



10 POSLOVNA ETIKA



10.1 POMEN ETIKE ZA USPEH IN RAZVOJ PODJETNIŠTVA

Etika, ne glede na to, ali se uporablja za poslovno, pravno, medicinsko ali katero koli drugo poklicno prakso **izhaja iz nabora univerzalnih vrednot**. Pred približno 3.000 leti je Zaratustra precej dobro povzel etiko, ko jo je označil za »čistost naklepnosti, modrost v izreku in dobra dela«. Torej etika ni nedavna modrost. Med univerzalne vrednote štejemo: poštenost, resničnost, zanesljivost, spoštovanje do drugih, pravičnost, zmernost, modrost in preudarnost.

Poslovna etika je nenehno pred izzivi. Na primer, če se kot podjetnik spopadete z izbiro med podkupovanjem uradnikov za pridobivanje vladnih pogodb ali odpuščanjem delavcev, kaj boste storili? Verjetno se zavedate, da je plačevanje podkupnin napačno, vendar odpuščati delavce in jim odvzeti preživetje – a je to manj napačno ali manj moralno kot plačevanje podkupnin? V dobi globalizacije in večnacionalne kulture so etične prakse v poslovanju prevzele velik pomen v medsebojnem delovanju. Odnosi med različnimi strankami, dobavitelji in kupci so oblikovani po etičnih principih in praksah ter temeljijo na medsebojnem zaupanju. Podjetja, ki so prepoznavna po svoji etičnosti, delajo pravilno, pošteno, so okoljsko osveščena, privabljajo boljše talente, nimajo visoke fluktuacije, privabljajo nove stranke in njihova donosnost se izboljšuje.

Slika 1: Komponente poslovne etike



10.2 TEMELJNA ETIČNA NAČELA V SODOBNEM PODJETNIŠTVU

Splošna načela etike in etičnega obnašanja so jasna domala vsakemu podjetniku. Toda sodobni način komuniciranja in poslovanja prinaša veliko izzivov in dilem, saj prodira preko socialnih medijev veliko neetičnega obnašanja ter je mnogokrat težko razpoznati med etično in neetično prakso ter promocijo nekega izdelka.

Etika je temelj uspešnega poslovanja podjetja. Ni uspešnega podjetja, ki ne bi na svoji spletni strani ali socialnem mediju propagiralo etike in etičnih principov poslovanja. Ključne

etične vrednote obnašanja mora vedno poudarjati vodstvo ali ustanovitelj podjetja s svojim dobrim zgledom.

Ameriška fundacija Kauffman več desetletij uspešno trenira mlade podjetnike in med drugim izpostavlja osem dejavnikov etičnega delovanja v podjetništvu (www.kauffman.org):

SPOŠTOVANJE: Kot podjetnik, ki gradite podjetje, morate spoštovati sebe in se obkrožati z ljudmi, ki jih lahko spoštujete. Čeprav lahko domnevate, da bodo vaši zaposleni opravljali svoje delo tako dobro, kot zmorejo, potrebujejo trenerje, usposabljanje in usmerjanje. Ne najemite ali poslušajte z ljudmi, ki ne spoštujejo etičnih principov.

ČAST: Dobri ljudje so temeljni del dobre etike in so odlični ambasadorji za to, da delajo stvari pravilno. Posebno pozornost namenite močnim osebnostim in ljudem, ki izražajo duh vaše organizacije. Izpostavite in izkažite svojo hvaležnost ljudem, ki kažejo vzorno vedenje in so se v skupnem imenu žrtvovali. To so ljudje, ki so vam pomagali do uspeha in jim morate priznati ter spoštovati njihove prispevke javno, pa tudi zasebno.

