



**NAPĘDZAMY
PRZYSZŁOŚĆ**



ORLEN

FILARY TRWAŁEGO ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW

Wizja, surowce, talenty

Warszawa 2018



FILARY TRWAŁEGO

ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW

Wizja, surowce, talenty

Raport został opracowany przez Obszary Dyrektora Wykonawczego ds. Strategii oraz Dyrektora Wykonawczego ds. Komunikacji Korporacyjnej PKN ORLEN S.A. Dokument zawiera wkład merytoryczny pozostałych obszarów biznesowych Koncernu.

Przygotowanie:

Eduard Bodnari, Kierownik Działu Rozwoju Nowych Strumieni Biznesowych
Stanisław Barański, Dział Analiz i Projektów Strategicznych
Bartosz Krzemiński, Dział Rozwoju Nowych Strumieni Biznesowych
dr Adam Czyżewski, Główny Ekonomista

Nadzór:

Piotr Kearney, Dyrektor Wykonawczy ds. Strategii
Adam Burak, Dyrektor Wykonawczy ds. Komunikacji Korporacyjnej

Współpraca redakcyjna:

Agata Pniewska, Kierownik Zespołu Wizerunku Korporacyjnego
Anna Masiewska, Zespół Wizerunku Korporacyjnego

Copyright by PKN ORLEN, Warszawa 2018

Wszystkie prawa zastrzeżone. Żadna część niniejszego dokumentu nie może być publikowana, powielana lub przekazywana w jakiegokolwiek formie i za pomocą jakichkolwiek środków lub przechowywana w jakiegokolwiek bazie danych lub systemie odczytu poza jej wykorzystaniem dla celów prywatnych i niekomercyjnych, z wyłączeniem wszelkich dozwolonych form wykorzystania zgodnych z właściwymi przepisami prawa autorskiego. Każdemu takiemu wykorzystaniu towarzyszyć musi uzyskanie pisemnej zgody.

Merytoryczne prace nad raportem zostały zakończone 29 października 2018 roku.
Raport oddano do druku 30 października 2018 roku.

Spis treści

DLACZEGO POWSTAŁ TEN RAPORT?	5
ROZDZIAŁ I. STRATEGIA, TAKTYKA, OPERACJE – OD WIZJI DO DZIAŁANIA	10
<ul style="list-style-type: none">• Zwalczaj zbyt krótką perspektywę strategiczną • Miej własną wizję i determinację• Edukuj akcjonariuszy • Zarządzaj oczekiwaniami otoczenia biznesowego • Orientuj się na potrzeby klienta • Buduj elastyczną kulturę korporacyjną	
ROZDZIAŁ II. REWOLUCJA W PODEJŚCIU DO SUROWCÓW: DO MORE WITH LESS	18
<ul style="list-style-type: none">• Unikaj pułapki nadmiernej eksploatacji • Szykuj się na wąskie gardła surowcowe• Przygotuj się na wzrost kosztów w liniowych modelach produkcji• Pomyśl o dostępie do „dobrych” surowców • Wykorzystaj zmianę modeli konsumpcji • Skorzystaj z mody na ekologię	
ROZDZIAŁ III. ŻWAWY ORGANIZACJE ZBUDOWANE WOKÓŁ TALENTÓW	26
<ul style="list-style-type: none">• Wykorzystaj <i>design thinking</i> i <i>frugal design</i> • Wzrastaj przez pączkowanie • Pielęgnuj talenty i zespoły • Kierunkuj zamiast kontrolować • Zadbaj o zwinność organizacji	
PODSUMOWANIE	34
BIBLIOGRAFIA	36
SPIS ILUSTRACJI	39

Dlaczego powstał ten raport?

Rozwój gospodarczy przebiega cyklami, na które ekonomia, mimo nieustających starań – nie znalazła jeszcze skutecznego lekarstwa. Sposobów na unikanie kryzysów poszukuje się bowiem w świecie racjonalnych zachowań, podczas gdy inwestorzy podejmują niekoniecznie zrozumiałe decyzje, a rynki rzadko bywają efektywne. Cykliczność rozwoju jest zmartwieniem każdego biznesu, gdyż wiąże się albo z niewykorzystaniem majątku produkcyjnego i stratami z tego tytułu w okresie bessy, albo z utraconymi korzyściami w okresie hossy z powodu zbyt małego potencjału produkcyjnego. Ponieważ nie można jej uniknąć, stosuje się różne rozwiązania zwiększające odporność biznesu na nieprzewidywalne (kryzysowe) szoki. W długim horyzoncie czasowym jest to działanie ukierunkowane równocześnie na nowe rynki i nowe produkty, a w krótkim – na utrzymywanie odpowiedniego bufora płynnych aktywów.

Firmy realizujące strategię dywersyfikacji wydają niemałe kwoty na badania i rozwój, nie mając pewności, w jakim stopniu i kiedy zainwestowane środki się zwrócą.

Tymczasem aktywa płynne przynoszą mniejsze zyski niż aktywa fizyczne. Ponieważ zmniejszenie wydatków na badania i rozwój (B+R), podobnie jak częściowe naruszenie bufora bezpieczeństwa (bo kryzysu jeszcze nie widać), ma natychmiastowy skutek w postaci wyższego zysku, rodzi się pokusa, by to zrobić. Niewielu managerów jest gotowych zrezygnować z bieżących zysków na rzecz większej korzyści w przyszłości, jaką daje uchronienie firmy przed skutkami bessy, a nawet bankructwem (w razie, gdyby kryzys nastąpił). Trudno jednak ich za to winić, gdyż umysł ludzki został tak ukształtowany przez naturę, że silniej reaguje na bodźce pojawiające się tu i teraz (niebezpieczeństwo realne) niż na czynniki odległe w czasie (niebezpieczeństwo potencjalne).

Debata na temat dominacji krótkoterminowego działania nad długoterminowym myśleniem (wizją rozwoju) w korporacjach toczy się wśród przedstawicieli biznesu, administracji oraz nauki od czasu wielkiego kryzysu gospodarczego z 1929 roku. Winą za to załamanie obarczono wówczas

szybkie przemiany gospodarcze i zbyt krótką perspektywę przedsiębiorców i instytucji finansowych, którzy zbagatelizowali sygnały zapowiadające nadchodzącą katastrofę finansową. Temat strategii biznesowych odpornych na wstrząsy zaczęto podejmować ponownie po globalnym kryzysie finansowym z 2008 roku. Obecnie przywiązuje się wagę do tego, jak zabezpieczyć modele biznesowe abstrahujące od kryzysów na wypadek ich nagłego wystąpienia. Dlatego strategię zarządzania ryzykiem w koncernach dotyczą głównie aspektu finansowego, a aktualne struktury właścicielskie przenoszą dużą jego część na pośredników finansowych. Instrumenty zwiększające odporność firm na wstrząsy (finansowe) znajdują się poza ich modelami biznesowymi.

Przemiany gospodarcze, polityczne i społeczne przebiegają aktualnie jeszcze szybciej niż przed wielkim kryzysem z lat 2008–2009, a problem poszukiwania strategii biznesowych odpornych na wstrząsy nabiera zupełnie innego znaczenia. Oprócz wydarzeń nieprzewidywalnych, takich jak

Czym jest model biznesowy?

Modele biznesowe definiuje się na różne sposoby – w zależności od tego, czemu służą. W przypadku firm, które już są na rynku i z powodzeniem na nim działają, najczęściej są to historie ich sukcesu. Z kolei przypadki firm, które upadły, służą jako przykłady złych modeli. Nie bez powodu Michael Lewis w swojej książce *The New, New Thing* rozważa modele w kategoriach sztuki. Wielu ludzi czuje bowiem, że potrafi rozpoznać dzieło (zwłaszcza wybitne lub okropne), gdy je zobaczy, ale nie potrafi go zdefiniować.

W raporcie wykorzystano podejście do modelu biznesowego zaproponowane przez Petera Druckera. Akcentuje on rolę założeń dotyczących rynku, jakie przyjmujemy myśląc o zyskach. Dobry model biznesu składa się z klarownych odpowiedzi na zadawane od lat pytania: kim jest nasz klient? Co sobie ceni? Na czym konkretnie będziemy zarabiać? Jaka jest ekonomiczna logika biznesu, czyli wyjaśnienie, w jaki sposób dostarczymy klientom wartości po akceptowalnym

koszcie? Drucker zwraca też uwagę na to, że dobry model biznesowy jest konceptem dynamicznym, gdyż „[...] prędzej czy później pewne założenia o tym, co jest krytyczne dla twojej firmy, już nie będą prawdą”^{*}. Historia jest pełna przykładów inteligentnych firm, takich jak Kodak czy Nokia, którym nie udało się dostosować do zmiany warunków rynkowych tylko dlatego, że zawiodło opracowanie wyraźnych, klarownych założeń na temat tych zmian.

* A. Ovans, *What is a business model?*, "Harvard Business Review", January 2015.

załamania rynkowe, firmy muszą przygotować się na konfrontację z nieuchronnymi skutkami procesów demograficznych, społecznych i gospodarczych, o których wiele można powiedzieć. Przyrost globalnej populacji i czwarta rewolucja przemysłowa sprawiają, że przemiany społeczne i technologiczne następują tak szybko, iż nie może być mowy o kontynuacji aktualnych modeli biznesowych. Pisano o tym szerzej w poprzednim raporcie *Gospodarka 4.0. Czas zmiany dla biznesu*¹.

Współcześnie świadomość ryzyka związanego z kontynuacją tradycyjnych modeli biznesowych jest w świecie firm dość powszechna. Wystarczy spojrzeć na trendy demograficzne. Prognozy wskazują, że w 2050 roku będzie nas o 3 mld więcej! To tyle, ile dzisiaj liczą populacje Chin i Indii razem wzięte. Czy możemy zaspokoić potrzeby globalnej populacji ponad 10 mld ludzi bez zmiany modelu rozwojowego? Zdecydowanie nie. Nieuchronnie doprowadziłoby to bowiem do wzrostu cen surowców rzadkich i kosztów mitygowania różnych odmian ryzyka związanego z wyeksploatowanym środowiskiem naturalnym, a także

do pogorszenia warunków życia klientów i presji ze strony inwestorów oraz akcjonariuszy na zmianę modeli biznesowych.

Firmom zaczyna się opłacać tak projektować produkty i modele biznesowe, by odzyskiwać zużyte produkty od finalnych odbiorców do ponownego wykorzystania zespołów, podzespołów i materiałów w produkcji. To zupełnie nowe podejście do gospodarowania surowcami i materiałami wpisuje się w koncepcję gospodarki o obiegu zamkniętym, jednak wykracza też poza recykling odpadów. Modele biznesowe są bowiem pomyślane w ten sposób, by generować jak najmniej odpadów w całym cyklu życia produktów. Te zaś są tak zaprojektowane, by można je było naprawiać, a wymienione zespoły i podzespoły nadawały się do regeneracji. Cyfrowe technologie pozwalają unowocześniać produkty i zwiększać ich funkcjonalność poprzez aktualizację oprogramowania, jak ma to miejsce w przypadku laptopów czy smartfonów. Gdy sprzęt komputerowy zużyje się moralnie, zostaje wymieniony na nowy, a koszt wymiany ponoszony przez klienta zostaje pomniejszony o wartość, jaką odzyskane

podzespoły stanowią dla jego producenta. Odpowiednie zaprojektowanie produktu umożliwi szybkie i efektywne odzyskanie surowców i materiałów. Na przykład BMW i3 w 95% składa się z materiałów nadających się do recyklingu². Rezultatem wprowadzania nowych modeli biznesowych o obiegu zamkniętym jest obniżenie lub całkowita redukcja ekspozycji na ryzyko środowiska i klimatu, a także na rosnące koszty regulacyjne, zmniejszenie zużycia surowców oraz wzrost odporności na wzrost i zmiany ich cen. Udaje się to jednak tylko niewielu firmom. Dlaczego tak się dzieje?

Otóż pułapka krótkowzroczności, o której była mowa w wstępie, niedostrzeżona w porę zaczyna utrudniać rozwój firm. Na przykład bez wydłużenia horyzontu strategicznego myślenia trudno dostrzec niedoskonałości gospodarki liniowej (o obiegu otwartym) oraz rozwiązać obecny w prawie każdej firmie konflikt (walkę o środki) między produkcją (aktualnym modelem biznesowym) a rozwojem (nowymi modelami biznesowymi). Jak zatem projektować nowe modele biznesowe i strategie, by omijać bariery uniemożliwiające trwały rozwój?

1 PKN ORLEN, *Gospodarka 4.0 – Czas zmiany dla biznesu*, listopad 2017, www.napedzamyprzyszlosc.pl/raporty/gospodarka-4-0-czas-zmiany-dla-biznesu [10.10.2018].

2 H. Boeriu, *Watch the BMW i3 get recycled*, May 2015, www.bmwblog.com/2015/05/09/watch-the-bmw-i3-get-recycled/ [10.09.2018].

! Pułapka gospodarki liniowej

Herman Daly, ekonomista zajmujący się ekologią, jeszcze w latach 70. XX wieku przedstawił sprawę tak: cała działalność gospodarcza zależy od zasobów dostarczanych przez naszą planetę i Słońce. Bez energii i surowców życie gospodarcze będzie zamierać. Ziemi ekosystem ma charakter zamknięty (cyrkularny): wszystko, co z niego czerpiemy, ponownie do niego wraca. Z kolei gospodarka jest otwartym (liniowym) podsystemem zamkniętego systemu ziemskiego. Czerpie z Ziemi zasoby, a odpady wyrzuca na zewnątrz. Ponieważ na zewnątrz ziemskiego ekosystemu niczego nie da się wyrzucić, odpady trafiają do stworzonej przez naturę maszyny regenerującej zasoby. Kiedy zaczniemy czerpać z Ziemi więcej, niż nam może dać, i oczekujemy, że pochłonie ona więcej odpadów, niż jest w stanie obsłużyć, znajdziemy się w świecie, który Daly nazwał „zapełnionym” [odpadami], a na dalszą działalność nie będzie już miejsca*. Jego zdaniem już zresztą żyjemy w takim świecie. Ziemia

nie może po prostu uzupełnić istotnych zasobów tak szybko, jak my je wyczerpujemy, bo jest przepelniona odpadami. To wystarczający powód, aby zmienić sposób myślenia o gospodarce! Przede wszystkim nasza liniowa (otwarta) gospodarka musi stać się cyrkularna, czyli funkcjonować w układzie zamkniętym tak, jak natura.

Paradoks współczesnego rozwoju polega na tym, że producenci, przy akceptacji klientów, od paru dekad podążają w odwrotnym kierunku: od towarów trwałych, wielokrotnego użytku (tj. pralek czy telefonów, które można było naprawiać i korzystać z nich przez kilkanaście lat) po nienaprawialne, jednorazowe produkty, które ostatecznie najłatwiej jest wyrzucić do śmieci. Gospodarka domknięta (cyrkularna) oznacza zaś, że trzeba będzie zacząć „sprzątać”, czyli wymyślić nowe sposoby produkowania, które pozwolą wykorzystać odpady jako surowiec.

Wymowny jest przykład tworzyw sztucznych, czyli tzw. plastiku. Jak wiemy, istnieje on tak naprawdę od ostatnich 60–70 lat, ale w tym czasie zmienił myślenie o wszystkim – od odzieży, gotowania i gastronomii, po projektowanie produktów i sprzedaż detaliczną. Jedną z największych użytkowych zalet tworzyw sztucznych jest ich trwałość, co sprawia, że niemal cały plastik, jaki kiedykolwiek stworzono, nadal, w jakiejś formie jeszcze dziś istnieje. Całkowitą objętość wszystkich produkowanych tworzyw sztucznych oszacowano na poziomie 8,3 mld ton. Z tego około 6,3 mld ton to odpady, z których 79% znajduje się na wysypisku lub w środowisku naturalnym. Powstanie tej ogromnej ilości odpadów napędza współczesne życie, w którym plastik jest wykorzystywany do produkcji wielu przedmiotów jednorazowych – od butelek na napoje, po pieluchy, sztućce i waciki**.

* H. Daly, *Economics for a full world*, June 2015, www.greattransition.org/publication/economics-for-a-full-world [10.09.2018].

** BBC, *Seven charts that explain the plastic pollution problem*, December 2017, www.bbc.com/news/science-environment-42264788 [10.09.2018].

! Struktura raportu i główne wnioski

W trzech kolejnych rozdziałach raportu zostały ukazane przypadki konkretnych firm i podejmowanych przez nie działań. Zidentyfikowano trzy kluczowe wymiary, których dotyczą wprowadzane dostosowania:

- wydłużenie horyzontu strategii i działania,
- eliminacja odpadów z produkcji w całym cyklu życia produktu oraz
- zaangażowanie pracowników w projektowanie i implementację nowych modeli biznesowych.

