

“AHA” TRENUTEK ZA WAL-MART

Zgodba o tem, kako so naključni inovatorji z nekaj centimetri rešili drevje, zmanjšali emisije CO2 in zaslužili na tone denarja. | [Nadya Zhexembayeva](#)

Najverjetneje gre za najstarejšo človeško lastnost, spretnost, ki smo jo razvijali tisočletja. Ali morda za najsodobnejšo poslovno obsesijo, pravzaprav rešilno zdravilo za vse težave. Kakorkoli in ne glede na zorni kot, inovativnost je vsepovsod okoli nas: bodisi gre za kratkoročno potrebo, s katero bi našli izhod iz svetovne gospodarske krize, bodisi za dolgoročno nujno, s katero bi ponovno odkrili poslovne modele in rešitve – inovativnost postaja čedalje pomembnejša tema v življenju sodobnega managerja. Ni presenetljivo, da se je v nedavni raziskavi Evropske fundacije za razvoj managementa pokazalo, da se med ključnimi današnjimi poslovnimi izzivi, uvršča zelo visoko, takoj za povečanjem prihodkov in daleč pred ekonomskimi dejavniki in obvladovanjem stroškov, kar so sicer standardne teme v težkih časih. Presenetljivo pa je to, kako redko in uspešno se inovativnost dejansko uresniči.

Z besedami dr. **Jacqueline Byrd** je inovativnost ustvarjalnost, pomnožena s tveganji, ki zahteva razmišljanje zunaj običajnih okvirov. Na videz preprosta inovativnost, ta novi pogled na svet, bi morala v praksi, kot večina od nas dobro ve, povezati vse člane v timu, za vsakega bi morala pridobiti osebni pomen; »kreativne leče« za nov pogled na svet bi morale vznemiriti um in srce vseh udeležencev in nikakor ne postati sredstvo za izpolnjevanje osebnih interesov in ambicij. Prav ta navdih žene znanstvenike k novim odkritjem in kliče umetnike k novim stvaritvam, vendar pa ga je najti v poslovnem okolju morda ena izmed najtežjih nalog. Z novimi generacijami, ki pojmujejo denar in plačilo zgolj kot zahtevo, in ne pravi namen in motivacijo za delo, postane iskanje resnično navdihujočega vira za inovativne rešitve eden izmed najpomembnejših

ciljev. In tukaj se začne zgodba o Wal-Martu, mednarodnem trgovcu, gigantu, resnična zgodba o iskanju inovativnih leč tam, kjer jih ne bi niti najmanj pričakovali.

Wal-Martove težave s piarom

S skromnimi začetki v letu 1962 pa do današnje mednarodne velesile se Wal-Mart upravičeno uvršča na vrh lestvice najbolj priznanih podjetij na svetu. V več kot 8000 prodajalnah v 15 državah v povprečju poskrbi za več kot 200 milijonov obiskov svojih strank na teden. Ima več kot 2,1 milijona zaposlenih in ustvarja prihodek v višini več kot 400 milijard dolarjev na leto.

Lahko bi si mislili, da je za tako mogočno korporacijo s tako neomejenimi viri inovativnost del vsakdanjika; vsaka možna novost, ki vodi do boljše poslovne uspešnosti, nastane in se uresniči s svetlobno hitrostjo. Podjetje je znano po odličnih rešitvah na področju managementa dobavne verige in upravljanja zalog. In vendar se zadnji val njihove inovativnosti pojavlja na področju, kjer ga niti zdaleč ne bi pričakovali.

Kljub priznanemu mednarodnemu uspehu so Wal-Mart v zadnjem desetletju zaznamovale precejšnje težave v odnosih z javnostmi. Ker se je podjetje prikazovalo kot subjekt, ki uničuje manjša ameriška mesta in ima vprašljivo politiko zaposlovanja, je vodstvu do leta 2005 postalo jasno, da lahko dodatna, z družbenega vidika dokaj občutljiva tema pomeni znatno tveganje za odnose z javnostmi. Gre za trajnostni razvoj okolja. Prvotno so si pri Wal-Martu prizadevali za »ekološki trajnostni razvoj« s čisto obrambno strategijo, a so kaj kmalu odkrili, da to področje ponuja veliko večji potencial, sploh če ga vključijo v ključne funkcije podjetja. Pod vodstvom glavnega direktorja **Leeja Scotta** se je Wal-Mart leta 2005 prvič uradno zavezal k uresničevanju politike trajnostnega razvoja tako, da si je postavil tri zelo specifične cilje:

- nakup energije bo stoo odstotno potekal iz obnovljivih virov;
- ustvarili bodo nič odstotkov odpadkov;
- prodajali bodo izdelke, ki ne škodujejo ne okolju ne naravnim virom.

