kulture, poskušam dokazati, da je inovacijsko gospodarstvo enako gospodarstvu, ki je zasnovano na znanju. To pomeni, da mora biti izobraževanje o varstvu okolja obvezna sestavina gospodarstva. O kulturi sploh ni treba govoriti, ker zgodovina pozna več primerov, ko razvoj znanja in znanosti ni vodil h kulturni rasti. To potrjuje tudi vse večja degradacija okolja po vsem svetu, ne glede na številna »zelena« gibanja.

Avtorji to potrjujejo, ko opisujejo, kako se na okolju kažejo gospodarska rast, rast števila prebivalcev in revščina. Poglobitveni dejavniki degradacije pa so globlji: to so napačne ocene okolja in vpliva človeških dejavnosti nanj, neustreznost trga in institucij, neustrezna politika. Izkazalo se je, da nepozornost na značilnosti okolja kot javnega dobrega ter neučinkovite institucije skupaj z napačno državno politiko najbolj vplivajo na povečevanje stopnje onesnaženosti okolja in izčrpavanje naravnih virov. To pomeni, da omejujejo možnosti trajnostnega razvoja in gospodarske rasti.

* To besedilo je bilo objavljeno v ruski izdaji knjige.

Menim, da rast realnega bogastva v 21. stoletju ni omejena le s kopičenjem materialnega nacionalnega bogastva. Vse bolj pomemben element tega bogastva postajajo človeški viri, ki združujejo znanje, zdravje itd. Raven tega integriranja je v marsičem odvisna od okolja.

Konec 20. in na začetku 21. stoletja poteka prehod od količinske rasti h kakovostni. Ali, kot trdijo avtorji knjige, k »pametni« rasti. Za zagotovitev tega prehoda, kot dokazujejo v knjigi, ne zadostujejo samo sodobne tehnologije, ampak so nujne tudi strukturne reforme, kajti skrb za okolje ni ovira za trajnostni razvoj, temveč pogoj zanj.

Tu bi rad spomnil na obdobje 1970 do 1990. Kako na široko smo takrat dokazovali, da sodobno gospodarstvo mora biti »okoljsko motivirano«, da je degradacija okolja enaka degradaciji gospodarstva! Rezultat obravnave pa je bil, da bo »trg vse uredil sam«. Vendar objava te knjige kaže, da ni vse izgubljeno.

Slovenski kolegi niso le »dvignili zastave, ki je prejšnji generaciji padla iz rok«, k raziskovanju problema veliko prispevajo tudi s tem, da upoštevajo vplive globalizacije. Tako razumem tudi njihovo trditev, da je treba širiti medkulturni dialog pri iskanju mehanizmov za zmanjševanje protislovij med interesi gospodarskega razvoja, izboljšanja kakovosti življenja in osebnostne rasti.

Knjiga bo gotovo prispevala k razvoju ekonomskega razmišljanja in usmerila mednarodno raziskovanje na tem področju v prihodnost.

prof. Valerij Makarov
 direktor Centralnega ekonomsko-matematičnega inštituta
 Ruske akademije znanosti

15		Uvod
19	1	Trajnostna rast
23	1.1	Trajnostno ustvarjanje vrednosti
31	1.1.1	Primerjalna analiza
32	1.2	Dejavniki rasti
34	1.2.1	Notranja (organska) rast
35	1.2.2	Zunanja (eksterna) rast
39	1.3	Upravljanje rasti
39	1.3.1	Ciklus trajnostne rasti
40	1.3.2	Poslovni model
43	1.3.3	Pogoste napake pri upravljanju rasti
43	1.3.3.1	Napake pri upravljanju in vodenju podjetja
43	1.3.3.1.1	Pomanjkljiva osredotočenost
44	1.3.3.1.2	Neustrezna organizacijska struktura
44	1.3.3.1.3	Prenos odločanja na nižje ravni
45	1.3.3.1.4	Nezmožnost privabljanja in motiviranja ključnih kadrov
45	1.3.3.1.5	Izbira neustreznih poslovnih partnerjev
45	1.3.3.1.6	Nefleksibilnost in pomanjkanje kreativnosti
46	1.3.3.1.7	Nezmožnost izgradnje močnega podjetja
46	1.3.3.2	Napake na področju trženja
46	1.3.3.2.1	Neosredotočenost na kupca in na tržne niše
46	1.3.3.2.2	Neširjenje na mednarodne trge
47	1.3.3.2.3	Vzdržna rast poslovanja
47	1.3.3.3	Napake pri finančnem poslovanju
47	1.3.3.3.1	Zagotovitev zadostnih virov financiranja
48	1.3.3.3.2	Upravljanje denarnega toka