Horyzont działania powinien być odpowiednio długi. Świat się zmienia, a nowe modele biznesowe, projektowane dzisiaj, powinny ciągle ewaluować aby sprawdzić się także za 15–20 lat. Wykorzystywane w produkcji zasoby naturalne będą się kurczyć w relacji do potrzeb rosnących wraz z liczbą ludności. Dzisiejszy model, zgodnie z którym firmy kupują surowce na rynku, a odpady „sprzedają” na zewnątrz, nie wytrzyma próby czasu w konfrontacji z rosnącymi cenami surowców oraz kosztami emisji i utylizacji odpadów. Ze względu na nieuchronny wzrost kosztów zewnętrznych firmom zaczyna się opłacać tak projektować produkty, by ich elementy nadawały się w jak największym stopniu do ponownego wykorzystania, oraz tak projektować system produkcji i dystrybucji, by przejąć zużyty

produkt od konsumenta (model gospodarki o obiegu zamkniętym). Trzecim obszarem, na który zwrócono uwagę, są ludzie, kadry i pracownicy. Bez pełnego wykorzystania talentu każdego z nich nie osiągnie się powodzenia. W procesie budowy nowych modeli biznesowych są oni najważniejsi: myślą, przewidują, projektują, realizują, popełniają błędy, zaczynają od początku. Wszystkie trzy wskazane wymiary stanowią ośnowę w przypadku poszczególnych rozdziałów.

Raport ten wyrasta z przekonania o konieczności wydłużenia strategicznej i operacyjnej perspektywy firm w celu złagodzenia potencjalnych wstrząsów i zagospodarowania nowych nisz, których powstawanie wiąże się z występowaniem megatrendów. Firmy, które przedkładają długoterminowe cele nad

krótkoterminowe zadania, mają o blisko 50% większe przychody i o 80% większe zyski niż konkurenci. Co więc robią inaczej?

Po pierwsze, eliminują krótkowzroczność we własnej organizacji poprzez tworzenie strategii, która powinna się sprawdzić w perspektywie maksymalnie paru dekad, w zależności od branży. Ponadto, mają konkretny plan operacyjny dotyczący realizacji tej długoterminowej wizji, wdrażany od dzisiaj.

Po drugie, efektywnie powstrzymują zapędy akcjonariuszy, którzy dążą do kwartalnej poprawy wyników spółek kosztem budowy długoterminowej przewagi. Jest to duże wyzwanie dla szefów międzynarodowych przedsiębiorstw, wymagające ich determinacji: z presją akcjonariuszy na generowanie wyników w krótkim czasie boryka się 87% zarządów globalnych korporacji. Z drugiej jednak strony 1/3 kapitału finansującego rozwój firm to kapitał długoterminowy. Trzeba jednocześnie prowadzić dialog z inwestorami, ukazując im zalety nowych modeli biznesowych.

Po trzecie, budują trwale relacje z kluczowymi decydentami z otoczenia biznesowego firmy na zasadzie pełnego zaufania: lokalnymi wspólnotami oraz własnymi pracownikami. Zaufanie wobec działań firmy to kluczowy – poza zasobami ludzkimi – kapitał w cyfrowej organizacji XXI wieku, a troska o nie zmusza firmy do racjonalnego i odpowiedzialnego działania w długiej perspektywie.

Po czwarte – klient nasz pan. Zasada znana od zawsze, ale szczególnie istotna w świecie nowych technologii i modeli biznesowych. Błędne rozpoznanie potrzeb klienta skutkuje często jego ucieczką do konkurencji. W dobie mediów społecznościowych pojawia się też ryzyko utraty reputacji. Bez mozolnego procesu przewidywania nowych potrzeb klienta bardzo trudno zbudować organizację, która osiągnie wysoką rentowność w długim okresie. W tych warunkach *user experience manual* stała się nową biblią dla biznesu na trudne czasy.

Po piąte, zwinna kultura korporacyjna. W obecnych czasach innowacje biorą się... zewsząd. Firmy, które odnoszą sukces, są

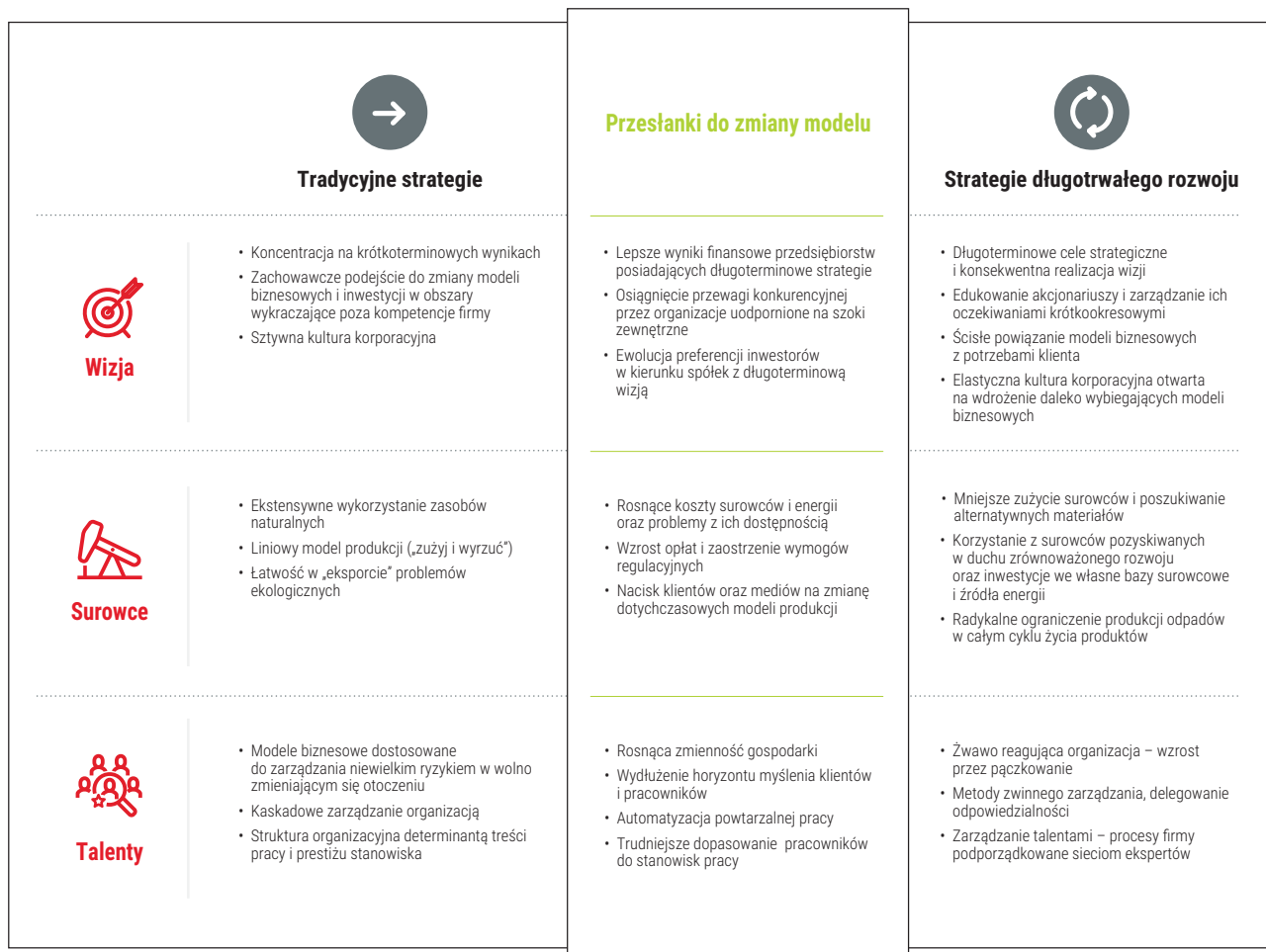
całkowicie otwarte na nowe pomysły. Oznacza to gotowość do eksperymentowania, a zatem większe nakłady na prace B+R i innowacje. Złoty wydany na badania i rozwój to kilka, a nawet kilkanaście złotych przychodu z nowych strumieni biznesowych w czasach, kiedy będą one bardzo potrzebne, aby przetrwać rynkowe zawirowania podważające zasadność wcześniejszych rozwiązań. Jeden złoty „zaoszczędzony” na badaniach oznacza materializację scenariusza związanego z utratą płynności finansowej i bankructwem.

W drugim rozdziale skupiono się na działaniach koncernów w zakresie ograniczania długoterminowych wyzwań związanych z dostępem do surowców. Od 1970 roku, a więc przez ostatnie pół wieku, roczne zużycie podstawowych surowców wzrosło łącznie ponad 3-krotnie. Tak duże tempo wykorzystania kluczowych zasobów naturalnych jest dzisiaj już nie tylko problemem środowiskowym, lecz przede wszystkim realnym wyzwaniem ekonomicznym. Duże wzrosty cen surowców i rosnące problemy z ich dostępnością (np. kobaltu wykorzystywanego w produkcji baterii litowo-jonowych) sprawiają, że dla wielu firm zmiana podejścia do aktywności w obszarze surowcowym jest jednym z pilniejszych wyzwań w zakresie długoterminowego rozwoju. Nie chodzi jednak w tym przypadku wyłącznie o ograniczoną podaż i wysokie ceny materiałów. Klienci coraz częściej oczekują od korporacji generowania dodatkowej wartości dodanej na każdym etapie łańcucha produkcji, a inwestorzy, dostrzegając ryzyko w kontynuacji dotychczasowego modelu biznesowego w układzie liniowym, nie chcą angażować się w przedsięwzięcia nieuwzględniające problemu nadmierne zużycia surowców (czego przejawem może być np. głośna decyzja dużego banku o wycofaniu się z inwestycji w energetykę węglową). Nowe podejście do kwestii surowcowych należy więc traktować nie jako CSR czy PR, ale konkretną inwestycję biznesową. Dalsza bezrefleksyjna aktywność w modelu liniowym wygeneruje w dłuższej perspektywie zbyt duże koszty finansowe, by inwestorzy nastawieni na długoterminowy zysk chcieli finansować tego typu przedsięwzięcia.

W ramach zmiany podejścia do kwestii surowcowych firmy implementują różne rozwiązania strategiczne, takie jak m.in. własna baza surowcowa (kontrola jakości, pewność dostaw i cen, wydłużanie łańcucha wartości) czy filozofia do *more with less* oznaczająca mniejsze zużycie surowców oraz wykorzystanie alternatywnych materiałów (niższe koszty produkcji, ograniczanie ryzyka braku dostaw, *green marketing*). Ponadto firmy dążą do redukcji generowanych odpadów przez odpowiednie projektowanie produktów z myślą o ponownym wykorzystaniu ich elementów w procesie produkcji. W tym celu tak organizują proces sprzedaży i relację z klientami, by odzyskać zużyty (moralnie lub fizycznie) produkt. Wynikające stąd korzyści są wielowymiarowe: ograniczenie zakupu surowców, niższe koszty regulacyjne związane z utylizacją, wzrost efektywności, niższe koszty reputacyjne, *green marketing*, spełnienie oczekiwań inwestorów, łatwiejszy dostęp do kapitału. Wszystkie z wymienionych wyżej form nowego podejścia do strategii surowcowych wiążą się ze sporymi inwestycjami, które w krótkiej perspektywie okazują się nieopłacalne. Są one jednak wdrażane, ponieważ są niezbędne w celu uodpornienia biznesu na nieuniknione wzrosty kosztów działania dotychczasowych modeli. Ich opłacalność ujawni się z czasem, gdy wzrosną koszty zarówno surowców, jak i uprawnień do emisji i opłat środowiskowych, co nieuchronnie nastąpi.

Z kolei w ostatnim, trzecim rozdziale raportu zostały opisane organizacje chcące działać w sposób dojrzały. By tak się stało, muszą one dopasować swoje modele biznesowe do strategii zrównoważonego rozwoju w postaci „bajgla”, co oznacza poruszanie się między przestrzenią ludzkich potrzeb a możliwościami środowiska. Taka organizacja musi odważyć się na wzrost przez pączkowanie – rozwijanie drobnych przedsięwzięć innowacyjnych o charakterze *regenerative by design*. Do stworzenia organizacji odpornej na wstrząsy potrzebne są talenty – potencjał kadrowy nieograniczony sztywnymi regułami gry korporacyjnej. Talenty pracują wyłącznie zespołowo – odpowiedzialność każdego z nich wynika z jednostkowych predyspozycji, a nie ze

Rysunek 1. Coraz więcej czynników skłania przedsiębiorstwa do implementacji strategii trwałego rozwoju



Źródło: opracowanie własne

specyfiki danego stanowiska. Utalentowani pracownicy powinni zajmować kluczowe stanowiska w organizacji, co nie oznacza jednak awansu w hierarchii przedsiębiorstwa – ważny jest rozwój ekspercki. Aby koordynować taki zespół, potrzebne są zwinne metody pracy projektowej, zorientowane

na błyskawiczne gromadzenie wiedzy i elastyczne dostosowywanie się do zmiennego otoczenia.

Raport wieńczy podsumowanie przedstawiające zasadnicze konkluzje. Celem było udowodnienie na przykładzie wybranych

firm, że można równocześnie zarabiać i redukować wpływ na środowisko, wyprzedzając obowiązujące w tym zakresie regulacje – że można realizować w praktyce strategię zrównoważonego biznesu, wykorzystując długoterminowy plan działań. Czy to się nam udało? Zapraszamy do lektury.

Rozdział I.

Strategia, taktyka, operacje – od wizji do działania

Każdy może prowadzić firmę na krótką jak i na dłuższą metę, ale trudną częścią zarządzania jest uzyskanie właściwej równowagi.

Jack Welch, prezes zarządu General Electric

Większa dynamika, intensywność i skala procesów gospodarczych, biznesowych i społecznych zmusza przedsiębiorstwa do opracowania strategii rozwoju biznesu odpornych na potencjalne zawirowania i wstrząsy generowane przez długoterminowe megatrendy. Presja z tego tytułu dociera do biznesu czterema kanałami: ze strony konsumentów, zmieniającego swoje preferencje i zachowania, ze strony pracowników, którzy chcą pracy nadać głębszy sens, wykraczający poza zarabianie na życie, ze strony regulatorów oraz ze strony inwestorów, którzy przestają być skłonni do finansowania projektów eksponowanych na ryzyko środowiska i klimatu.

Takie strategię, zbudowane wokół potrzeb klienta-pracownika, powinny wybiegać do

przodu na co najmniej 10 lat, a w przypadku wielu gałęzi gospodarki horyzont ten musi być znacznie dłuższy. Jakie produkty i usługi oraz kiedy należy wprowadzić, aby utrzymać zakładaną rentowność w długim okresie? Jakie aktywa powinna posiadać spółka, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną w perspektywie 20–30 lat? Jak zapewnić dostęp do finansowania, talentów, surowców, by realizować nowe projekty? Jak od strony organizacyjnej powinna ewoluować firma, aby nadążyć za zmianami? Główna trudność polega na występowaniu luki między krótkoterminową rentownością finansową a potrzebą stworzenia długoterminowej wartości³.

Okazuje się jednak, że zamiana długoterminowych celów w konkretne działania zapewnia utrzymanie zakładanych celów przychodowych i marżowych również w krótkim okresie. Firmy, które przedkładają cele długoterminowe nad krótkoterminowe zadania, osiągają lepsze rezultaty finansowe. Świadczą o tym wyniki empirycznych badań dotyczących rentowności

650 amerykańskich średnich i dużych firm, przeprowadzonych przez McKinsey & Company⁴.

Spółki, które działały w oparciu o strategię dłuższą niż 5–10 lat (określane mianem „długodystansowcy”), miały w latach 2011–2014 kapitalizację średnio o 7 mld USD większą i były mniej zadłużone. Stopa zwrotu dla akcjonariuszy była również wyższa. Mimo spadku rentowności po kryzysie z 2008 roku spółki z długoterminową strategią szybciej odbudowały swoją wartość giełdową.

W 2014 roku przychody „długodystansowców” były wyższe niż przychody firm bez długoterminowej wizji o 47%. Zysk netto „długodystansowców” był o 81% większy niż w przypadku „krótkodystansowców”, a kapitalizacja była większa o 58%.