Za vsako posamezno kategorijo so si zastavili ustrezne kratkoročne cilje, kot so denimo v kategoriji izrabe energije »izboljšanje učinkovitosti voznega parka za 25 odstotkov v treh letih« in »25-odstotno zmanjšanje trdnih odpadkov v treh letih« v kategoriji odpadkov, ki so pripomogli k inovativnosti, oziroma kot je omenil **Rob Eldridge**, direktor oddelka za komuniciranje in trende na področju pakiranja pri Wal-Martu: »Zavedamo se, da je cilj 'nič odstotkov odpadkov' zelo agresiven, vendar se zavedamo tudi tega, da to spodbuja večjo inovativnost. Gospodarstvo prihaja do nas z rešitvami, za katere nikoli prej ne bi niti pomislili, da so mogoče. Ugotovili smo, da obstaja ogromno priložnosti za zmanjšanje količine odpadkov, ki si jih sploh nismo predstavljali.«

Prazen prostor med izdelkom in embalažo

Torej, kaj se je pravzaprav zgodilo? Ko so bili cilji zastavljeni, je napočil čas eksperimentiranja, iskanja novih načinov poslovanja, ki bi omogočili izpolnitev strogih ekoloških zahtev. Eden izmed prvih eksperimentov, ki jih je Wal-Mart naredil za dosego cilja »nič odstotkov odpadkov«, se je nanašal na poskus, s katerim bi dosegli »točno mero« pri pakiranju izdelkov za prodajni program otroških igračk. Dolgoletni prvak v zmanjševanju stroškov je pri izboru posebnega pakiranja izdelkov, ki so na voljo v prodajalnah Wal-Marta, sledil svojim dobaviteljem. Za uresničitev cilja »nič odstotkov odpadkov« so ustvarili novo lupo, s pomočjo katere so sprejemali odločitve o pakiranju izdelkov in tako izpolnjevali prizadevanje za zmanjševanje embalažnega materiala. Postalo je jasno, da so nekateri njihovi izdelki pakirani precej negospodarno, saj puščajo prazen prostor v embalaži. V prvem koraku so se v Wal-Martu osredotočili le na enega od več tisoč prodajnih programov in preizkusili tehniko »točne mere« na vseh 350 izdelkih v prodajnem programu. Ko so vsako posamezno škatlo in zunanjo embalažo zmanjšali le za nekaj centimetrov, so prihranili 3425 ton kartona, 1358 sodov nafte, rešili 5190 dreves, niso uporabili 727 transportnih zabojnikov in hkrati privarčevali 3.540.000 dolarjev pri prevoznih stroških! Tako so naključno ustvarili popolni »aha trenutek«.

»Gospodarstvu ne more uspeti v svetu, ki mu lahko spodleti.«

Videti je bilo, da je eksperiment razmeroma enostavna rešitev, vendar pa je poskus, s katerim so želeli privarčevati le nekaj centimetrov pri vsaki škatli, Wal-Martu prinesel pomenljiva spoznanja. Na eni strani so z natančnejšim pakiranjem dokazali, da so prizadevanja za ekološki trajnostni razvoj dejansko uporabna pri postopkih odločanja, s katerim lahko ustvarijo zelo konkretne in pozitivne rezultate. Po drugi strani so z eksperimentom dokazali, da trajnostni razvoj ni strošek, ampak vir prihrankov in dobička. Če že kdo, bi moral biti prav Wal-Mart tisti, ki bi odkril vse možnosti za znižanje stroškov, in če poleg tega odkrije še kaj novega, potem gre resnično za inovativno magijo.

Pakiranje po meri ekologije

Poskus pakiranja po meri je Wal-Martu poleg drugih pobud za učinkovito rabo energije in nakupa izdelkov omogočil trden temelj, na katerem je podjetje lahko gradilo naprej. V že zdavnaj ne več zgolj PR-projektu je prizadevanje za ekološki trajnostni razvoj postalo močna gonilna sila. Vodila je k poslovni inovativnosti in dobičkonosnosti ter postala ena izmed bistvenih strateških prednosti podjetja. Od takrat so v Wal-Martu uresničili na stotine podobnih pobud:

- Revizija energetske učinkovitosti voznega parka (tovornjakov) je pokazala, da se zaradi določenih tehničnih zadev in ravnjanja voznikov, kot je denimo puščanje prižganega motorja ob postanku na kavi, po nepotrebnem porablja gorivo. Temu odkritju so sledile številne spremembe in zamenjave pri zaposlovanju voznikov, s čimer je podjetje do leta 2008 doseglo 38-odstotno povečanje učinkovitosti voznega parka (le zamislite si, 38-odstotni prihranek pri strošku za gorivo!) in poleg tega preprečilo izpust 200.000 metričnih ton CO₂ v ozračje.
- Uvedba novih izdelkov, kot so organska »biobombažna« oblačila, je v prodajalne privabila nove kupce. S prvim eksperimentom na tem področju, in sicer s prodajo certificiranih biooblačil za vadbo joge, so v desetih tednih prodali 190.000 kosov tega

izdelka. Zdaj je Wal-Mart eden največjih kupcev organsko pridelanega bombaža, saj ga kupi za več kot 10 milijonov funtov na leto, in največji kupec bombaža, katerega pridelava je v postopku prilagoditve organskemu gojenju, njegova predelava pa ne vsebuje kemičnih substanc.

- Nakup kave, ki ga ponuja pravična trgovina (Fair Trade), je podjetje prisililo, da je odkrilo nove možnosti predelave kave. Ker pravila organizacije za pravično trgovino določajo, da se pridelovalcem zagotovi nekoliko višja cena, kot je povprečna tržna cena, se je pokazala potreba po novi rešitvi, s katero bi se izravnali povečani stroški nakupa izdelka. Rešitev je bila enostavna: zdaj kavo pražijo v državi izvora, in ne v ZDA, s čimer so privarčevali pri teži tovara in transportnih stroških.

Z več kot sto projekti in raznovrstnimi zmagami tako za okolje kot družbo in ne nazadnje tudi za finančne izkaze podjetja je novi glavni direktor Wal-Marta **Mike Duke** le poudaril pomen ekološkega trajnostnega razvoja kot temelja za strategijo podjetja. Še več, v svojem prvem govoru po imenovanju za glavnega direktorja korporacije leta 2009, ko je poudaril pomen osebne motivacije za trajnostno inovativnost, je Duke jasno naznanil, da je trajnostni razvoj osrednja zahteva organizacije: »Vodilni, ki bodo pri Wal-Martu napredovali, so tisti, ki bodo pokazali svojo zavzetost in zavezanost trajnostnemu razvoju.«

Moralno je tudi poslovno modro

Zgodba o Wal-Martu nam nakazuje, da se je v svetovnem gospodarstvu začela dogajati osupljiva transformacija. Ker se naravni viri, kot so nafta, voda in hrana, še naprej zmanjšujejo, in ker se pričakovanja potrošnikov, zaposlenih in vlagateljev še naprej povečujejo, so podjetja nenadoma odkrila, da okoljska in družbena problematika nista več zgolj vprašanje moralne odgovornosti, ampak prinašata tudi pomembne poslovne priložnosti.

Načrtovanje »ekološko pametnih« izdelkov in storitev ni več le prispevek v domeni filantropije, ampak pravzaprav moder poslovni koncept, saj zagotavlja večjo stroškovno učinkovitost, dostop do novih trgov in boljši management tveganja. Vlaganje v socialni razvoj lokalnih skupnosti ni več zgolj »prava stvar« z moralnega stališča, ampak zanesljiva pot, ki vodi do zmage v bitki za talente, saj privablja in ohranja kvalificirano delovno silo ter hkrati podžiga pravo strast in inovativnost med zaposlenimi.

Gospodarstvo postaja vodilna sila, ki omogoča pozitivne in trajne spremembe, kar je pravzaprav nepričakovano za dejavnost, za katero navadno velja, da je glavni vir ekoloških in socialnih težav. Podjetja, ki se podajo na to pot, se tako odločijo zato, ker se zavedajo zelo močne povezanosti, celo odvisnosti med gospodarstvom in družbo. Morda velja, kot se je najbolje izrazil **Bertrand Collomb**, nekdanji predsednik in glavni direktor podjetja Lafarge: »Gospodarstvu ne more uspeti v svetu, ki mu lahko spodleti.« (Center for Business as an Agent of World Benefit, 2006) Podobno kot Wal-Mart je že veliko poslovnih družb pokazalo, da si s prizadevanjem za reševanje širših družbenih težav najbolje zagotavlja poslovni uspeh, ki ga poganja inovativnost. Vprašanje pa je – boste temu sledili tudi vi? ■

Dr. Nadya Zhembayeva je direktorica enoletnega programa MBA na IEDC – Poslovni šoli Bled in podpredsednica Slovenskega društva ZN za trajnostni razvoj v srednji in vzhodni Evropi.

Prevod: Maja Vitežnik, MBA, je direktorica agencije Perspektive, specializirane za managerske prevode in strokovna tolmačenja.