INTEGRITETA: Ko gre za integriteto podjetja in medsebojnega delovanja, se morate držati vseh načel, ki jih komunicirate. Ne lažite, ne komunicirajte preračunljivo. Zaposlenim vedno stojte ob strani. Kadar se motite, to povejte naglas, pred vsemi. Z drugimi ravnajte tako, kot bi želeli, da vas oni obravnavajo. Ne zaposlujte ljudi, ki nimajo integritete. Drugi zaposleni, kupci in prodajalci jim ne bodo zaupali. To pomanjkanje zaupanja je kot virus; sčasoma tudi vam ne bodo zaupali.

SPOŠTOVANJE KUPCA: Podjetje ne obstaja, če nima kupcev. Osredotočenost na vaše kupce še poveča odgovornost, ki jo imate do trga. Vaše odločitve vplivajo na vaše zaposlene, vaše investitorje, vaše partnerje in navsezadnje na vaše kupce. Služiti vsem tem ljudem je del vaše etične odgovornosti.

USMERJENOST V REZULTATE: Ne bi bili podjetnik, če ne bi bili osredotočeni na rezultate, toda etika je pomemben dejavnik tudi v rezultatih. Delajte na doseganju svojih jasno opredeljenih rezultatov znotraj vrednot svojega podjetja. Razvijajte produkte, ki jih kupci želijo, prodajajte jih po ceni, ki je pravična za vse vpletene strani. Delite informacije o uspešnosti, da zaposlenim pomagata izraziti njihov potencial in rezultate, ki jih podjetje potrebuje za uspeh. V dobrem, etičnem podjetju so rezultati več kot le številke.

USMERJENOST K TVEGANJU: Podjetja, ki uspevajo in rastejo, pri tem tudi veliko tvegajo. Ne držijo se varne poti. Podjetja inovirajo, mislijo inovativno in preizkušajo nove stvari. Dokler se držite svoje kulture in vrednot, tveganje ne ogroža vaše etike. Ko se tveganja izplačajo, nagrade delite s tistimi, ki so jih zaslužili.

STRAST: V odličnih podjetjih delajo zaposleni, ki imajo strast do tega, kar počnejo, za vas delajo zaradi navdušenja in izzivov, ne zgolj zaradi plače. Pomembno je, da jih pri tem pohvalite.

VZTRAJNOST: Vztrajnost je pomembna podjetniška lastnost. Vztrajnost zaposlenih je najpogosteje vezana na stopnjo strasti, do tega, kar počno v podjetju. Uporabljajo tudi čast in integriteto. Še naprej se osredotočajo na potrebe in želje kupca. Običajno niso zadovoljni, dokler ne dosežejo pričakovanih ciljev in rezultatov. Kot vodja morate vložiti veliko časa in truda v spodbujanje zaposlenih, ki te vrednote delijo. O pomembnosti teh vrednot za razvoj podjetja, načrte in odločitve se vedno pogovorite s svojim timom. Jasno

morate tudi predstaviti »kaj je dovoljeno« in »česa ni dovoljeno« početi v podjetju. In ko nekdo prestopi to mejo, mu je treba to povedati. Učimo se nenehno tudi iz lastnih napak.

10.3 ETIKA IN DRUŽBENA ODGOVORNOST

Koncept družbeno odgovornega podjetništva povezujemo z etičnim poslovanjem in pomeni pregledno, zakonito poslovanje s polnim ter pristnim spoštovanjem javnega interesa, ko podjetja ali posamezniki delujejo v korist družbe na splošno.

In zakaj je pomembno, da ste podjetniki družbeno odgovorni?

Družbeno odgovorni podjetniki si prizadevajo, da bi ustvarili močno organizacijsko kulturo, vodili trajnostno poslovanje in izpolnjevali lastne etične standarde v svoji poslovni praksi. Družbeno odgovorni podjetniki aktivno delujejo v lokalnih skupnostih in so vzorniki, ki jim sledijo tudi druga podjetja. Imajo moč, da s svojim ravnanjem vplivajo na spreminjanje družbe in kulture na načine, ki jih omejuje le domišljija. Družbeno odgovoren podjetnik je proaktiven z odpravljanjem pokvarjenega, neodgovornega ali neetičnega vedenja, ki bi lahko škodilo skupnosti, njenim ljudem ali okolju, preden se tako vedenje zgodi. Če bo družbeno odgovornost postala življenjski stil – in bomo usmerili svojo energijo v navdih več ljudi, da začnejo vračati družbi, da vodijo z ljubeznijo in pomagajo tistim, ki potrebujejo pomoč, je mogoč ogromen napredek.