W okresie 2001–2015 „długodystansowcy” tworzyli średnio o 12 tys. więcej miejsc pracy na spółkę niż „krótkodystansowcy”. Gdyby zaś wszystkie z przebadanych 650 firm posiadały

3 I. Kocher, *The Age of responsibility*, LinkedIn [4.08.2018].

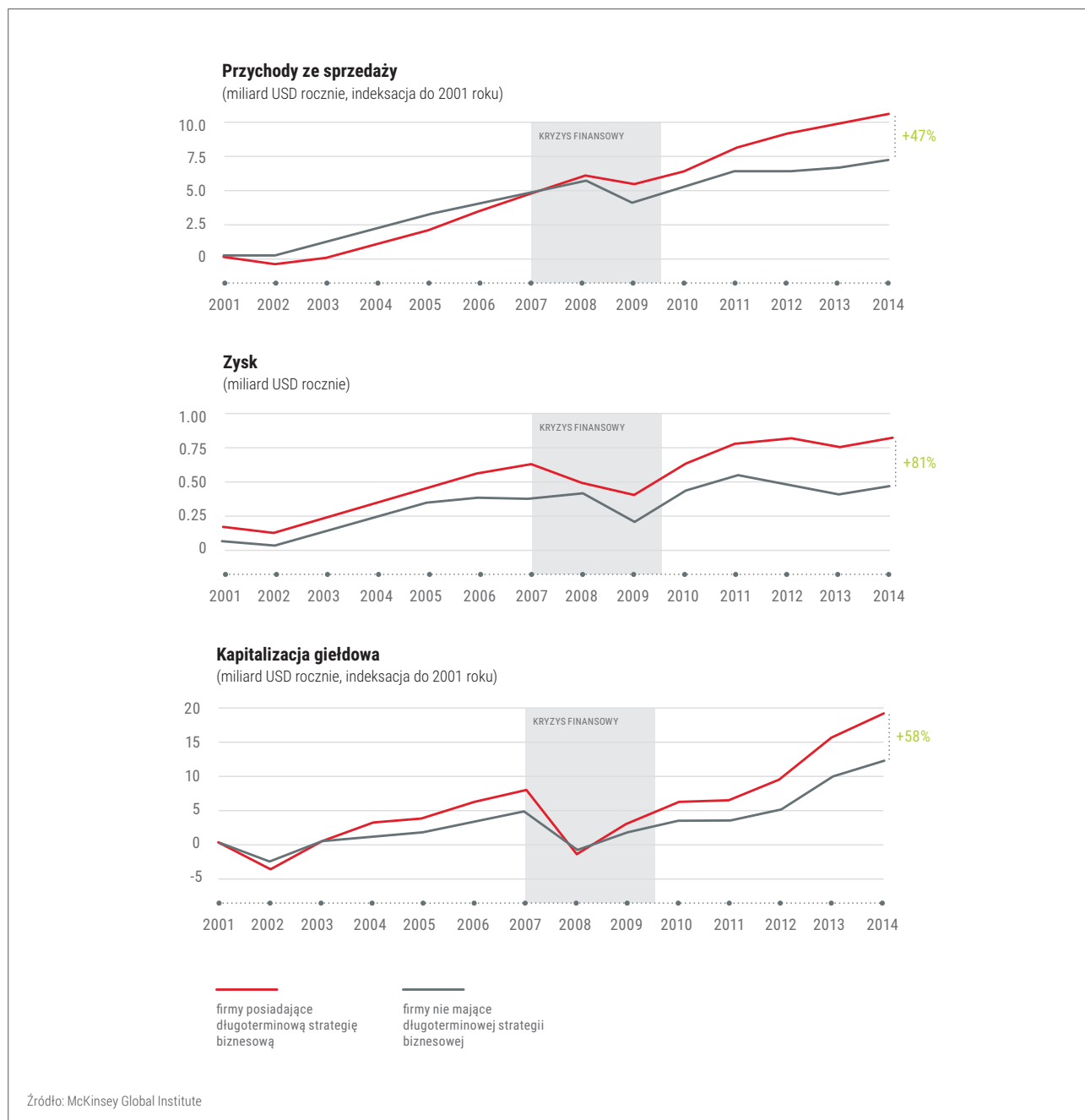
4 McKinsey Global Institute, *Where companies with a long-term view outperform their peers*, February 2017, www.mckinsey.com/featured-insights/long-term-capitalism/where-companies-with-a-long-term-view-outperform-their-peers [4.08.2018].

również dobrze przemyślaną strategią długoterminową, to gospodarka USA pozyskałaby około 5 mln nowych miejsc pracy i wygenerowała dodatkowy PKB na poziomie 1 bln USD.

Spółki z długoterminową wizją mają większe wydatki inwestycyjne. Przeciętnie „długodystansowcy” zainwestowali w latach 2001–2014 o 50% więcej w prace B+R niż firmy z krótką perspektywą działań. Miało to

miejsce nawet w okresie kryzysu gospodarczego: w latach 2007–2017 inwestycje firm z długoterminową strategią rosły w tempie 8,5% rocznie wobec 3,7% w przypadku „krótkodystansowców”.

Rysunek 2. Firmy z długoterminowymi strategiami mogły się pochwalić lepszymi wynikami finansowymi oraz szybciej odbudowywały wartość po załamaniu rynku w latach 2007–2009



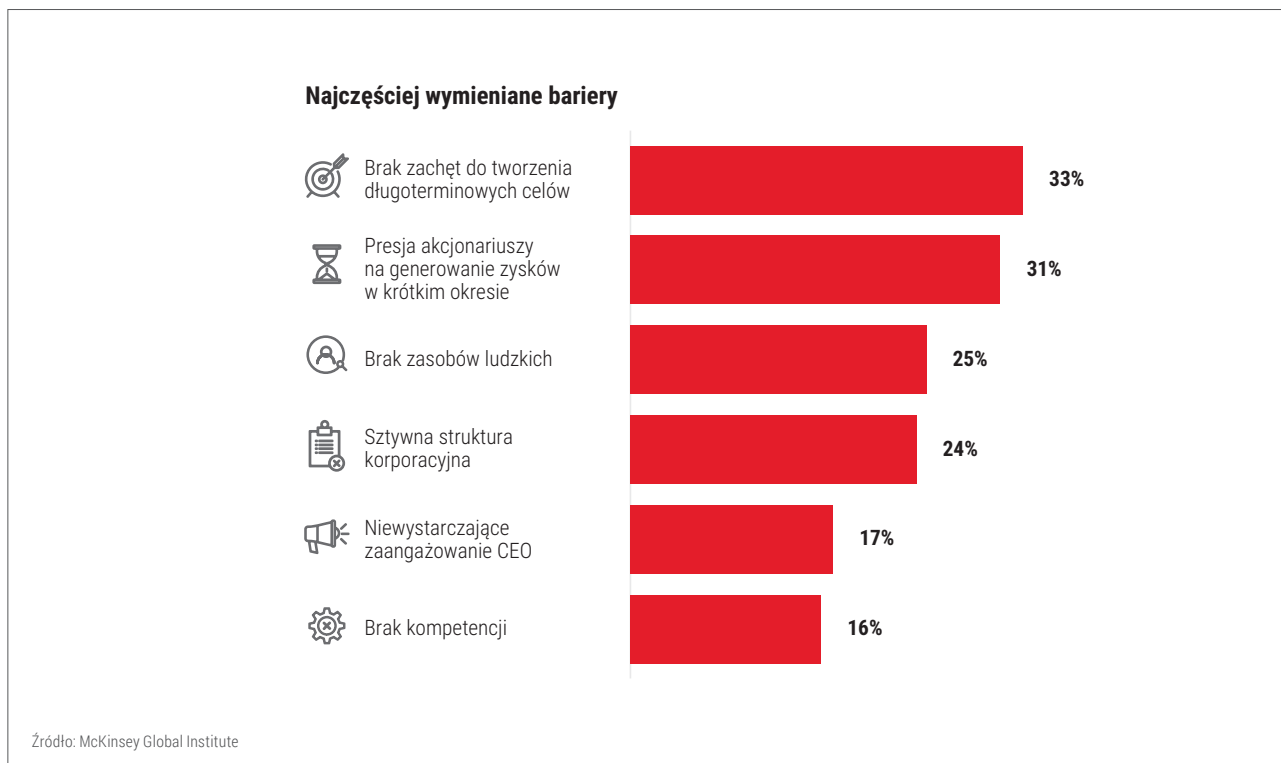
Struktura akcjonariatu największych spółek giełdowych na świecie również wskazuje na długoterminowy charakter ich strategii inwestycyjnych: 75% akcji na giełdzie w USA znajduje się w posiadaniu długoterminowych inwestorów, np. funduszy indeksowych, funduszy skoncentrowanych na budowie wartości przedsiębiorstwa, inwestorów indywidualnych⁵. 70–90% wartości spółek mierzonej metodologią

discounted-cash-flow (DCF) jest generowane zdecydowanie w horyzoncie powyżej 3–5 lat.

Tym niemniej, mimo strategii inwestorów i twardych liczb podkreślających wagę długoterminowych strategii inwestycyjnych prezesi firm giełdowych wpadają często w pułapkę kwartalnych zysków, raportowanych na cyklicznych konferencjach

prasowych. Krótkowzroczna perspektywa obniża rentowność w długiej perspektywie, jeżeli potęguje działania zmierzające do poprawy chwilowych KPI (*Key Performance Indicators*), które zazwyczaj mocno uderzają w rozwój firm: dotyczą obniżenia wydatków na prace B+R, innowacje, kapitał ludzki. Praktyka pokazuje, że to właśnie ma miejsce. W dłuższej perspektywie takie działania nie są korzystne dla firm.

Rysunek 3. Dlaczego spółki nie wykorzystują pełnego potencjału długoterminowych możliwości rozwoju?



Zwalczaj zbyt krótką perspektywę strategiczną

Długoterminowa wizja umożliwia wejście w nowe segmenty i odkrycie nowych rynków. Na konieczność zwalczania krótkowzroczności w firmach zwraca uwagę dyrektor

zarządzający McKinsey & Company Dominic Barton, podając przykłady długoterminowych działań takich spółek jak Hyundai, Intel czy Apple^{6,7}. Hyundai wprowadził na początku XXI wieku 10-letnią gwarancję dla pojazdów sprzedawanych w USA⁸. Konkurencja uważała ten krok za nieprzemyślany i powodujący destrukcję marży. I miała rację – w krótkim okresie. W perspektywie długoterminowej

wprowadzenie 10-letniej gwarancji umożliwiło Hyundaiowi 4-krotnie zwiększenie sprzedaży na amerykańskim rynku w okresie niespełna 3 lat⁹. Ponadto Hyundai wszedł w niszę pojazdów *premium*: usprawnienie operacji, poprawa jakości komponentów, technologie *lean* pozwoliły na stworzenie niezawodnych samochodów, co jest istotne szczególnie w segmencie pojazdów luksusowych.

5 M.E. Blume, D.B. Keim, *Institutional investors and stock market liquidity: trends and relationships*, Wharton School Working Paper, August 2012.

6 www.napedzamyprzyszosc.pl/raporty/planowanie-w-czasach-niepewnosci?flipbook=1#

7 D.Barton, *Capitalism for the long term*, www.hbr.org/2011/03/capitalism-for-the-long-term [07.08.2018]

8 B. Choi, J. Ishi, *Consumer perception of warranty as signal of quality: An empirical study of powertrain warranties*, September 2009, www.economics.yale.edu/sites/default/files/files/Workshops-Seminars/Industrial-Organization/ishii-091001.pdf [20.10.2018].

9 D.Barton, *Capitalism...*, op.cit.

W 1985 roku, w obliczu narastającej konkurencji ze strony Japonii, Intel zdecydował się porzucić swoją główną działalność – produkcję układów pamięci – i skupić się na raczkującej branży mikroprocesorów¹⁰. Ówczesny zarząd Intel twierdził później, że decyzja ta była bardzo bolesna i została źle zrozumiana przez akcjonariuszy firm. Jednak dzięki wizji i przekonaniu prezesa zarządu w słuszność swoich decyzji Intel znalazł się na szczycie nowego wielomiliardowego przemysłu¹¹. Apple to kolejny przykład przewyżczenia oporu inwestorów w imię długoterminowego zysku, tym razem w wykonaniu Steve’a Jobsa¹². Po premierze iPoda w 2001 roku Apple sprzedał w pierwszym roku fiskalnym jedynie 380 tys. urządzeń. Jednak pod koniec 2013 roku kumulatywna sprzedaż iPoda wyniosła już 370 mln sztuk. Sam produkt zrewolucjonizował branżę

muzyczną, wyznaczając nowe standardy w tej dziedzinie.

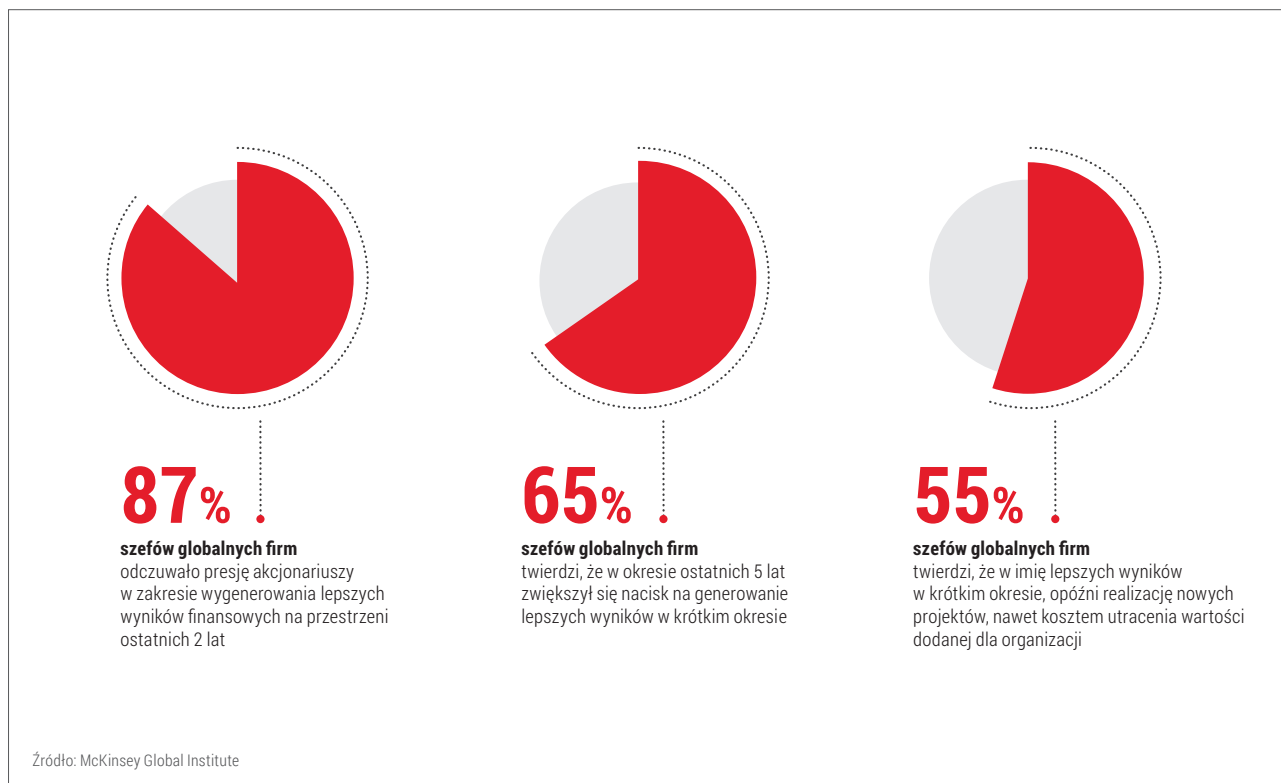
Miej własną wizję i determinację

Na rynkach giełdowych obserwowany jest często ruch spekulacyjnych inwestorów, którzy kupują i sprzedają akcje w przeciągu kilkadziesiąt sekund, by zarobić na wahaniach kursów akcji. Krótkoterminowi inwestorzy bombardują zazwyczaj spółki zapytaniem na temat kwartalnej rentowności. Takie praktyki sprawiają, że rynek kapitałowy staje się coraz bardziej zmienny¹³, a kadencja prezesów w globalnych firmach skraca się: nieusatysfakcjonowani krótkoterminowymi zyskami akcjonariusze żegnają prezesów

z dnia na dzień. Jak w imię długoterminowego zysku skutecznie przeciwstawiać się działaniom inwestorów goniących za szybkim zyskiem? Niektóre firmy już to robią, na przykład wycofując spółki z giełdy lub zmieniając strategię raportowania. Unilever, Ford i Coca Cola przestały publikować przewodnik po zyskach kwartalnych. IBM pokazuje akcjonariuszom pięcioletnią „mapę drogową” zamiast kwartalnych wyników.

„Mógłbym szybko poprawiać finansowe KPI z kwartału na kwartał, ograniczając wydatki B+R oraz tnąc koszty sprzedaży i ogólnego zarządu... ale wtedy nie byłbym w stanie zbudować naprawdę innowacyjnej firmy” – stwierdził prezes zarządu IBM Sam Palmiano¹⁴.

Rysunek 4. Menadżerowie globalnych korporacji odczuwają presję akcjonariuszy na generowanie zysków w krótkim terminie



¹⁰ Ibidem.

¹¹ A. Smoak, *Andy Grove and Intel's move from memory to microprocessors*, March 2016, www.anthonysmoak.com/2016/03/27/andy-grove-and-intels-move-from-memory-to-micro-processors/ [10.08.2018].

¹² D.Barton, *Capitalism...*, op.cit.

¹³ Ibidem.

¹⁴ Ibidem.

Alan Mulally, prezes zarządu Forda, po kryzysie z 2008 roku zdecydował się na sprzedaż takich ikon motoryzacji jak Aston Martin, Jaguar czy Volvo, co spowodowało gniew niektórych akcjonariuszy. Tym niemniej Mulally był zdeterminowany – przekonał akcjonariuszy oraz własnych pracowników o słuszności własnej wizji. I miał rację: w krótkim czasie koszty operacyjne zmniejszyły się o 5 mld USD, spółka zabezpieczyła finansowanie nowych, pożądanych przez klientów, modeli samochodów na kwotę 23 mld USD i w rezultacie odnotowała jeden z największych zysków w ostatniej dekadzie – 6,6 mld USD¹⁵.

Edukuj akcjonariuszy

Długoterminowa wizja pozostanie tylko wizją, jeśli nie zostanie przełożona na sekwencję konkretnych zadań o krótkim horyzoncie realizacji. Koszty tych przedsięwzięć obciążą raportowane kwartalnie wyniki finansowe. Dlatego firmy wyznaczające sobie odległe cele nie są atrakcyjne dla inwestorów, zainteresowanych zyskami w krótkim terminie. Mamy więc do czynienia z sytuacją, kiedy odwoływane są zarządy spółek ze sporymi wydatkami na badania i rozwój. Wiele spółek z długoterminową wizją ulega tej presji i ogranicza wydatki na badania i rozwój, podważając wiarygodność własnej strategii.