48	1.3.3.3.3	Ocena vrednosti podjetja
48	1.4	Financiranje rasti
51	1.4.1	Financiranje posameznih stopenj rasti
51	1.4.1.1	Finančna sredstva za semensko fazo
52	1.4.1.2	Finančna sredstva za zagonsko fazo
53	1.4.1.3	Finančna sredstva za fazo zgodnje rasti
53	1.4.1.4	Finančna sredstva za fazo drugega kroga financiranja
54	1.4.1.5	Finančna sredstva za fazo širitve
57	2	Jedrna dejavnost
58	2.1	DNA (koda) podjetja
62	2.2	Jedrna dejavnost podjetja
69	2.2.1	Prva faza cikla rasti: Osredotočenje
70	2.2.1.1	Opredelitev posla
71	2.2.1.2	Postavljanje jasnih meja
72	2.2.1.3	Opredelitev jedra
73	2.2.2	Druga faza cikla rasti poslovanja: Širitev
73	2.2.3	Tretja faza cikla rasti poslovanja: Redefiniranje
74	2.3	Življenjski cikel podjetja
76	2.3.1	Razvojne faze podjetja
76	2.3.1.1	Prva faza: Obstoj
77	2.3.1.2	Druga faza: Preživetje
78	2.3.1.3	Tretja faza: Rast
81	2.3.1.4	Četrta faza: Zrelost
83	2.3.1.5	Peta faza: Inovativnost ali zaton/smrt
85	3	Dinamična adaptacija
87	3.1	Organizacijske prilagoditve skozi ekonomska obdobja
92	3.2	Inovativnost kot pogoj za zagotavljanje trajnostne rasti

94	3.3	Pomen spleta in digitalnih tehnologij
94	3.3.1	Informacijsko-komunikacijska tehnologija (IKT) in poslovno okolje
97	3.3.2	Evropska unija in digitalne tehnologije
99	3.3.3	Vpliv spletnih tehnologij na organizacijske spremembe in adaptacijo
103	4	Upravljanje tveganj
105	4.1	Proces načrtnega obvladovanja tveganj
107	4.1.1	Postavitev ciljev
107	4.1.2	Določitev tveganj
108	4.1.3	Ovrednotenje tveganja
108	4.2	Vrste poslovnih tveganj in metode za obvladovanje tveganj
109	4.3	Prepoznavanje tveganj
110	4.4	Seznam poslovnih tveganj in njihovo merjenje
113	5	Korporativna družbena odgovornost
119	5.1	Zgodovinski razvoj korporativne družbene odgovornosti
122	5.2	Koncepti delovanja in modeli družbene odgovornosti
127	5.3	Deležniki v okviru korporativne družbene odgovornosti
133	6	Etika in korporativno vedenje
134	6.1	Družbena odgovornost in etika v okviru poslovne politike podjetja
135	6.2	Poslovna etika in vedenje v okviru etike kot filozofske vede
136	6.3	Etična dejanja in dobro ime podjetja
139	7	Korporativna trajnost
144	7.1	Organizacijska kultura kot spodbujevalec korporativne trajnosti

148	7.2	Organizacijska učinkovitost v konceptu korporativne trajnosti
151	7.3	Korporativna družbena odgovornost in zagotavljanje korporativne trajnosti v globalnem okolju
153	7.4	Investiranje in merjenje uspešnosti korporativne trajnosti
153	7.5	Družbena inovativnost v okviru korporativne trajnosti
154	7.6	Korporativno poročanje, razkrivanje in merjenje trajnosti
156	7.6.1	Teorija iger
157	7.6.2	Teorija deležnikov
157	7.6.3	Teorija legitimnosti
163	8	Trajnostno vodenje
169	9	Izobraževanje za trajnostni razvoj
170	9.1	Od okoljske vzgoje do trajnostnega razvoja
170	9.1.1	Okoljska vzgoja
172	9.1.2	Izobraževanje za trajnostni razvoj
174	9.2	Neskladje med vedeti in delovati ter med vedenjem ter kritičnim mišljenjem
179	10	Kultura za trajnostni razvoj
181	10.1	Kultura kot nosilka trajnostnega gospodarskega razvoja
181	10.1.1	Kulturni in ustvarjalni sektor
185	10.1.2	Kulturni turizem
186	10.2	Kultura kot spodbujevalka socialne kohezije in medkulturnega dialoga
186	10.2.1	Trajnostni učinki aktivne participacije v kulturi
190	10.2.2	Kultura kot družbeno vezivo in trajnostni spodbujevalec medkulturnega dialoga