Kakšna dejanja so družbeno odgovorna? Npr. sponzoriranje športnih in rekreacijskih dejavnosti, ohranjanje planeta za prihodnje generacije ter skrb za trajnostni razvoj okolja, pomoč ljudem v stiski s poudarkom na družini, skrb za recikliranje odpadkov, ki nastajajo v proizvodnji, uporaba energetske učinkovite strojev, humanitarne aktivnosti ipd.

Nekaj primerov družbeno odgovornih podjetij v slovenskem okolju najdete na povezavah: [tu](#), [tu](#).

10.4 ETIKA IN POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Kako je etika povezana s podjetništvom? Bistveno kajti če stvari delate prav, potem lažje ustvarjate dodano vrednost, komunicirate odločneje in lažje pokažete vrednost produktov. Če ste zanesljivi, zaupanja vredni in profesionalni, potem stranke prepoznajo ter začutijo, da je poslovanje z vami bolj predvidljivo in manj tvegano.

Po drugi strani pa, če stvari delate narobe, bo zaupanje v vas nižje, vaše storitve bodo manj kakovostne, verjetno boste škodovali uporabnikom in širšemu okolju. Delovanje, ki je profesionalno in obenem zelo etično, se prepozna kot bolj vredno, zanesljivo ter spoštovano.

Kaj je torej prav in kaj narobe? Sliši se kot nenavadno vprašanje, saj zakoni določajo, kaj je prepovedano in kaj dovoljeno. Vendar ljudje smo različni ter znotraj istega okvirja zakonskih norm drugače čutimo, kaj je bolj prav in kaj manj prav. Če bi vsi imeli enako uglasen občutek za etiko, potem bi bilo 0 % tveganje, da kupite rabljeni avto s prikritimi napakami in nazaj prevrtenimi kilometri. Ne bi videli oglasov, kako lahko v enem mesecu postanemo kot Meta iz Črnomlja, ki zdaj vozi Ferrarija, ker je postala »bitcoin traderka«, čeprav »nič o tem ne ve«, kot dodaja oglas. Ne bi potrebovali redarjev prometa, ker bi vsi vedno plačali parkirnino in ne bi parkirali na prepovedanih mestih.

Študija evropskega urada za intelektualno lastnino EIPO iz leta 2019 pravi, da so mladi iz Slovenije med vodilnimi uporabniki vsebin nelegalnega izvora, na primer filmov, serij, iger, ki jih prenesejo preko interneta brez plačila ustvarjalcem in lastnikom vsebine. 73 % vprašanih je navedlo ceno kot razlog, zakaj to počnejo. To ne preseneča, saj se velika večina etično spornih odločitev tako ali drugače vrti okrog denarja.

Poslovna komunikacija je ogledalo vaše etike. V vseh pogledih. Takrat, ko se pogovarjate s kupci in jim sporočate, kaj ste pripravljeni prevzeti in kaj ne. Takrat, ko zagovarjate svoje delo ali delite zgodbe o uspehu. Kot podjetnice in podjetniki boste izpostavljeni, če delate slabo in če delate dobro. Še posebej, ko delate zelo dobro, vas bodo napadali manj sposobni tekmeci, javno ali še raje skozi govorice. S pomočjo novih tehnologij pa bodo lažje širili o vas polresnice ali kritike in tudi laži. Npr. postavljali bodo »fake-profil« (lažni profil) komentarje pod vaše intervjuje v smislu »a ni to tisti gospod, ki je že dvakrat bankrotiral, sedaj pa svetuje podjetnikom«.