Jednak nie wszyscy inwestorzy finansowi preferują krótkoterminowe zyski. Długoterminowi inwestorzy finansowi posiadają aktywa na kwotę 60 bln USD, co odpowiada 1/5–1/6 światowych aktywów finansowych¹⁶. To oni interesują się właśnie firmami, które stosują długoterminowe strategie. Należą do nich te instytucje finansowe, publiczne i prywatne, których misją jest zapewnienie godziwego zwrotu z powierzonych im pieniędzy w długim horyzoncie czasowym. Do tej grupy należą fundusze emerytalne, spółki ubezpieczeniowe oraz fundusze państwowe.

Larry Fink, założyciel i prezes BlackRock, funduszu powierniczego zarządzającego aktywami o wartości 1,7 bln USD, uważa, że giełdowa krótkowzroczność jest problemem, zwłaszcza w kontekście globalnie rosnącego wykorzystania przez inwestorów funduszy indeksowych. BlackRock może sprzedać papiery wartościowe spółki, jeżeli są wątpliwości co do jej strategicznego kierunku lub długoterminowego wzrostu. Jednak zarządzając własnymi funduszami indeksowymi, BlackRock nie może wyrazić swojej dezaprobaty, sprzedając papiery wartościowe spółki, o ile utrzymuje się ona w odpowiednim indeksie. Jak wyjść z tego dylematu? Larry Fink w swoim tegorocznym liście do prezesów proponuje nowy model ładu korporacyjnego, oparty na współpracy z zarządami firm wchodzących w skład indeksów. „Aby współpraca z akcjonariuszami przebiegała jak najbardziej produktywnie, firmy muszą być w stanie opisać swoją strategię długoterminowego wzrostu. Chcę powtórzyć naszą prośbę, opisaną w poprzednich listach, aby publicznie sformułować strategiczne ramy swojej firmy dla długoterminowego tworzenia wartości i wyraźnie potwierdzić, że została ona poddana przeglądowi przez zarząd. To pokazuje inwestorom, że zarząd jest zaangażowany w strategiczny kierunek firmy. Kiedy spotykamy się z dyrektorami, oczekujemy również, że przygotują swojemu zarządowi opis podejścia do monitorowania realizacji strategii. Deklaracja długoterminowej strategii jest niezbędna do zrozumienia działań i polityki firmy, jej przygotowania do potencjalnych wyzwań i kontekstu jej krótkoterminowych decyzji. Strategia Twojej firmy musi określać ścieżkę do osiągnięcia wyników finansowych. Aby utrzymać tę wydajność, musisz jednak zrozumieć wpływ firmy na społeczeństwo oraz sposoby, w jakie szerokie, strukturalne trendy – od powolnego wzrostu płac, poprzez rosnącą automatyzację, po zmiany klimatyczne – wpływają na Twój potencjał wzrostu”¹⁷.

Larry Merlo dołączył w roli prezesa zarządu do firmy CVS Health w 2011 roku z wizją przekształcenia detalicznej sieci sprzedającej

leki oraz inne towary konsumenckie w wiodącego gracza świadczącego usługi ochrony zdrowia. Przeszkodą na drodze do realizacji postawionego celu było to, że w ofercie detalicznych punktów CVS Health znajdowały się... papierosy¹⁸. Rocznie spółka osiągała obrót na tytoniu w wysokości około 2 mld USD¹⁹. Posiadanie w ofercie papierosów w opinii Merlo zagrażało realizacji planów tworzenia nowego segmentu przychodów w postaci poradni lekarskich: nie można jednocześnie truć klientów i ich leczyć. Dlatego Merlo podjął bardzo trudną decyzję o wycofaniu z oferty CVS sprzedaży papierosów. Wall Street nie zrozumiał tego kroku: w dniu ogłoszenia decyzji kurs akcji spółki załamał się. Merlo wierzył jednak w słuszność podjętej decyzji i miał rację: dzięki porzuceniu oferty tytoniowej, spółka pozyskała nowych klientów instytucjonalnych (szpitale, korporacje) oraz detalicznych. W segmencie klientów detalicznych sprzedaż wzrosła w latach 2011–2014 o ponad 10%, a przychody z tytułu nowych kontraktów z klientami instytucjonalnymi o 50%²⁰. Zdaniem Merlo tego efektu nie dałoby się osiągnąć bez rezygnacji z tytoniu i stworzenia wiarygodnego wizerunku gracza segmentu ochrony zdrowia, który chce pomóc swoim klientom. Idąc za ciosem, CVS Health postawiło na tworzenie nowej wartości dla swoich klientów. Spółka uruchomiła w ramach sieci aptek konsultacje medyczne MinuteClinic dla detalicznych klientów tak, aby skierować ich do właściwych lekarzy i uniknąć przepisywania niewłaściwych leków²¹. Straty z tytułu stosowania nieodpowiednich leków w USA wynoszą około 300 mld USD rocznie²². Ponadto spółka weszła w nowy dla siebie segment dostawy leków i usług medycznych dla osób starszych, gdzie wydatki na ochronę zdrowia za osobę są największe. Liczebność amerykańskiej populacji w wieku 65+ wzrosła w latach 2013–2020 z 45 do 56 mln osób – na tę grupę będzie przypadać gros wydatków na ochronę zdrowia (obecnie USA przeznacza na ten cel 18% PKB). Dziennie 10 tys. *baby boomers* z USA osiąga wiek 65 lat i CVS zamierza zostać wiodącym dostawcą usług ochrony zdrowia dla tego lukratywnego

15 Mainland Ford, *The way forward; Ford & Alan Mullaly*, www.mainlandford.com/blog/the-way-forward/ [16.07.2018].

16 *Here's what the \$294 trillion market of global financial assets looks like*, Business Insider, www.businessinsider.com/global-financial-assets-2015-2?IR=T [1.10.2018].

17 BlackRock, *Larry Fink' annual letter to CEOs. A sense of purpose*, www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter [1.10.2018].

18 Carey D., Dumaine B., Useem M., Zimmel R., *Go long: why long-term thinking is your best short-term strategy*, Wharton Digital Press, Philadelphia 2018.

19 B. Japsen, *After CVS stopped cigarette sales, smokers stopped buying elsewhere, too*, „Forbes”, 20.02.2017, www.forbes.com/sites/brucejapsen/2017/02/20/after-cvs-stopped-cigarette-sales-smokers-stopped-buying-elsewhere-too/#fb42d30c8f51 [18.07.2018].

20 Statista, *CVS Health's revenue from 2010 to 2017, by segment (in billion U.S. dollars)*, www.statista.com/statistics/261282/cvs-caremarks-revenue-by-segment/ [19.07.2018].

21 Carey D., Dumaine B., Useem M., Zimmel R., *Go long...*, op. cit.

22 Ibidem.

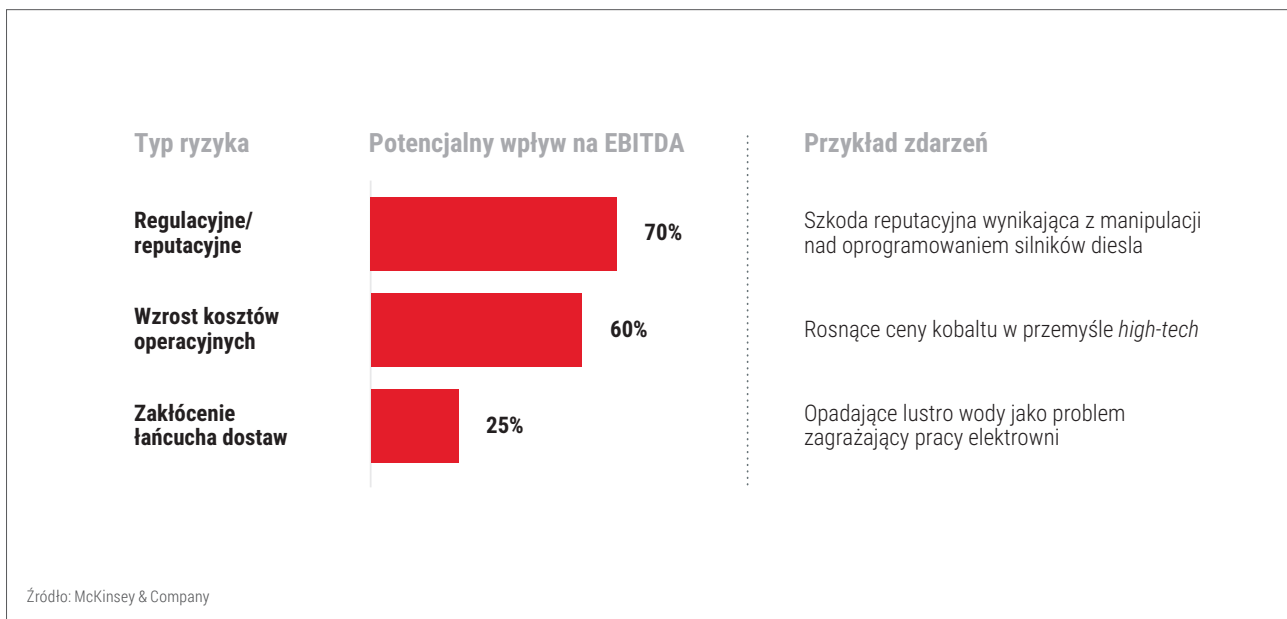
rynku²³. Bez zdecydowanych działań prezesów zarządu, który pozbył się wartego 2 mld USD rocznie segmentu tytoniowego, spółka nie mogłaby zbudować wizerunku wiarygodnego kompleksowego dostawcy usług zdrowotnych i pozyskać nowych klientów w perspektywicznej niszy.

Przejmując w okresie szalejącego kryzysu gospodarczego stery w jednej z największych

spółek FMCG ze 180-letnią historią – Unilever – Paul Polman, prezes zarządu, ustalił na wstępie priorytety swojej kadencji: podwojenie zysków Unilever w ciągu 10 lat przy jednoczesnym zmniejszeniu zużycia surowców o 50% oraz poprawa dobrobytu dla 1 mld mieszkańców globu. Prezes Unilevera wprowadził w osłupienie akcjonariuszy, oświadczając, że nie będzie spowiadał się z kwartalnych zysków, a w zamian firma zacznie koncentrować się na

budowie długoterminowego modelu tworzenia wartości, który będzie sprawiedliwy i nie będzie służył do poprawy dobrobytu spekulantów giełdowych²⁴. Polman oświadczył, że interesuje go poprawa dobrobytu własnych klientów – kilku miliardów osób na świecie, a nie zwiększenie portfeli garstki miliardów-akcjonariuszy. Tym, którzy nie podzielali jego wizji, Polman zaproponował reinwestycję środków w inne firmy²⁵.

Rysunek 5. Potencjalny wpływ ryzyka reputacyjnego, regulacyjnego i operacyjnego na wynik finansowy firmy może być bardzo dotkliwy



Zarządzaj oczekiwaniami otoczenia biznesowego

Długoterminowe strategie zwiększają wartość akcjonariuszy ze względu na właściwą priorytetyzację działań, przemyślaną strategię alokacji zasobów (finanse, ludzie) oraz stworzenie nowych kompetencji i mechanizmów

organizacji niezbędnych w celu osiągnięcia sukcesów w dłuższej perspektywie. Długoterminowa strategia, poza maksymalizacją zysków dla akcjonariuszy, powinna również sprostać oczekiwaniom lokalnych wspólnot, pracowników, kredytodawców, środowisk dbających o środowisko i przede wszystkim klientów. Zadowoleni klienci, ruchy ochrony przyrody, lokalne wspólnoty tworzą pozytywną aurę wokół firmy, zwiększając wartość i atrakcyjność jej produktów, co na koniec dnia przyczynia się do zwiększenia przychodów.

Coca Cola operuje na ponad 200 globalnych rynkach, zarządzając blisko tysiącem zakładów butelkowania wody i napojów gazowanych. Wiele z nich znajduje się w krajach z bardzo ograniczonymi zasobami wody pitnej. W 2002 roku w prowincji Kerali w Indiach wybuchły demonstracje przeciwko działalności Coca Coli w tym stanie: protestujący zarzucili spółce zanieczyszczanie wód gruntowych i prywatyzację zasobów wodnych. Jednocześnie w 2003 roku zarząd Coca Coli zwrócił uwagę na to, że ograniczone zasoby wody pitnej

23 How will CVS health benefit from its acquisition of omnicare?, „Forbes”, 1.06.2015, www.forbes.com/sites/greatspeculations/2015/06/01/how-will-cvs-health-benefit-from-its-acquisition-of-omnicare/#e44924612032 [14.05.2018].

24 J. Confino, Unilever’s Paul Polman: challenging the corporate status quo, „The Guardian”, 24.04.2012, www.theguardian.com/sustainable-business/paul-polman-unilever-sustainable-living-plan [14.05.2018].

25 A. Boynton, Unilever’s Paul Polman: CEOs can’t be ‘slaves’ to shareholders, „Forbes”, 20.07.2015, www.forbes.com/sites/andyboynton/2015/07/20/unilevers-paul-polman-ceos-cant-be-slaves-to-shareholders/#dad0040561ef [14.05.2018].

zagrożeniu prowadzeniu podstawowego biznesu spółki na kluczowych rynkach międzynarodowych. W latach 2004–2005 dedykowany zespół opracował kompleksową strategię zarządzania ryzykiem wodnym zarówno wewnątrz spółki (wykorzystanie wody w procesie produkcji), jak i otoczeniu zewnętrznym (np. dostęp do wody dla mieszkańców lokalnych wspólnot). W rezultacie Coca Cola wyznaczyła szereg KPI, które pomagają rozwiązać ryzyko braku dostępu do wody z powodów operacyjnych (wyczerpane źródła) oraz z perspektywy zarządzania relacjami z decydentami (protesty). Począwszy od 2015 roku, Coca Cola „zwraca” do środowiska naturalnego tyle samo wody, ile zużywa. W 2016 roku we współpracy z lokalnymi wspólnotami „zwróciła” do globalnego systemu wodnego 221 mld litrów czystej wody pitnej w postaci uzdatnionej wody deszczowej czy też poprzez konserwację ujęć wody, co stanowi 133% rocznego zużycia wody w produkcji²⁶. Ponadto w latach 2004–2016 Coca Cola znacząco zmniejszyła koszty operacyjne związane z wodą, zużywając w 2016 roku 1,96 litra wody na produkcję 1 litra produktu w porównaniu z 2,7 litra wody na 1 litr produktu w 2004

roku²⁷. Do 2020 zużycie wody na litr produktu spadnie w zakładach Coca Coli o kolejne 0,26 litra do poziomu 1,7²⁸. Należy zauważyć, że, powołując projekt w 2004 roku, Coca Cola miała długoterminową wizję działań zaplanowanych na około 15 lat, co wykazało zdecydowanie poza horyzont, który zwykle interesuje akcjonariuszy. Długoterminowe działania przyczyniły się do mitygacji ryzyka dostępności wody oraz zmniejszenia kosztów operacyjnych.

Orientuj się na potrzeby klienta

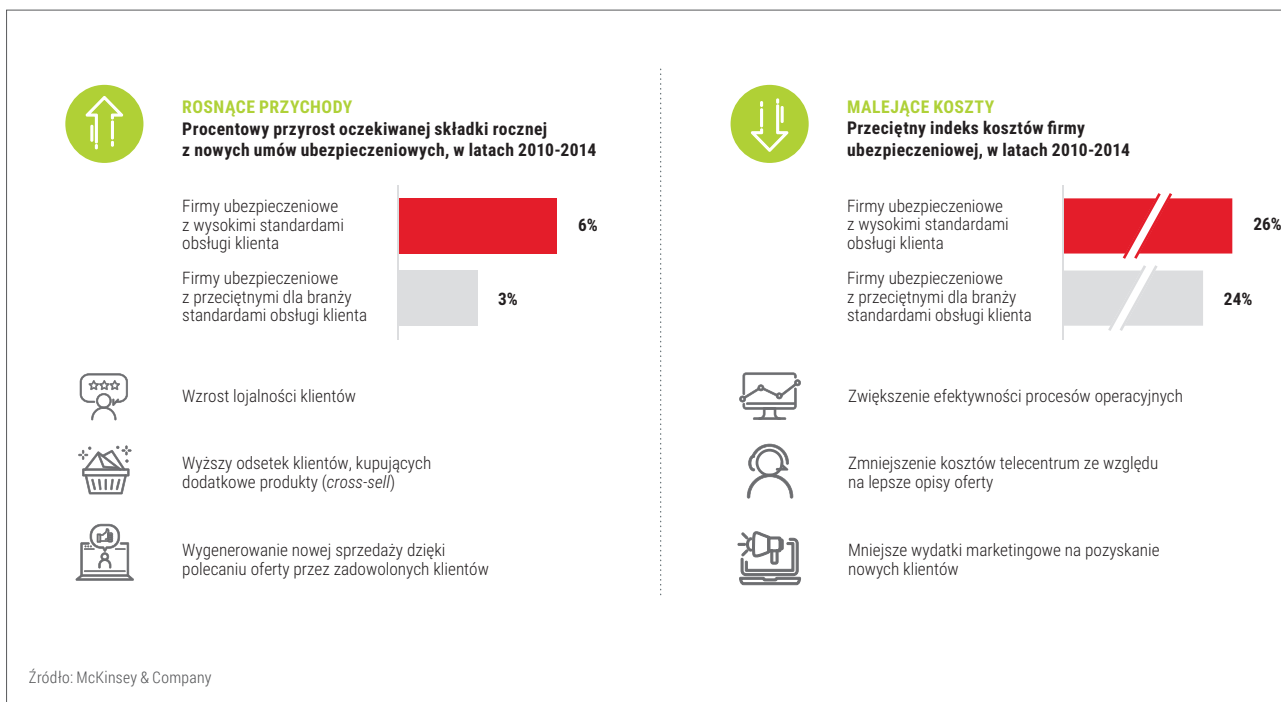
Większość najpotężniejszych firm świata powstała w XIX lub XX wieku, w czasach drugiej rewolucji przemysłowej. Dlatego też bez nowych modeli strategicznych i operacyjnych firmom tym bardzo trudno odnieść sukces w realiach czwartej rewolucji przemysłowej: szybkich transformacji, niskich barier operacyjnych, zanikających przewag w oparciu o aktywa trwałe, nowych modeli biznesowych, rosnących wymagań klientów i pracowników.