191	10.3	Sklepne misli
193	11	Sonaravni razvoj
197	11.1	Industrijska ekologija
200	11.2	Okoljska ekonomika
203	11.2.1	Varovanje okolja
208	11.2.2	Vzroki uničevanja okolja
210	11.2.2.1	Gospodarska rast
213	11.3	Okoljske javne dobrine
216	11.4	Eksternalije
219	11.5	Subvencije
223	11.6	Zeleni ali sonaravni BDP
227	11.7	Ekološka nosilna sposobnost in ekološki odtis
230	11.8	Sklepne misli
233		Literatura in viri
257		Kazalo slik
259		Kazalo preglednic
261		Stvarno kazalo

1

Trajnostna rast

Poslovodstva imajo v zaostrenih razmerah v konkurenčnem okolju in ob pritiskih finančnih institucij vse manj časa za oblikovanje zmagovalnih strategij podjetij. Te naj bi bile zasnovane na analitičnih načelih in upoštevanju razmer, v katerih podjetje posluje, in ne na podlagi nepotrjenih mišljenj. Zdrava filozofija podjetij, kot jo opredeljuje Bower (1966), temelji na nekaj osnovnih spoznanjih, ki jih še danes najdemo v najuspešnejših svetovnih podjetjih. Bower navaja, da so vzdrževanje visokih etičnih standardov, odločanje na podlagi objektivnosti in iskanja dejstev ter stalen konkurenčni pritisk v razmerju do notranjega in zunanjega okolja, nujni pogoj za oblikovanje takšne filozofije podjetij, ki bo podpirala trajnosten razvoj.

Za podjetja je pomembno, kako upravljajo svojo rast, da je trajnostna (vzdržna) in da ne zapadejo v past nevzdržne rasti. Zato bomo v nadaljevanju posebno pozornost namenili upravljanju trajnostnega razvoja podjetij, tako z ekonomskega vidika trajnostne rasti podjetij kot tudi ekološkega in družbeno-socialnega vidika.

Le manjši (od 7- do 10-odstotni) delež podjetij je hitro (nadpovprečno) rastočih podjetij. Še dobro desetletje nazaj, v obdobju nadpovprečnih stopenj rasti, kot navajata Zook in Allen (2010) v svoji raziskavi, so bile pričakovane realne letne rasti okoli 5,5-odstotkov. Mnogi danes takšne realne letne stopnje rasti, torej že prilagojene za stopnjo inflacije, ki naj bi jih podjetja dosegala v daljšem časovnem obdobju, ocenjujejo kot nevzdržne. Vzdržne stopnje rasti so namreč tiste, pri katerih podjetja dolgoročno zagotavljajo hkratne vzdržne rasti prihodkov, dobičkov in donosov.

Zmotno je prepričanje, da večino rastočih podjetij pomenijo hitro rastoča podjetja, z 10- in večodstotno realno letno rastjo, kar je (bila) pogosta zahteva lastnikov, ne le pričakovanje, medijsko pa so jo podprli poslovni časopisi. Finančna kriza zadnjih nekaj let je dokončno razblinila tudi to nerealno pričakovanje. (Spet) ugotavljamo, da je treba vzpostaviti sonaraven razvoj podjetij in njihova rast naj bo temu prilagojena.

Napačno je tudi prepričanje, da glavnino gospodarske rasti generirajo le velika podjetja, ki jim je namenjena večina medijskega prostora. Raziskave kažejo, da večino posamezne ekonomije sestavljajo majhna in srednje velika podjetja (angl. *small and medium-sized enterprises* – SME).

Trajnostno delujoča podjetja postajajo gonilna sila tržnega gospodarstva. O tržnem in svobodnem gospodarstvu govorimo, če so

izpolnjeni osnovni pogoji za prost pretok blaga, storitev in dela, če je razvit trg kapitala, veljata pravni red in pravica do lastnine ter so varovane človekove pravice in svoboščine. Zelo pomembna za dolgoročni razvoj podjetij in ustanavljanje novih podjetij je ekonomska politika države. Praviloma le rastoča podjetja pri delovanju ustvarjajo novo vrednost v širšem smislu, ki se za lastnike kaže v obliki ustvarjenega donosa na njihov vložek, za državo v obliki plačanih davščin in prispevkov in za zaposlene v obliki osebnega dohodka. Praviloma le rastoča podjetja omogočajo razvoj lokalne in nacionalne skupnosti ter navsezadnje izboljšujejo prepoznavnost države, iz katere izhajajo njeni izdelki ali storitve.