To ni slovenska lastnost, ampak svetovna bolezen. Ingemar Kamprad, ustanovitelj podjetja IKEA, je imel popolnoma identične težave, ko je odprl vrata svoje prve trgovine moderno oblikovanega, »do-it-yourself« (naredi sam) cenejšega pohištva in je to ogrožalo poslovne modele konkurentov dražjega, oblikovno manj trendovskega pohištva. V svoji avtobiografiji (dobite jo v vsaki trgovini IKEA) opisuje, kako so mu onemogočali vstop v trgovine, poskušali onemogočiti dostop do dobaviteljev in podobno. Zato je moral zagotoviti lastne nove partnerje in v resnici prerasti to prvo, malo okolje. Daleč je prišel in pravzaprav mu niso pustili izbire. Če bi ga pustili pri miru, bi mogoče bil srečen z eno trgovino, tako je moral iti naprej. Hkrati je bil nevaren. Zakaj? Ker lepo, poceni in hipno pohištvo ni ostalo neopaženo s strani tudi starejših kupcev.

Kako torej komunicirati bolje?

Prvič tako, da delate bolje. Da si postavite lastna pravila, lastne pogoje dela. Da dobro definirate, kaj je prav za vas in kaj je narobe, kje je 0 in kje je 1, ter da dopustite čim manj sivine vmes. Obrtniki se s tem pogosto srečujejo in res je, da stranke ne želijo, da gredo na 0, v smislu, da naredijo nekaj povsem napačnega, ampak pogosto želijo nekaj malo vmes. Mogoče kakšen tanjši material, ki je cenejši, čeprav bo končni izdelek slabši. Ali pa želijo odličen material, a le, če obrtnik ponudi fantastičen popust, zaradi katerega izgubi večino marže. Mogoče celo predlog, da v duhu Martina Krpana naredijo poračun brez računa, da bo za vse cenejše. Bolj, ko se sprejemajo takšni kompromisi, bolj se poznajo tudi v komunikaciji. Posledično tudi pritegnejo več strank, ki iščejo takšne kompromise. To ni dobro in povzroča le slabo voljo. Tega kot podjetnice in podjetniki ne potrebujete.

Postavite si pravila in bodite konsistentni

Najprej se vprašajte, kakšne stranke želite. Potem zapišite pregledna pravila sodelovanja. Pokažite, da ste natančni, profesionalni, da obvladate svoj izdelek in proces. Ni pomembno, kje ste doma, kakšne pisarne imate, koliko estradnikov nastopa na vaših jumbo plakatih oz. ali jih sploh imate. Če delate profesionalno, dostavite pravočasen rezultat, ste vljudni, iskreni in se držite dogovorov, potem lahko na domačem dvorišču, v majhni garaži servisirate avtomobile, vredne več sto tisoč evrov. Ne verjamete? Pri Škofji Loki je specialist za poliranje vozil in nanos keramičnih zaščit. Njegovo delo ustreza zgornjemu opisu. Ne oglašuje se, ampak deli rezultate svojega dela na forumih in omrežjih; in njegovo delo je zelo kakovostno. Ne glede to, ali je vozilo starejše, srednjega razreda, vredno 10 tisoč EUR, ali športno oz. prestižno vozilo, vredno krepko čez 100 tisoč EUR. Dela se vedno loti z enako vnemo; zato lahko upravičeno zahteva višjo ceno kot večina uradnih delavnic. Še pomembnejše je, da je ta vtis zanesljivosti in profesionalnosti dosleden, konsistenten, ob vsakem stiku. Ne glede na to, ali se pogovarjamo po telefonu, ali gledamo rezultate dela na spletu, vedno začutimo, da kot strokovnjak absolutno ve in razume, o čem govori

ter zna dostaviti izdelek. Če ga danes pokličete, vam bo povedal, kakšen je njegov proces in da lahko vzame vaše vozilo v obdelavo čez 3 do 5 mesecev, vmes ima čakalno vrsto. Vse, kar potrebuje, je, da pravočasno pripeljete vozilo, podpišete naročilnico in pravočasno nakažete denar.