Klienci oczekują od przedsiębiorcy coraz lepszego i szybszego zaadresowania potrzeb: konsument niezadowolony z któregoś z elementów systemu obsługi klienta z dużym prawdopodobieństwem odchodzi do konkurencji (w niektórych branżach migracja klientów w wyniku niezadowolonia przekracza 50%).

Począwszy od 2000 roku ponad 50% korporacji z listy Fortune 500 zostało przejętych, połączyło się lub zbankrutowało. W cyfrowej „wojnie gatunków” szanse na przetrwanie mają firmy, które powstawały na fali komputeryzacji i „smartfonizacji” światowej gospodarki, a więc firmy z zupełnie nowym DNA: Amazon, Facebook, Uber, Netflix i inne. Zdaniem prezesa zarządu Cisco Systems Johna Chambersa 40% obecnie działających biznesów zniknie w perspektywie kolejnej dekady, 70% firm próbuje obecnie przeprowadzić „cyfrową restrukturyzację”, lecz jedynie 30% osiągnie sukces na tej drodze.

Aby nie trafić na listę firm, które znikną w perspektywie najbliższych 10 lat, należy być blisko potrzeb klienta i przewidzieć, w jakim kierunku będą one ewoluować. Jednym

Rysunek 6. Firmy, które konsekwentnie oferują najlepsze w swojej klasie doświadczenie użytkownika (user experience), rosną szybciej i generują lepsze wyniki finansowe



26 Coca Cola sustainability strategy, www.coca-colacompany.com/sustainability [11.06.2018]

27 Ibidem.

28 Ibidem.

z cyfrowych narzędzi analizy potrzeb klienta są sztuczne sieci neuronowe, badające zadowolenie klientów na portalach społecznościowych. Bardziej proaktywnym narzędziem jest jednak tworzenie produktów w oparciu o „rozproszoną mądrość” w odpowiedzi na problemy klientów.

Wiodący producent sprzętu AGD Haier uruchomił platformę HOPE, która skupia klientów, dostawców, przedsiębiorców i naukowców. HOPE umożliwia opracowanie nowych sprzętów dla klientów marki. Przykładem wykorzystania platformy było przeprowadzenie badania wśród klientów, w którym blisko 300 z nich podzielało zdanie, że największym utrudnieniem, związanym z gotowaniem w upalne dni, jest nadmierna potliwość. W odpowiedzi na to Haier z powodzeniem wdrożył kuchenny oczyszczacz powietrza, który posiadał również funkcję klimatyzacji i ułatwiał gotowanie w upalne dni²⁹.

Jedną z zasad Google to tworzenie produktów przyjaznych dla użytkowników. Takich produktów nie trzeba nadmiernie promować – klient wybiera rozwiązania, które są intuicyjne, łatwe w użytkowaniu, oferują wartość przy racjonalnej cenie. System Android, Google Maps, YouTube to przykłady produktów, które są zbudowane wokół potrzeb klienta i czasami przez niego samego. Strategie odporne na szoki to właśnie strategie, które zakładają zapewnienie klientowi niepowtarzalnego doświadczenia w korzystaniu z produktów.

Buduj elastyczną kulturę korporacyjną

Organizacja która zamierza budować wartość w długim okresie, powinna być agile: elastyczna, innowacyjna, niehierarchiczna, otwarta na nowe wyzwania.

Największym wyzwaniem w zakresie tworzenia długoterminowych strategii odpornych na szoki jest zmiana kultury korporacyjnej. Obawy przed porażkami i niski apetyt na ryzyko to bariery ograniczające wdrożenie pomysłów biznesowych, które zakiełkują w przyszłości. Strach związany z wyjściem organizacji z własnej strefy komfortu – czyli poza krótkowzroczny model *business as usual* – paraliżuje projekty, które mogą pozwolić organizacji zbudować wartość w długim okresie. Jedną z dziewięciu zasad innowacyjności Google brzmi – innowacje biorą się zewsząd. Oznacza to całkowitą otwartość na pomysły zarówno z zewnątrz, jak i wewnątrz. Każdy pracownik Google może przeznaczyć 20% swojego czasu (jeden dzień w tygodniu) na opracowanie nowych pomysłów i produktów. Mimo iż wiele pomysłów trafia na koniec do kosza i zdarza się, że kilka zespołów pracuje nad tym samym rozwiązaniem w różnych zakątkach google’owskich labów, to eksperymentowanie opłaca się. Google posiada blisko 90 mld USD w gotówce – efekt zwinnej organizacji, która jest blisko klienta i nie boi się wprowadzać nowości. Podobnie jak Apple i Microsoft, które mają razem blisko 400 mld USD rezerw w gotówce – więcej niż kapitalizacja ExxonMobil czy Samsunga.

Zachęcanie do inicjatyw prowadzi do podejmowania ryzyka i akceptowania porażki. Startupy stosują techniki *lean*: próbują, przegrywają, uczą się i zaczynają od nowa – przechodząc przez ciągły proces eksperymentowania i uczenia się. Eksperymentowanie to na przykład większe wydatki na prace B+R. W koncernie 3M zmniejszenie wydatków na dział B+R o 25% w pierwszych latach obecnego wieku doprowadziło do spadku udziału produktów innowacyjnych w sprzedaży do 14%^{30, 31}. Taki stan rzeczy przyczynił się do stagnacji przychodów firmy: sprzedaż rosła wolniej, niż rozwijał się rynek, a 3M tracił udział w rynku na rzecz

konkurencji. W 2007 roku zarząd firmy zdecydował na dezinwestycję segmentu farmaceutycznego za kwotę około 2,1 mld USD w celu zwiększenia wydatków na prace B+R z 2% do 4% przychodów³². W rezultacie spółka była w stanie osiągnąć udział nowych produktów wprowadzonych w okresie ostatnich 5 lat w sprzedaży ogółem na poziomie 30%³³. Kurs akcji 3M w latach 2007–2018 wzrósł z 73 do 200 USD, co dowodzi, że rynek docenia innowacyjność oraz długoterminowe myślenie spółki. Walmart w 1997 roku zamknął ponad 60 dyskontów pod marką Bud’s. Generowały one zbyt małe przychody: 200 mln USD rocznie, co stanowiło 0,2% łącznych przychodów firmy (108 mld USD w 1997 roku). Wyciągnięte stąd wnioski pomogły Walmartowi skutecznie wdrożyć nowe mniejsze formaty Walmart Neighborhood, usprawnić logistykę i ofertę. Obecnie firma generuje ponad 500 mld USD przychodu: 4-krotnie więcej niż w 1997 roku.

Wspomniany wcześniej Alan Mulally w ramach pierwszych działań po objęciu fotela prezesa Forda wprowadził nowe zasady zarządzania, polegające przede wszystkim na modelu zarządzania przez wartości i skoncentrowaniu się na kapitale ludzkim. „Człowiek przede wszystkim”, „Liczy się zaangażowanie każdego”, „Szanuj, słuchaj, pomagaj i doceniaj każdego członka zespołu” – to zasady wdrożone przez Mulally, dzięki którym mógł on zjednoczyć załogę i wdrożyć pomysły, które nie cieszyły się popularnością wśród akcjonariuszy³⁴.

Według agencji badawczej Gartner do 2021 roku ponad 50% globalnych korporacji będzie posiadać DNA firm agile’owych. Dotyczy to zarówno struktury organizacyjnej, jak i procesów B+R, innowacji, produkcji, sprzedaży.

29 Haier, *Successes*, www.haier.net/en/research_development/successfulCases/ [10.09.2018].

30 Entrepreneur, *Why your R&D budget should be the last place you cut*, www.entrepreneur.com/article/313491 [11.09.2018].

31 Carey D., Dumaine B., Useem M., Zimmel R., *Go long...*, op. cit.

32 Leaderonomics, *Lessons from 3M: why investing in R&D is your ticket to success*, leaderonomics.com/business/lessons-3minvesting-ticket-success [11.09.2018].

33 Carey D., Dumaine B., Useem M., Zimmel R., *Go long...*, op. cit.

34 Ibidem.

Rozdział II.

Rewolucja w podejściu do surowców: *do more with less*

Światowa gospodarka znalazła się na takim etapie rozwoju, że dalsza ewolucyjna zmiana modeli gospodarczych już nie wystarczy.

Unikaj pułapki nadmiernej eksploatacji

Dynamika i skala zmian określanych przez publicystów czwartą rewolucją przemysłową mają szczególne znaczenie dla podmiotów działających w tradycyjnych obszarach gospodarki, gdzie zmiany miały dotychczas charakter ewolucyjny, kształtujący się przez lata, a czasem nawet dekady. Zmienność gospodarki jest dzisiaj ogromnym wyzwaniem przede wszystkim dla tych podmiotów gospodarczych, które swoje modele produkcyjne i sprzedażowe opierają na produktach materialnych.

W efekcie budowa długoterminowych strategii rozwoju jest dzisiaj szczególnie istotna właśnie w obszarze surowcowym, wśród tych firm, dla których ceny i dostępność odpowiednich surowców oraz koszty emisji i utylizacji odpadów determinują rentowność biznesu. Z drugiej strony implementacja strategii trwałego rozwoju przynosi też największe korzyści firmom, dla których surowce są kluczowym elementem funkcjonowania³⁵.

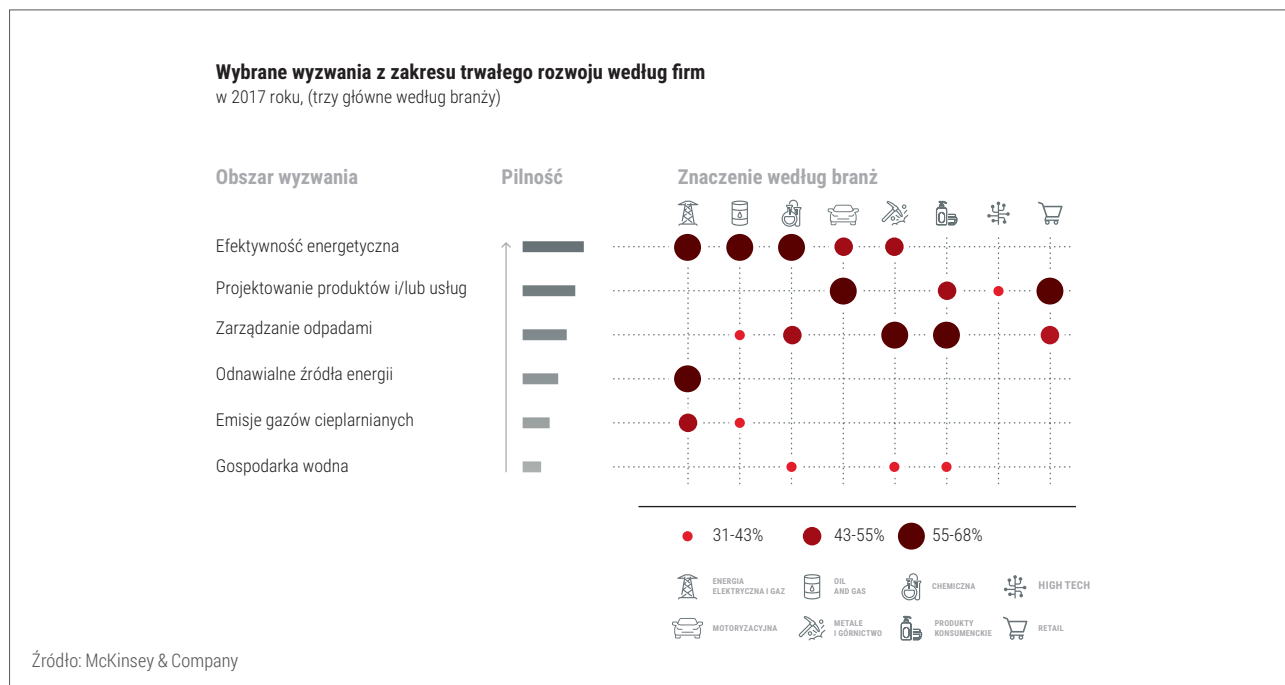
Z przeprowadzonego w 2017 roku przez McKinsey & Company dużego badania dotyczącego trwałego rozwoju wynika, że zmiana podejścia do aktywności w obszarze surowcowym została wskazana jako jedno z pilniejszych wyzwań stojących przed biznesem³⁶. Przede wszystkim odnosiło się to do konieczności poprawy efektywności energetycznej, optymalizacji projektowania produktów (i usług) oraz poprawy zarządzania odpadami.

Optymalizacja zużycia jest szczególnie istotna w realiach ekstensywnego wykorzystania zasobów naturalnych i nieuchronnego wzrostu cen surowców oraz kosztów emisji i utylizacji odpadów. Dlaczego jednak to właśnie surowce stają się dzisiaj głównym tematem refleksji nad rozwojem w długim terminie? Dotychczas w historii gospodarki zdominowanej przez liniowy model produkcji nie było konieczności dokonywania radykalnych zmian podejścia do strategii surowcowych. Doskonałym tego przykładem jest powojenna gospodarka Europy Zachodniej, napędzana rosnącym popytem i nieograniczonym dostępem do tanich energii i surowców. Znajduje to zresztą wyraźne odzwierciedlenie w klasycznych modelach produkcji, w których nie uwzględnia się barier dostępności surowców i materiałów. Jednak czasy się zmieniły. Światowa gospodarka znalazła się na takim etapie rozwoju, że dalsza ewolucyjna zmiana modeli gospodarczych nie wystarczy.

³⁵ D. Kiron i in., *Corporate sustainability at a crossroads. Progress toward our common future in uncertain times. Summary findings from the sustainability. Global executive studies, 2009–2016*, "MIT Sloan Management Review", May 2017.

³⁶ McKinsey & Company, *The business of sustainability: McKinsey Global Survey results, 2017* (i lata wcześniejsze).

Rysunek 7. Strategie surowcowe są kluczowe dla trwałego rozwoju przedsiębiorstw



Od 1970 roku, przez ostatnie pół wieku łączne zużycie biomasy, paliw kopalnych, minerałów niemetalicznych oraz rud metali wzrosło łącznie ponad 3-krotnie. W pierwszej kolejności był to efekt dynamicznego wzrostu demograficznego, prowadzącego do niemal 2-krotnego zwiększenia się liczby mieszkańców. Zużycie surowców jest równolegle napędzane przez globalny wzrost klasy średniej – a co za tym idzie wzrost konsumpcji – oraz zmianę modeli konsumpcyjnych m.in. w zakresie opakowań i nieefektywnego podejścia do odpadów.

Radykalny wzrost populacji oraz zmiana modeli konsumenckich przy ograniczonych zasobach już przekształcają – wydawałoby się – odległe ryzyko ekologiczne w namacalne wyzwania dla światowej gospodarki³⁷. W ostatnim czasie tempo wykorzystania kluczowych zasobów naturalnych – w tym powietrza, wody, metali ziem rzadkich oraz paliw kopalnych – stało się realnym wyzwaniem ekonomicznym.

Szykuj się na wąskie gardła surowcowe

W sierpniu 2018 roku bank HSBC ostrzegł inwestorów przed konsekwencjami zbyt intensywnej eksploatacji surowców naturalnych. Jeden z największych banków inwestycyjnych na świecie – powołując się na obliczenia Global Footprint Network – zauważył, że już w ciągu pierwszych siedmiu miesięcy 2018 roku światowa gospodarka zużyła zasoby surowcowe, które jest w stanie odtworzyć w ciągu 12 miesięcy (innymi słowy w 2018 roku ludzie zużyją 70% więcej zasobów niż Ziemia jest w stanie w tym czasie odtworzyć).