Pomembno vprašanje, na katero morajo odgovoriti poslovodstva podjetij, je, kako dosegati rast poslovanja ob hkratnem doseganju zahtevane dobičkonosnosti za lastnike kapitala. Pri sledenju kratkoročnim ciljem, pogosto celo četrletnim, merjenim v celotnem donosu na vloženi kapital delničarjev (angl. *total shareholder return* – TSR), poslovodstva velikokrat pozabljajo, da je pglavilni namen podjetja, da deluje kontinuirano (angl. *ongoing principle*), kar zah-teva uravnotežen pristop med prevzemanjem špekulativnih (nena-ključnih) in čistih (naključnih) tveganj ter izrabljanjem priložnosti v poslovnem okolju podjetja.

Številne empirične raziskave kažejo, da zaradi pomanjkanja časa in hitenja proti navideznim rešitvam podjetja pogosto (nepravilno) izberejo prehitro pot. Posledice neustrezne strategije rasti so lahko za podjetje in vse deležnike, s katerimi je podjetje povezano pogub-ne.

Velikokrat so napačne odločitve povezane tudi s prezgodnjo diverzifikacijo poslovanja. V tem primeru podjetje ob sledenju navideznim priložnostim izrabi svoje omejene (finančne in človeške) vire za podporo novim programom in vstopom na nove trge ter s temi odločitvami dodatno spodkopava temelje poslovanja. S tovrstnimi potezami namreč podjetja ne rešujejo vzrokov nezadostne dobičkonosnosti rasti, ampak vzroke še poglabljajo.

Pri odkrivanju skritih virov rasti in dobička je ključna usmeritev na jedrne programe podjetij s prenovljenim pristopom in novo mero kreativnosti. Strategija rasti, ki ni v izhodišču povezana s temeljnim poslanstvom podjetij, pomeni večje tveganje in morebitno izgubo virov. Podjetja pogosto opustijo jedrne programe, še preden izrabijo vse potenciale, nepravilno ocenijo tveganja, povezana z diverzifikaci-

jo poslovanja, in se pri sledenju novim priložnostim za rast prehitro in preveč ambiciozno širijo. Posledice so znane in žal pogoste v tujem in domačem poslovnem prostoru.

V Združenih državah Amerike je ekonomist Adizes (2004) obdobje pred letom 1929 označil za obdobje (pre)hitre rasti (angl. *Go-Go*). Posledica sta bila zlom ameriške borze in keynesijanska legitimizacija poseganja vlade v gospodarstvo. Podobno danes številni ekonomisti opisujejo obdobje (pre)hitre rasti do leta 2008, ki so jo omogočali predvsem izvedeni finančni instrumenti, kar je povzročilo globalno finančno krizo.

Primer

Diverzifikacija poslovanja v industriji mode

Znani modni oblikovalci in modne hiše že desetletja izrabljajo svojo blagovno znamko za nastop v drugih tržnih segmentih, kot so pohištvo za dom, hrana in pijača (Dsquared2), hoteli (Ferragamovi butični hoteli v Italiji), počitniške destinacije, tehnologija in mediji (Anna Sui), transport (Hermes, Paul Smith), notranje oblikovanje, umetnostne galerije in muzeji (Gucci v Benetkah), kozmetika (Kenzo, Givenchy, Bulgari) in čistila. Najprodornejši je Giorgio Armani, ki je prisoten prav v vseh naštetih segmentih, razen v galerijah. Koncept širjenja imena (blagovne znamke) na druge družine izdelkov in tržne segmente, ki omogočajo pridobivanje donosnih licenčnih pogodb, je prvi izrabil Pierre Cardin leta 1960. Renzo Rosso, lastnik blagovne znamke Diesel, proizvaja celo svoje olivno olje na Dieslovi plantaži v Italiji.

Pri tej strategiji obstaja nevarnost prevelike širitve in podeljevanja prevelikega števila licenc za kategorije izdelkov, pri katerih ni čutiti prave povezanosti in pristnih korenin blagovne znamke. Kot primer slabe prakse lahko navedemo ameriško modno ikono Tommyja Hilfigerja, ki je zaradi prevelike pojavnosti v vseh segmentih izgubil pristnost in naklonjenost zvestih kupcev ter bil po številnih prestrukturiranjih in repozicioniranjih, ki jih je opravila družba zasebnega kapitala Apax Partners, prodan družbi Phillips-Van Heusen, lastniku modnih znamk Calvin Klein, Van Heusen, Arrow, Izod in Bass.