Kako torej komunicirati in delati prav?

1. Imejte poslovni model, ki ne zahteva od vas, da nenehno delate v sivini. Pravilno izračunajte stroške, prištejte dajatve in prispevke ter postavite ceno, ki odraža kakovost in vrednost izdelka ali storitve. Če ste slabi, računajte manj. Če ste dobri, zaračunajte več. Oboje je lažje komunicirati, ker je iskreno v obeh primerih.
2. Delajte tako, da boste čutili, da delate prav.
3. Ne delajte tistega, kar se vam zdi napačno.
4. Določite pravila, kako lahko nekdo z vami dela, kaj potrebujete, da dobavite dogovorjeno, da zagotovite roke in kakovost. Ne recite »da« vsemu.
5. Povejte stvari, kot so, po resnici.

Poglejmo še nekaj primerov neetične komunikacije:

1. Oglaševanje izidov, ki niso realistični (npr., da bo kupec v enem mesecu zaslužil 100 tisoč EUR z delom od doma).
2. Prirejanje okoliščin in dejstev investitorjem ali partnerjem (npr. imamo 1 milijon EUR prometa, ko je v resnici bolj 100 tisoč ali 10 tisoč EUR).
3. Naročilo študij, ki škodljive produkte prikazujejo kot v resnici dokaj v redu in koristne.
4. Širjenje informacij, za katere ste obljubili, da bodo ostale zasebne in varovane.
5. Širjenje laži, da nekoga očrnete in izločite iz konkurence.
6. Govoriti ljudem tisto, kar mislite, da želijo slišati in plačati, namesto da jim poveste resnico, ki jo morajo slišati, da se lahko izboljšajo.

Takih primerov je žal lahko še stotine. Ne bodite nekdo, ki lahko izstopa le tako, da govori slabo o ljudeh. Imejte transparenten poslovni model, ki vam pomaga govoriti iskreno in kratko.

10.5 KULTURA KOMUNICIRANJA

Na več mestih tega priročnika govorimo o komunikaciji, ker je pomembna, celo odločilna sposobnost za navezovanje stikov in sklepanje poslov. S tem, kako se pogovarjate z drugimi, hkrati kažete, kdo ste, kakšni ste, kaj ste, zakaj delate. Nekoč je pri tabornikih veljalo navodilo, da vsakič, ko hodiš naokrog v taborniški uniformi, v »kroju«, predstavljaš vse tabornike. Če se boš vedel grdo in nespoštljivo, bo to vrglo slabo luč na celotno organizacijo. To velja tudi za podjetnike, v bistvu še bolj, ker za vami ni cele organizacije, ste sami na svojem.

Zato imajo taborniki taborniške zakone, ki so običajno natisnjeni na taborniški izkaznici. Na njej npr. piše »tabornik je spoštljiv« in potem sledi pripis, kako udeležati to pravilo, npr. skozi spoštovanje starejših ter bolj izkušenih, skozi spoštovanje različnih navad in prepričanj. Ali: »tabornik je vedoželjen«, kar pomeni, da se uči, pridobiva nova znanja in je prizadeven v šoli.

Kakšne zakonitosti naj vodijo vas?

Če si jih ne postavite, potem kdo ve. Poglejte nekaj primerov, ki se jih splača imeti na kartici podjetnikovih pravil vedenja:

1. Bodite spoštljivi do drugih.
2. Povejte o stvareh po resnici in predlagajte rešitve.
3. Spoštujte čas drugih in prav tako svoj čas.
4. Imejte resen in profesionalen odnos do svojega dela.
5. Nenehno se učite biti še boljši.
6. Krepite zaupanje med sodelavci, partnerji in v odnosu do strank.
7. Držite se dogovorjenega.
8. Zahtevajte plačilo, ki ustreza vrednosti, ki ste jo ustvarili.
9. Bodite dosledni.