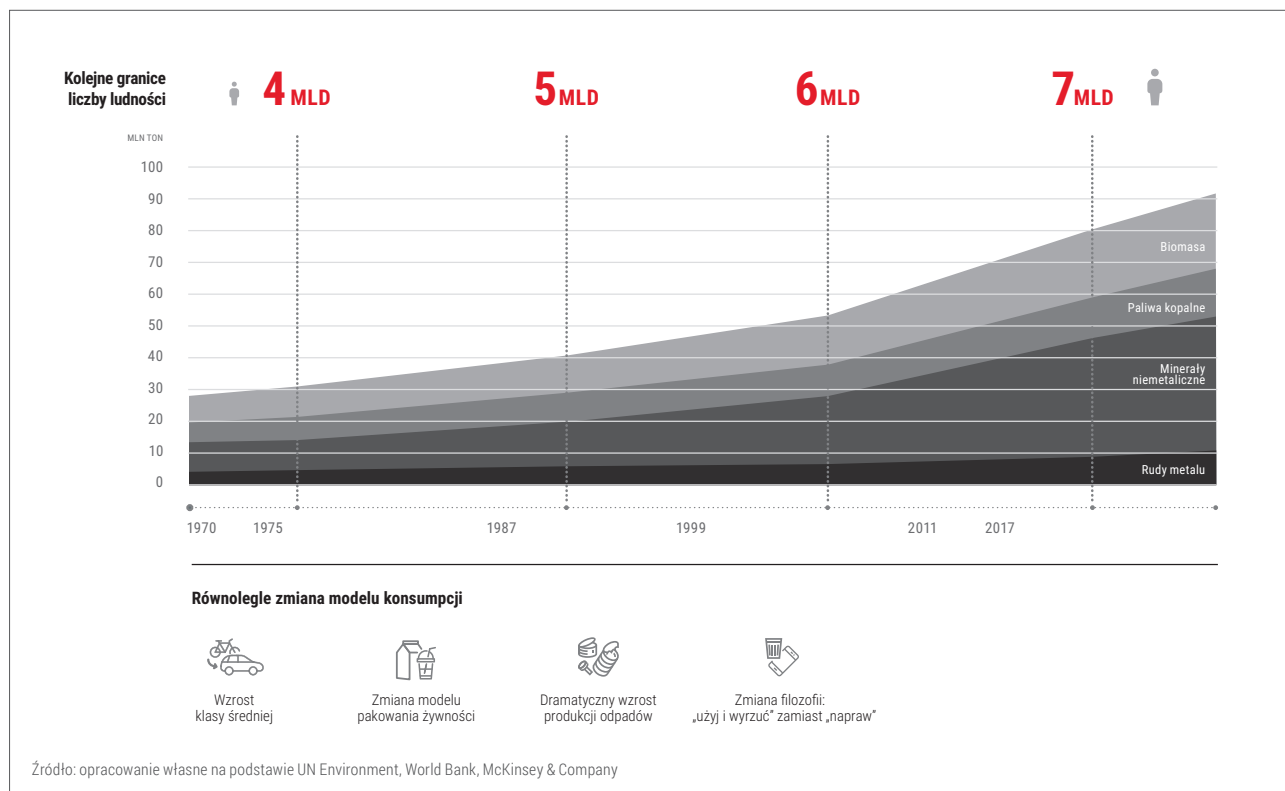
HSBC dodał, że wiele firm nie jest wystarczająco przygotowanych na postępujące zmiany klimatu oraz nie wykorzystuje zasobów surowcowych efektywnie³⁸. To głośne ostrzeżenie skierowane do inwestorów dowodzi, że – wbrew

częstemu przekonaniu – nowych strategii surowcowych nie można traktować jako działania z zakresu PR czy CSR. To raczej konieczność przygotowania się na niepewne czasy i poszukiwania szans biznesowych w coraz szybciej zmieniającym się świecie, gdzie cena i dostępność surowców stają się codziennym wyzwaniem dla wielu branż. Stąd strategie surowcowe realizowane w duchu *more with less* mają też w ostatnim czasie rosnące wsparcie inwestorów. Punktem wyjścia w przypadku obaw inwestorów o dalszy rozwój, bez uwzględniania wyzwań środowiskowych, są jednak nie tylko rosnące koszty surowców oraz opłat emisyjnych i środowiskowych. Chodzi też o oczekiwania klientów i regulatorów, by firmy wycofywały się z inwestycji nieetycznych w zakresie wykorzystania zasobów naturalnych. Dobitym przykładem zmiany podejścia dużych inwestorów są w tym przypadku publikowane od lat (m.in. przez Bloomberg i Thomson Reuters) własne wskaźniki dotyczące oceny aktywności podmiotów gospodarczych o obszarach środowiska, społecznej odpowiedzialności oraz ładu

37 Warto mieć świadomość, że głośne raporty dotyczące różnych rodzajów ryzyka związanego z nadmierną eksploatacją zasobów naturalnych były publikowane jeszcze w latach 70. i 80. ubiegłego wieku. Zob. m.in. *Granice wzrostu* z 1972 roku Klubu Rzymskiego.

38 T. Nace, *England's HSBC Issues Stark Warning: Earth Is Running Out Of Resources To Sustain Life*, "Forbes", 13.08.2018, www.forbes.com/sites/trevornace/2018/08/13/englands-hsb-c-issues-stark-warning-earth-is-running-out-of-resources-to-sustain-life/#7ade918ebeb [13.08.2018].

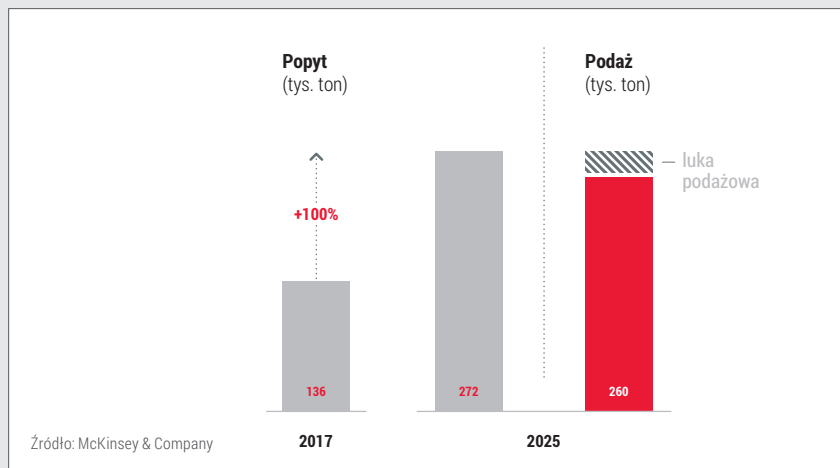
Rysunek 8. Zmiana modeli konsumpcji i rosnąca liczba ludności prowadzą do dużego wzrostu pozyskania surowców



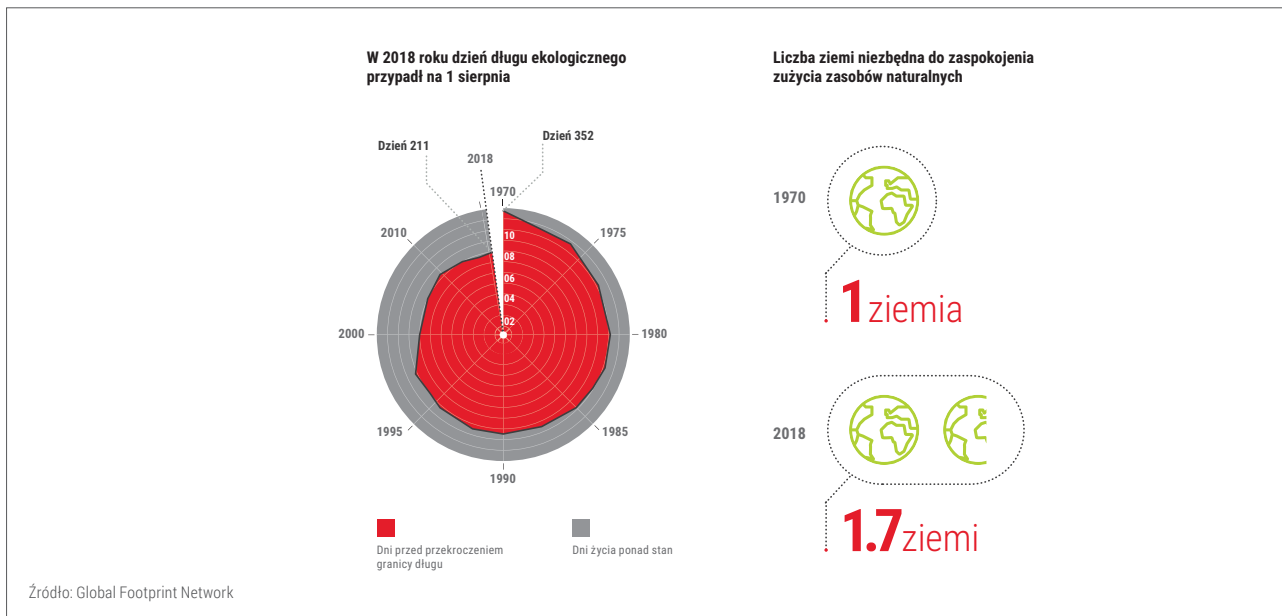
Kobalt: kłopoty z podażą mogą zahamować rozwój e-mobility

W ciągu ostatnich dwóch lat cena kobaltu – wykorzystywanego m.in. w produkcji baterii litowo-jonowych – zwiększyła się ponad 3-krotnie. Tak wysokie ceny są efektem radykalnego wzrostu popytu na kobalt m.in. w przemyśle produkcji baterii do samochodów. Z uwagi na prognozy dotyczące dalszego dynamicznego wzrostu popytu (o 100% w ciągu 8 lat, począwszy od 2017 roku) producenci już dzisiaj obawiają się o podaż kobaltu (zwłaszcza w związku z tym, że aż 60% surowca jest dzisiaj wydobywane w niestabilnej politycznie Demokratycznej Republice Konga).

Rysunek 9. Skokowy wzrost popytu na kobalt tworzy ryzyko niedoboru kluczowego surowca dla magazynowania energii



Rysunek 10. Dzień długu ekologicznego przypada w kolejnych latach coraz wcześniej

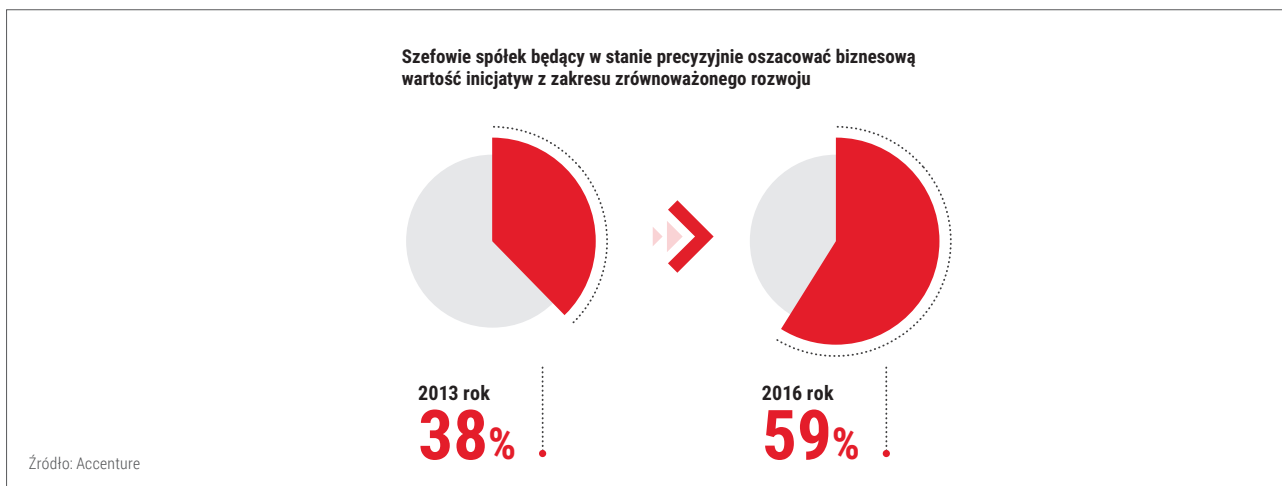


korporacyjnego (*ESG rating*)³⁹. Sektor finansowy obawia się ryzyka związanego z rosnącą ekspozycją firm energetycznych, paliwowych, surowcowych oraz transportowych na zagrożenia klimatyczne i domaga się systematycznego raportowania postępów w ograniczaniu

tej ekspozycji pod groźbą zaniechania finansowania. Z kolei firmy ekspozowane na to ryzyko potrzebują nie tylko przekonujących strategii wyjścia, ale i zwiększonego finansowania w okresie przejścia oraz czasu, bo dostosowania trwają. Poleganie na ocenie skuteczności strategii firm

w tych obszarach wyłącznie na raportowanych wskaźnikach stwarza pokusę *greenwashingu*, czyli pozyskiwania środków finansowych na inwestycje w „zielone spółki”, a przeznaczanych później na finansowanie tradycyjnych aktywów, ekspozowanych na ryzyko klimatyczne.

Rysunek 11. Działania w duchu zrównoważonego rozwoju przynoszą coraz większą wartość biznesową



39 W kwietniu 2018 roku HSBC ogłosił, że w pełni wycofuje się z inwestowania w nowe elektrownie węglowe oraz kolejne projekty wydobywcze *offshore* w Arktyce. Tę decyzję – poza wymiarem wizerunkowym – należy traktować jako próbę uniknięcia pułapki *stranded assets*. Bank pisał o niej w 2015 roku w głośnym raporcie *Stranded assets: what next*, w którym przestrzegał inwestorów przed długoterminowym finansowaniem branży paliw kopalnych.

Przygotuj się na wzrost kosztów w liniowych modelach produkcji

Nieprzypadkowo w związku z tym w ostatnim czasie niemal podwoiła się liczba szefów

dużych spółek, którzy dostrzegają rosnącą wartość biznesową w zaangażowaniu w trwałe rozwój. W badaniu przeprowadzonym w 2013 roku dla UN Global Compact przez Accenture 38% prezesów firm twierdziło, że ich firma jest w stanie zmierzyć wymierną korzyść biznesową będącą efektem zaangażowania w trwałe rozwój. Zaledwie 3 lata później taką deklarację złożyło już 59% szefów spółek⁴⁰.

To jasno dowodzi, że dalsze funkcjonowanie w tradycyjnym liniowym modelu gospodarczym, który nie uwzględnia wizji trwałego rozwoju, jest w dłuższej perspektywie ryzykowne oraz wiąże się z rosnącymi realnymi kosztami finansowymi. Tradycyjny liniowy model gospodarczy *take-make-dispose* jest nie tylko szkodliwy dla środowiska, lecz po prostu także coraz droższy.

Grupa Robocza ds. Raportowania Ekspozycji na Ryzyko Klimatyczne

W sektorze wydobywczym panuje przekonanie, że ropy w złożach jest wystarczająco dużo, by w długim horyzoncie zaspokoić przyszły popyt po rozsądnej cenie. W tym celu trzeba będzie jednak odnaleźć i uruchomić nowe złoża (tzw. YTF, czyli *yet to find*). Są one potrzebne, ponieważ obecnie eksploatowane źródła „szczerpują się” w tempie około 2,5–3,0 mln baryłek dziennie. Tyle ropy trzeba obecnie wydobyć, by utrzymać popyt na stałym poziomie. O ile sektor naftowy wydaje się dzisiaj wierzyć w *plateau* popytu, to nie ma takiego przekonania w sektorze finansowym, skąd pochodzą środki na inwestycje w wydobywanie.

Ziarno niepokoju zostało zasiane w 2015 roku, gdy cena ropy spadła i było już wiadomo, że szybko nie wzrośnie. To wtedy pojawiły się

„przepowiednie” o końcu (wzrostu) popytu na ropę i perspektywie trwale niskich cen. Jako że ceny ropy są podstawą wyceny spółek naftowych i wielu aktywów finansowych, wzbudziło to niepokój sektora finansowego. Zaczęło się od Marka Carneya, gubernatora Banku Anglii, który 29 września 2015 roku na spotkaniu towarzystw ubezpieczeniowych i reasekuracyjnych Lloyd's w Londynie zwrócił uwagę na długoterminowe ryzyko dla stabilności finansowej związane z utratą wartości aktywów sektora energii z powodu zmian klimatu.

Następnie, już jako przewodniczący Rady Stabilności Finansowej (*Financial Stability Board*) – międzynarodowego organu monitorującego globalny system finansowy i wydającego rekomendacje – Mark Carney ogłosił w Paryżu

4 grudnia 2015 roku powołanie Grupy Zadaniowej ds. Przejrzystości Finansowej (TCFD) z przewodniczącym Michaeliem R. Bloombergiem. Ta grupa w czerwcu 2017 roku wydała rekomendacje dotyczące ujawniania ekspozycji na ryzyko klimatyczne, które stały się *de facto* standardami raportowania dla firm o przychodach wyższych niż 1 mld USD. W grudniu 2017 roku 230 organizacji przyjęło rekomendacje TCFD, w tym 150 firm finansowych o aktywach przekraczających 80 bln USD, wiele dużych firm energetycznych, rządy krajów europejskich oraz giełda londyńska. Zdaniem TCFD sektor energii jest ekspozycyjny na ryzyko klimatyczne z powodu zmian w popycie na paliwa kopalne, wydobywaniu i technologiach ich wykorzystania, a także w zakresie ograniczeń emisji oraz dostępności wody.

Pomyśl o dostępie do „dobrych” surowców

Podstawą długoterminowych strategii surowcowych jest więc działanie, które pozwala na unikanie bieżących (i przyszłych) kosztów poprzez zmianę tradycyjnego liniowego modelu produkcji, zmierzające w kierunku układu zamkniętego (cyrkularnego), pozwalającego na istotne zmniejszenie zużycia surowców.