1.1 Trajnostno ustvarjanje vrednosti

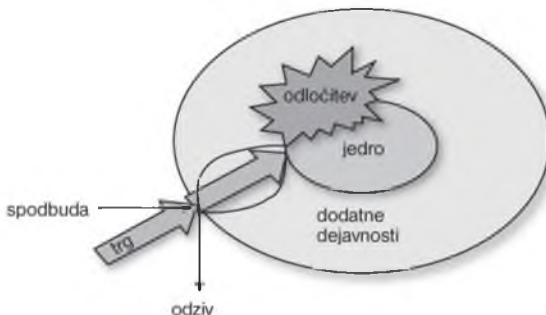
V globalnem, visoko konkurenčnem okolju, kjer poteka neizprosni boj za naklonjenost kupcev in njihovo kupno moč, je ustrezna in uspešna le skrbno izbrana strateška pozicija (angl. *strategic positioning*). K njej vodi strategija trajnostne rasti.

Podjetja, ki delujejo po zdravi podjetniški filozofiji, sledijo poslanstvu trajnega ustvarjanja vrednosti (angl. *sustainable value creation*) in gradijo svoj trajnostni razvoj, uravnoteženo s pritiski iz notranjega in zunanega okolja, večinoma v jedrni dejavnosti (angl. *core business*). Iskanje in ustvarjanje možnosti za vzdržno rast in dobičkonosnost podjetij sta v središču razmišljanja vsakega (pro)aktivnega poslovodstva.

Številna podjetja ne ustvarjajo vrednosti za lastnike in deležnike, kar je pogosto posledica premalo poudarjene osnovne, jedrne dejavnosti podjetij ali neustrezne diverzifikacije.

Rast poslovanja naj izhaja iz temeljnih potencialov podjetij ter mora biti načrtovana in ustrezno vodena. Podjetje mora imeti strateški poslovni načrt za vzdržno rast, ki je odlično komunikacijsko orodje za vodenje sprememb na vseh ravneh poslovanja. Pod pojmom diverzifikacija pa razumemo strategijo rasti z uvajanjem novih izdelkov ali storitev in/ali delovanje na novih trgih. Dobro izrabljen potencial osnovne in dopolnilne dejavnosti ter ustvarjena tržna moč v strateškem položaju sta lahko zdrava osnova za širitev na druga produktno-storitvena in tržno-geografska področja. Za uspešno diverzifikacijo poslovanja podjetje praviloma potrebuje nove vire in sposobnosti, ki jih mora pred začetkom diverzifikacije smiselno opredeliti in ustvariti.

Slika 1.1: Odzivnost podjetja na spremembe na trgu



Izbira prihodnje »vroče industrije« pri prizadevanju za rast in dobičkonosnost ni najpomembnejša. Bolj kot izbira industrije so pomembni strategija in tržno-programska usmeritev podjetij, njena konkurenčna umestitev, odstotni delež reinvestiranja dobičkov in predvsem učinkovita izvedba strateških projektov rasti.

Usmeritev in koncentracija virov podjetja v jedro poslovanja se je pokazala za učinkovitejši način za doseganje vzdržne, dobičkonosne rasti kot razpršitev investicijskega potenciala na nova »vroča« področja. Prav temeljna jedra poslovanja so tudi največji neizrabljeni potencial za rast in dobičkonosnost poslovanja. Desetletne raziskave svetovalne družbe Bain & Company (Bain analysis of sustainable growth strategies, 2001) na področju rasti podjetij so pokazale, da so najmočnejša jedra podjetij pogosto premalo izrabljena. Zaradi neizrabljenosti (celotnega) potenciala jeder podjetij lahko sklenemo, da so izgubljeni možni donosi (oportunitetna izguba) na vseh področjih poslovanja takšnih podjetij.

Zook in Allen (2010) opredelita trajnostno rast kot (1) vzajemno realno rast prihodkov in dobičkov v daljšem časovnem obdobju, pri tem da je (2) donos za lastnike višji od celotnih stroškov kapitala podjetja.

Slika 1.2: Strategija podjetja in njegovo okolje – model Univerze St. Andrews (prirejeno po IMD Lousiane)