Lahko bi dodali še 50 primerov, a ni treba. Izberite 5 do 10 zakonitosti, ki postavljajo interna pravila ravnanja vašega podjetja ali storitve. Npr. odločite se, ali res vzamete vsako naročilo, četudi je prišlo prepozno, nimate vseh podatkov, ki jih potrebujete, mogoče celo niste prepričani, če bo stranka plačala pravočasno ali sploh. Če nimate lastnih pravil, potem boste težko komunicirali svoje pogoje navzven. Če vam ni pomembno biti spoštljiv do drugih, potem ne boste in tako naprej.

Znan in uspešen slovenski uvoznik kave je nekoč povedal, da po pristanku v tujini najprej spije kavo na letališču. Na podlagi te izkušnje si ustvari vtis o celotni državi, v katero je prispel. Torej na podlagi odnosa barista do lastnega dela in do njega. V le nekaj minutah je moč veliko razbrati o kulturi človeka in okolja, v katerem ta deluje. Ali mu je mar, ker ste prišli in vas želi postreči ali bi raje videl, da vas ni, ker mora pomivati dodatne skodelice.

Komunikacija ni le tisto, kar poveste, ampak tudi, kako poveste, kdaj poveste oziroma kdaj, česa ne poveste.

S tem ko na primer vedno zamujate na sestanke, tudi komunicirate marsikaj. Od tega, da ste slabo organizirani, do tega, da vam mogoče ni najbolje zaupati najbolj natančnih in odgovornih nalog. Morda nič od tega ni res, ampak takšen je vtis. In pri tem gre za povezavo s finančnimi učinki. Bolj, ko ste profesionalni, zanesljivi in iskreni, bolj odgovorna ter zahtevna dela lahko prevzimate. Tudi če se vam zdi, da to ni zelo pomembno v vaši industriji. Mogoče kdo odpira frizerski salon in meni, da ni pomembno, da stranke malo posedijo, 10, 15 minut, namesto da se storitev začne ob dogovorjeni uri. Mogoče je to res, a tudi ne boste privabili strank, ki jim 15 minut časa pomeni veliko in bi bile pripravljene plačati več za zanesljivo storitev.

Čas izpostavljamo zato, ker je eden izmed redkih dejavnikov, na katerega lahko vplivate. Lahko ste točni. Lahko začnete, ko rečete in končate, ko napoveste. To bo naredilo vtis. In hkrati lahko odklonite delo, ki vas sili v zamujanje ali preobremenitve. Tudi to bo dvignilo vašo ceno, ker ste bolj iskani in se držite načel, ne greste v kompromise.

Vse to nas pripelje do vprašanja, po čem želite biti prepoznavni?

Podjetja včasih rečejo »smo zelo prilagodljivi«, ampak to za nekoga (ali za mnoge) samo pomeni, da so takšna podjetja neorganizirana in nedosledna.

Kot podjetniki imate možnost biti učinkoviti in mojstri svojega dela ali biti manj učinkoviti. Ljudem komunicirate to, kar ste – skozi vedenje, odnos, odzive, notranja pravila, ki jim sledite. Zato se odločite, kakšna pravila si boste postavili, katere »podjetniške« zakone boste spisali. Vprašajte se, kakšne lastnosti iščejo vaši kupci, tisti, ki bi jih želeli imeti za kupce. Preverite, ali ustrezate tem pričakovanjem. Potrudite se, da jih preseagate; vsak

dan. Ob koncu tedna preverite, kako vam je šlo, na katerem področju ste bili manj učinkoviti, kaj je uspelo, kako narediti bolje naslednjič.

Nauk je, da bolj, ko ste načelni, profesionalni in predani ustvarjanju rezultatov za stranko, bolj boste zanimivi. Oblikujte kulturo komuniciranja, ki odraža vaše moči in prednosti ter varuje pogoje, ki jih potrebujete za ustvarjanje vrednosti.