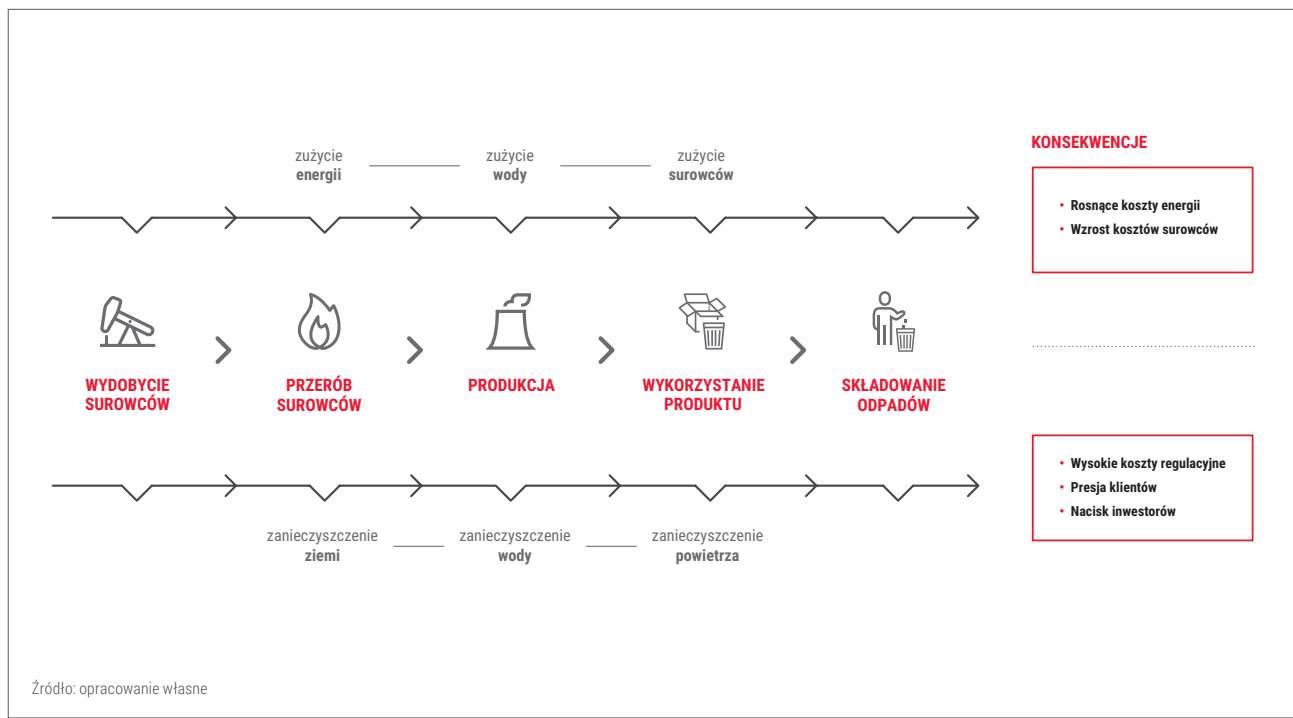
Jednym ze sposobów przystosowania łańcucha dostaw surowców do rosnącego popytu jest inwestycja we własne źródła. Rozwój własnej bazy surowcowej buduje pewność dostaw i zwiększa kontrolę nad kosztami materiałów w przyszłości, a także pozwala na wydłużanie łańcucha wartości (a więc zwiększanie marży). Z drugiej strony własne źródła surowców w duchu innowacyjnej oszczędności (*more with less*) dają też możliwość większej kontroli nad ich techniczną jakością (np. własna plantacja drzew zapewnia większą kontrolę nad specyfikacją materiałów).

W 2014 roku IKEA, największy producent mebli domowych na świecie, przedstawiła plany niemal 2-krotnego zwiększenia sprzedaży w kolejnych 6 latach (z 28,5 mld do 50 mld EUR w 2020 roku). Kluczowym elementem tych założeń była nowa strategia zrównoważonego rozwoju *People & Planet Positive* (przyjęta przez spółkę 2 lata wcześniej), która doprowadziła do rewizji całego łańcucha wartości: od zaopatrzenia w surowce do wykorzystywania produktów przez swoich klientów, po to by lepiej zrozumieć niedostatki dotychczasowych modeli sprzedaży⁴¹. Spółka zdecydowała się na podjęcie

40 Accenture, *Agenda 2030: A Window of Opportunity*, 2016, www.accenture.com/us-en/insight-un-global-compact-ceo-study.

41 Należy mieć jednak świadomość, że swój pierwszy *Environmental Action Plan* IKEA przyjęła jeszcze w 1990 roku.

Rysunek 12. Utrzymywanie liniowego modelu produkcji staje się coraz większym obciążeniem dla przedsiębiorstw



działań zmierzających w kierunku większej kontroli nad swoim kluczowym materiałem produkcyjnym, jakim jest drewno (szwedzki gigant handlowy zużywał wówczas rocznie około 530 mln m³ drewna, co odpowiadało około 1% zużycia tego surowca na całym świecie). Szacuje się bowiem, że w najbliższym czasie światowe ceny drewna będą znacząco rosły w efekcie przede wszystkim globalnego wzrostu demograficznego (i idącego w ślad za nim wzrostu popytu na drewno w tradycyjnych gałęziach przemysłu) oraz rosnącego wykorzystania biomasy do produkcji energii.

W rezultacie w 2015 roku IKEA – w ramach ambitnych planów wzrostu sprzedaży – ogłosiła zakup 33 tys. hektarów lasów w Rumunii, inaugurując w ten sposób powstanie nowego obszaru w ramach swojej działalności, czyli produkcji kluczowego surowca. Po niecałych 3 latach, na początku 2018 roku, kiedy IKEA ogłaszała swoją pierwszą inwestycję w lasy w Stanach Zjednoczonych (10 tys. hektarów w stanie Alabama), spółka miała już ponad 100 tys. hektarów lasów w Europie (przede

wszystkim we wspomnianej Rumunii, krajach bałtyckich, a także w Polsce). Inwestycje w lasy na kolejnych rynkach produkcji i sprzedaży mają zapewnić szwedzkiej spółce długoterminowy dostęp do drewna po przystępnej cenie.

Wydużanie łańcucha wartości w kluczowym dla działalności IKEI surowcu i inwestycje we własne, pewne źródła surowców są również odpowiedzią na konieczność skuteczniejszego zarządzania ryzykiem reputacyjnym wobec oczekiwań klientów w zakresie zrównoważonego rozwoju. Jednocześnie IKEA deklaruje, że do 2020 roku 100% kupowanego przez spółkę drewna będzie posiadało certyfikaty zrównoważonego rozwoju (FCS).

Odpowiedzią na rosnące ceny drewna i przewidywanie dalszych wzrostów tego surowca w przyszłości jest także efektywniejsze wykorzystywanie drewna i ograniczanie odpadów poprzez optymalizację designu produktów, a także usprawnianie procesów produkcyjnych i poszukiwanie nowych zastosowań dla materiałów. Przy współpracy

z projektantami IKEA tworzy nowe sposoby na zastosowanie materiałów, które dotychczas były traktowane jako odpady.

W ostatnim okresie firma wprowadziła serię produktów z płyty wiórowej oklejonej cienką 3-milimetrową warstwą litego drewna (np. blat Skogsa lub stół Mockelby) sprzedawanych w podobnych cenach, co produkty z pełnowartościowego drewna. Takie konkretne optymalizacje w duchu innowacyjnej oszczędności – biorąc pod uwagę dużą skalę produkcji IKEA – prowadzą do realnej poprawy efektywności wykorzystywania zasobów i ograniczania kosztów produkcji.

Wykorzystaj zmianę modeli konsumpcji

Całościowe spojrzenie na cykl życia produktów – będące podstawą nowych strategii surowcowych – wymusza przywiązywanie szczególnej wagi do problemu recyklingu

Spoleczny megatrend „korzystać zamiast posiadać”, już obecny w mobilności (*car sharing, ride hailing*), można przenieść na wiele innych dóbr trwałego użytkowania, nabywanych przez gospodarstwa domowe.

Na przykład:

- producent pralki projektuje ją tak, by 95% nadawało się do ponownego wykorzystania,
- nie sprzedaje jej konsumentowi, lecz wypożycza,
- naprawia uszkodzenia, wymieniając zużyte podzespoły,
- gdy wprowadza na rynek kolejny model, odbiera stary i dostarcza nowy po cenie pomniejszonej o wartość odzyskanych materiałów.

i odpadów. Można powiedzieć, że wyzwanie związane z odpadami jest problemem surowcowym tylko *a rebours*. Patrząc bowiem na to wyzwanie wyłącznie z perspektywy biznesowej (w oderwaniu od kwestii środowiskowych) nie trudno dostrzec, że odpady są mierzalnym kosztem produktu, który nie generuje żadnej wartości dodanej dla klientów, i coraz częściej staje się czynnikiem wywołującym ich niechęć i ograniczającym sprzedaż.

W styczniu 2018 roku brytyjska sieć handlowa Iceland Foods – jako pierwsza z dużych sieci handlowych – zapowiedziała pełną rezygnację z plastikowych opakowań produktów marki własnej do 2023 roku i zastąpienie ich opakowaniami papierowymi, przystosowanymi do pełnego recyklingu. Wcześniej Iceland Foods zrezygnowała ze wszystkich jednorazowych plastikowych słomek w produktach marki własnej. Swoją decyzję uzasadniała właśnie rosnącą presją klientów, którzy przywiązują dzisiaj coraz większą wagę do stanu środowiska naturalnego, a dzięki Internetowi oraz platformom społecznościowym także do środowiska, w którym żyją inni. W efekcie klienci coraz częściej oczekują od korporacji generowania dodatkowej wartości dodanej na każdym etapie łańcucha produkcji – zarówno dla klienta, jak i dostawcy, własnych pracowników oraz otoczenia. A oczekiwania klientów mają realne przełożenie na wdrażanie długoterminowego rozwoju do strategii spółek⁴².

Decyzję o rezygnacji z plastikowych opakowań Iceland Foods poprzedziła badaniem przeprowadzonym na próbie 5 tys.

respondentów. Wynika z niego, że 80% klientów popiera pełną rezygnację sieci z plastikowych opakowań. Przy okazji ogłaszania rezygnacji z plastikowych opakowań prezes sieci handlowej Richard Walker powiedział, że „nie znajduje już żadnego uzasadnienia dla produkcji niepotrzebnych odpadów oraz szkodenia środowisku”, a poza rezygnacją z plastikowych opakowań zapowiedział finansowe wsparcie promocji recyklingu opakowań papierowych.

Wyniki badań, na które powoływał się Iceland Foods przy podejmowaniu decyzji o wycofaniu się z plastikowych opakowań w swojej sieci, są spójne z dużym badaniem przeprowadzonym na zlecenie banku Morgan Stanley dotyczącym nie tylko ogólnego wsparcia dla rezygnacji z plastikowych opakowań, ale też jego pozytywnego wpływu na decyzje zakupowe klientów. Duży potencjał realnego wzrostu rentowności znajduje potwierdzenie w badaniu opublikowanym przez „MIT Sloan Management Review”, z którego wynika, że ponad 40% szefów globalnych firm twierdzi, iż klienci chętniej kupują produkty i usługi powstałe w duchu trwałego rozwoju.

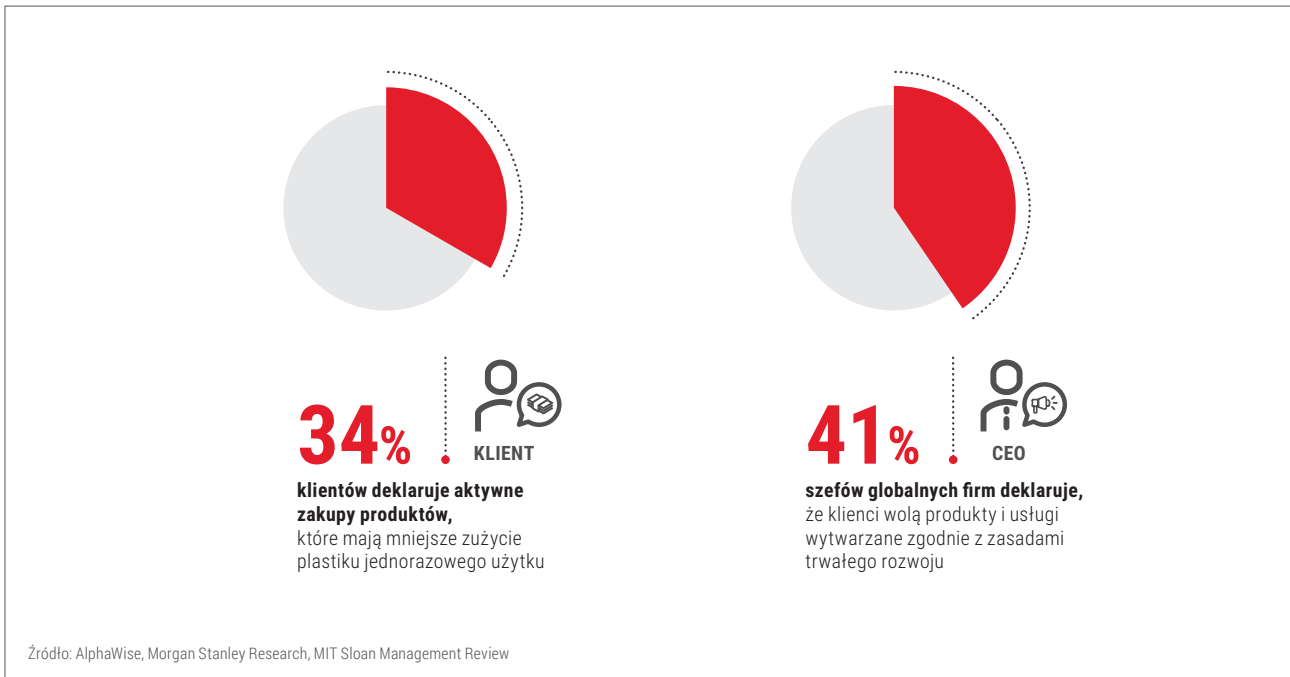
„Dobre” produkty – wytworzone w duchu poszanowania trwałego rozwoju – są nie tylko chętniej kupowane przez klientów. Są oni gotowi także zapłacić za nie wyższą cenę, co z kolei generuje wzrost przychodów. Projekty sprzedażowe realizowane w duchu trwałego rozwoju dają możliwość poprawy sprzedaży i rentowności za pomocą *green marketingu*.

| Skorzystaj z mody na ekologię

W 2016 roku Adidas – przy współpracy z organizacją Parley for the Oceans zajmującą się promocją ochrony środowiska w oceanach – wypuścił na rynek pierwszą serię swoich butów UltraBoots Parley, wyprodukowanych z plastiku zaśmiecającego wcześniej morza i oceny. Pierwsza seria została wprowadzona na rynek w limitowanej edycji 7 tys. par. Adidas deklaruje, że do produkcji jednej pary butów z serii Parley zużywa 11 plastikowych butelek. Seria „ekologicznych” butów – wsparta sprawną kampanią – szybko stała się dużym sukcesem marketingowym i sprzedażowym. Dzisiaj buty z pierwszej, limitowanej serii Parley (początkowo sprzedawane za kwotę 200 EUR) są najdroższymi butami sportowymi na rynku (ich cena za parę może sięgać nawet kilku tysięcy USD), a sprzedaż butów z recyklingowych butelek notuje niespotykane wzrosty. W 2017 roku, rok po premierze pierwszej pary butów, Adidas sprzedał już ponad 1 mln par butów z tej serii. W 2018 roku firma spodziewa się sprzedać już 5 mln ekologicznych par butów, a w 2019 roku – 11 mln. Dzisiaj, 2 lata po wypuszczeniu na rynek pierwszego modelu butów, firma oferuje także ponad 100 produktów wyprodukowanych ze zrecyklingowanego plastiku. Oczywiście w globalnej skali sprzedaży nie jest to dużo, niemniej sama dynamika sprzedaży wydaje się imponująca. Ważne jest jednak jeszcze co innego. Buty produkowane z plastikowych

42 Badanie McKinsey & Company z 2017 roku pokazuje, że oczekiwania klientów są trzecim najważniejszym czynnikiem skłaniającym menedżerów do wdrażania podejścia trwałego rozwoju. Co więcej, ich znaczenie w ostatnich latach rosło (2012 – 20%; 2014 – 19%; 2017 – 24%). *Sustainability's deepening imprint*, 2017, s. 2.

Rysunek 13. Zarówno klienci, jak i szefowie przedsiębiorstw dostrzegają korzyści wdrożenia modeli zrównoważonego rozwoju



butelek stały się nośnym symbolem. Firmie udało się skutecznie zwrócić uwagę klientów na nową linię. Przy okazji sukcesu sprzedażowego serii Parley Adidas ogłosił swoją nową strategię długoterminowego rozwoju w duchu ograniczenia zużycia surowców pierwotnych. Jej istotą jest zapowiedź pełnej rezygnacji z *virgin plastic* do 2024 roku. Realizacja tego celu będzie wiązała się z całościową reorganizacją łańcucha produkcji globalnej firmy, zważywszy na fakt, iż dzisiaj 50% materiału wykorzystanego do produkcji sprzętu i odzieży sportowej sprzedawanej przez Adidas to poliester.

Ekspertki szacują, że poliester pozyskany z recyklingu wciąż jest dzisiaj droższy o około 10–20% od materiału wyprodukowanego

tradycyjną metodą. W tym kontekście – mimo dużego sukcesu marketingowego serii Parley – bardzo wyraźnie widać, że nową strategię surowcową należy traktować jako długoterminową inwestycję⁴³.

Przykład Adidasu dowodzi, że wdrożenie strategii surowcowych to „długi marsz”. Nie da się „przestawić” firmy – zmienić jej metod i przyzwyczajeń operacyjnych – w ciągu jednego cyklu strategicznego. Eric Liedtke szef *global brands* Adidasu przekonuje, że z uwagi na skalę rocznej produkcji zmiana musi być zaplanowana z odpowiednim wyprzedzeniem, a jej koszty finansowe rozłożone na lata: „musimy być pewni, że podejmujemy odpowiednie kroki, żebyśmy mogli utrzymać obecną strukturę marży [...]. Możemy ponosić pewne

koszty co roku, ale nie moglibyśmy ich wszystkich ponieść w jednym roku [...]. Przy takich wolumenach [produkcji], nie jesteśmy w stanie dokonać transformacji z dnia na dzień⁴⁴.

Podejście do innowacyjnego oszczędzania *do more with less* wymaga refleksji i nowej wizji w odniesieniu do dotychczasowej bazy surowcowej oraz odważnych (często kosztownych) inwestycji w kompleksową przebudowę łańcucha wartości.

W świecie płynnej rzeczywistości, wzrostu cen surowców i rosnących oczekiwań klientów radykalne nieraz działania są dzisiaj jednak w wielu przypadkach konieczne z perspektywy budowy odporności na nieuniknione wstrząsy i zawirowania w przyszłości.

43 Mimo czasowego wzrostu nakładów finansowych na recykling zużytych butelek szacuje się, że w najbliższym czasie różnica cen ulegnie wyrównaniu. Wiele firm – zmuszonych przez klientów i inwestorów – przejdzie bowiem na produkcję z recyklingowanego plastiku. To z kolei przyczyni się do zwiększenia mocy produkcyjnych i obniżenia cen recyklingowego plastiku za sprawą efektu skali.

44 O. Storbeck, *Adidas vows to use only recycled plastics by 2024*, "Financial Times", 15.07.2018, www.ft.com/content/73ca70d8-84e1-11e8-96dd-fa565ec55929 [10.09.2018].

Rozdział III.

Żwawe organizacje zbudowane wokół talentów

„Inteligentni ludzie są ważniejsi niż dobre pomysły”.

Ed Catmull, Pixar

Odporna na wstrząsy organizacja musi być elastyczna. Powinna szybko reagować na zmiany i posiadać długookresowy plan działania – kompas, który pozwoli na zachowanie strategicznego kierunku rozwoju mimo zawirowań w jej otoczeniu. Dowodzą tego chociażby liczne sukcesy startupów, lecz nie tylko. Duże przedsiębiorstwa mogą stworzyć odpowiednią liczbę pomysłów i tak przebudować swoją organizację, by je wykorzystać.

Europejska i światowa gospodarka stoją u progu tektonicznego przesunięcia w kierunku odnawialności surowcowo-energetycznej. Wstrząs ten nie ominie żadnego z przedsiębiorstw chemicznych i energetycznych. Produkty gospodarki zrównoważonej będą *regenerative by design* – w momencie wytworzenia muszą mieć zaprogramowaną możliwość przetworzenia i być skalowalne, by dotarły także do nowych konsumentów z krajów rozwijających się. Bez przeprojektowania produktów i całych łańcuchów dostaw nie jest możliwe przejście

od gospodarki liniowej, generującej wysypiska śmieci, do gospodarki o zamkniętym obiegu surowców i energii.

W efekcie rewolucja energetyczno-surowcowa wymusi zmiany w obrębie kultury przedsiębiorstwa i stworzy konieczność zastosowania nowego podejścia projektowego – nie tylko w sensie zarządzania pracą, lecz także w przypadku nowych modeli biznesowych. Autorka głośnej książki *Doughnut Economics* (co na polski należałoby przetłumaczyć jako *Gospodarka obwarzanka* lub *Ekonomika bajgla*) wskazuje, że „zrównoważenie” oznacza poruszanie się między kręgiem niezbędnych potrzeb ludzkich a możliwościami środowiska. Tworzą one tytułowy „obwarzanek”, w który wpisać się muszą projektanci zrównoważonych modeli biznesowych.

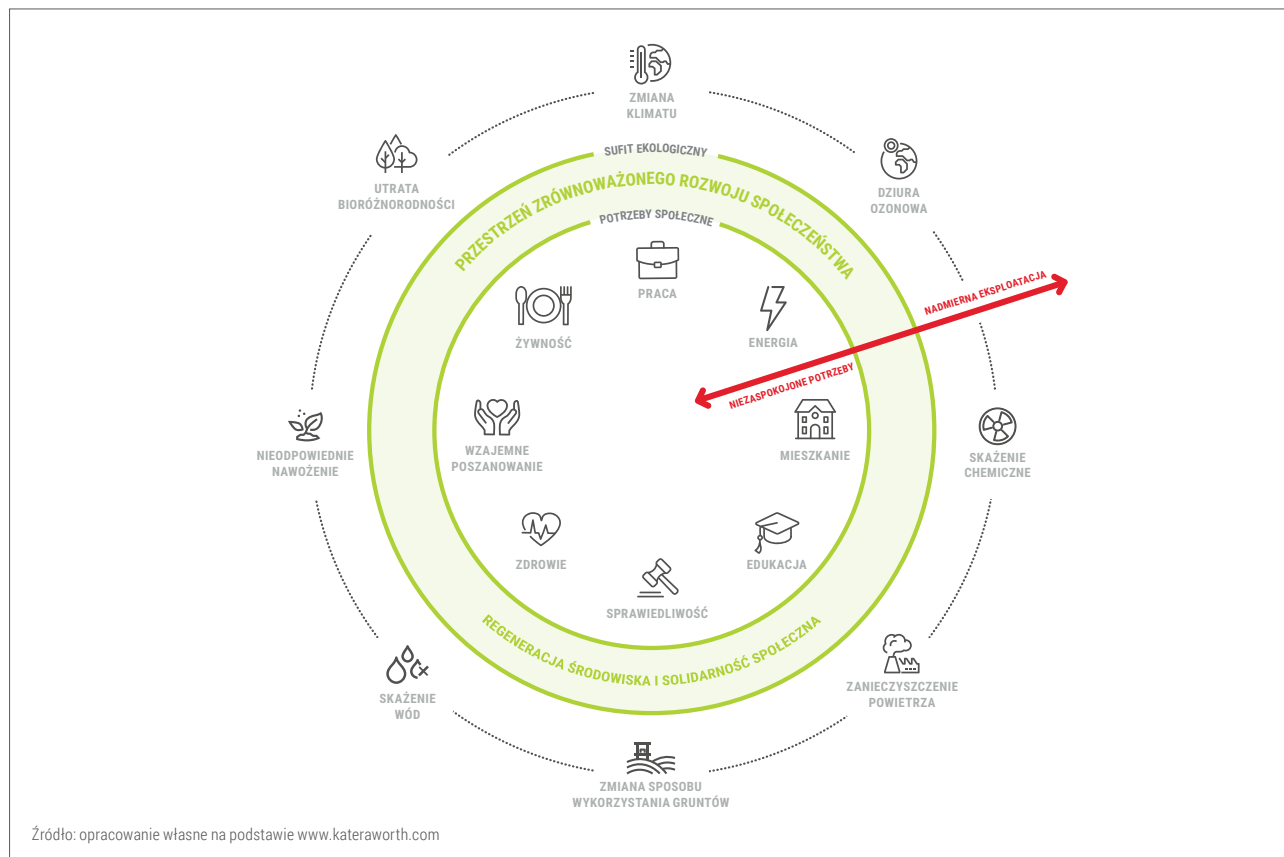
Wzrastaj przez pączkowanie

Przykład Enel X pokazuje, że nawet konserwatywną branżę energetyczną można otworzyć na zrównoważony rozwój. Wyzwaniem dla

kapitałochłonnego przemysłu jest oczekiwanie wysokich i przewidywalnych zwrotów z inwestycji o dużej skali. Osobny rachunek zysków i strat dla innowacyjnych, długoterminowych projektów umożliwia przewyższenie pułapki wygórowanych IRR i NPV wiążących projekty *business as usual*. Pozwala to zminimalizować napięcie między nowym i istniejącym biznesem. Enel X powstał w 2017 roku jako spółka zarejestrowana w ramach włoskiego koncernu energetycznego Enel, lecz działająca autonomicznie na zasadach *agile*. Celem spółki jest tworzenie portfela nowych projektów zakładających wykorzystanie przełomowych technologii, takich jak *smart city*, rozproszona energetyka i energetyka zielona, elektromobilność, mobilność współdzielona. Spółka posiada nie tylko osobny budżet i przyzwolenie na eksperymentowanie, lecz także własne centrum innowacji, gdzie zatrudnia ponad 1000 osób pracujących w warunkach, jakie zapewniają ośrodki badawcze *high-tech* z Doliny Krzemowej.

W myśl zasady antykruchości, stworzonej przez amerykańskiego ekonomistę i filozofa Nassima Nicholas Taleba, taki model – silnego fundamentu biznesowego, w oparciu o który

Rysunek 14. Bajgiel zrównoważonego rozwoju obrazuje jaką część ludzkich potrzeb można zaspokoić bez narażania środowiska



można finansować portfel wielu mniejszych, eksperymentalnych inicjatyw – jest bardzo dobrze dopasowany do cyfrowego i zglobalizowanego świata, gdzie zwycięzca bierze (prawie) wszystko. Skalowanie cyfrowych robotów jest dzisiaj banalnie proste, a w efekcie zwycięzca jest tylko jeden. Szeroko zakrojone eksperymentowanie realizowane mniejszymi nakładami przynosi w tych warunkach lepsze efekty niż portfel umiarkowanych inicjatyw, z których żadna nie wybije się ponad przeciętność.

Wzrost przez pączkowanie nie musi odbywać się wewnątrz firmy. Także firmy działające w sferze realnej mogą czerpać z doświadczeń projektów informatycznych i udostępnić interfejs współpracy *open source* (o czym świadczy przejście za 34 mld USD przez IBM spółki

RedHat dostarczającej systemy Linux). W ten sposób działają startupy typu OPEN MOTORS, oferujące w systemie wolnego dostępu możliwość korzystania z homologowanego, modularnego podwozia samochodu elektrycznego oraz podlegającej mu dokumentacji B+R w celu tworzenia własnych prototypów samochodów EV. Dzięki udostępnieniu projektu szerokiemu gronu odbiorców radykalnie zmniejszone zostają wydatki na prace B+R w firmie, która chce stworzyć nowy pojazd. Koszt pojedynczej platformy (bez baterii) to 12 tys. USD, a w przypadku zakupienia partii 500 sztuk – 4 tys. USD. Cyfrowe rysunki CAD są dostępne za darmo. Modularne podejście do pojazdu zwiększa możliwości w zakresie adaptowania tych samych platform do wielu celów, co ogranicza marnotrawstwo surowców

i ułatwia osiągnięcie efektów skali – do tej pory uzyskiwanych przez producentów pracujących w wielkich konglomeratach. Przewaga skali w ten sposób nie zniknie, ale osiągnięcie minimalnego pułapu staje się łatwiejsze. Można byłoby tej inicjatywy nie traktować poważnie, gdyby poza pierwotnym projektem OPEN MOTORS nie pojawiła się informacja o planowanym przez Renault upublicznieniu platformy komercyjnego samochodu Twizy⁴⁵. Całkiem dobre wyniki sprzedaży w podobnej dyscyplinie projektowania modularnego odnotował producent Fairphone, modularnego telefonu, w którym można wymieniać części (firma odrabia w ten sposób wydłużony cykl życia aparatu), a surowce rzadkie wykorzystane do jego stworzenia pochodzą z wiarygodnych źródeł na świecie, nieobjętych konfliktem wojskowym⁴⁶.

45 Open Motors, *The world's first open-source mass market vehicle platform*, www.openmotors.co/renaultpomsignup/ [10.09.2018].

46 Fairphone, *A better phone is a phone made better*, www.fairphone.com/en/our-goals/?ref=header [10.09.2018].

Dla projektantów nowych modeli biznesowych gospodarka cyrkularna oznacza konieczność zaspokojenia potrzeb minimalną ilością materiałów – zarówno tych, które podlegają bioregeneracji, jak i tych tworzonych przez człowieka. Systemowe myślenie o zaspokajaniu potrzeb minimalnym nakładem surowców może wydawać się idealizmem na poziomie startu-pa, lecz w przypadku korporacji prowadzącej globalną grę jest już brutalną koniecznością. Liczba ludności na świecie błyskawicznie rośnie, a wraz z nią zapotrzebowanie na surowce. Klienci żyją dłużej, a ich perspektywa staje się długookresowa – interesują się środowiskiem. Nowa gra o globalny rynek polega na ograniczeniu zużycia surowców i generowania odpadów, bo tylko tak można zaspokoić masowe potrzeby.

Z tych względów projektanci wykorzystują pięć modeli zrównoważonego biznesu: wydłużanie cyklu życia produktów, tworzenie platform

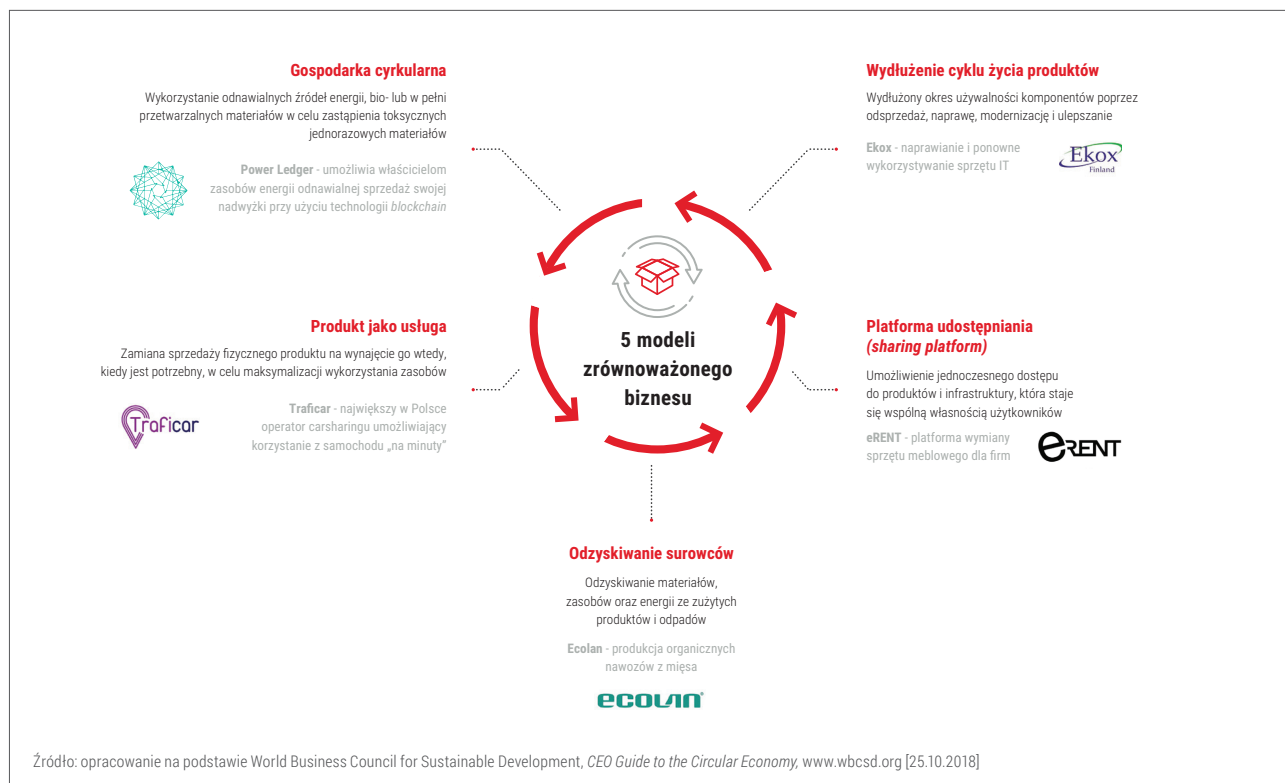
udostępniania usług, odzyskiwanie surowców, zamienianie produktów na usługi lub korzystanie z surowców odnawialnych. Aby zapewnić firmie odporność na przejście demograficzne i ustabilizować bazę klientów, rozwijane są także rozwiązania abonamentowe i lojalnościowe.

W celu uchwycenia tych pięciu modeli biznesowych, projektanci korzystają często z metod *design thinking*, kładących nacisk na precyzyjne identyfikowanie potrzeb klientów, zazwyczaj na bazie obserwacji ich zachowania w środowisku. To automatycznie prowadzi do uwzględnienia wpływu produktu na otoczenie. W ten sposób powstają rozwiązania bardziej przyjazne zarówno dla środowiska, jak i społeczeństwa.

Dlatego krzesła produkowane przez IKEA są coraz lżejsze, a sama firma angażuje się w zarządzanie lasami. Z tego samego powodu

GE ogłosiło konkurs *crowdsourcingowy* na elementy silnika samolotowego drukowane w 3D, a Airbus korzysta z designu algorytmicznego, by poprzez modelowanie komputerowe stworzyć quasi-organiczne wzory kratownic, pozwalające zredukować wagę wnętrza samolotu, np. ciężar foteli o 45%, a ilość zużytego surowca nawet o 95%, by ograniczyć tym samym emisję dwutlenku węgla potrzebnego do wzniesienia w przestrzeń dużej masy⁴⁷. Nawiązując do myśli F.G. Jungera, przychodzi zauważyć, że rozwój technologii pozwala korzystnie rozwiązać problem biedy, który w przypadku zrównoważonej gospodarki wiąże się z niedoborem surowców. Aby w miarę solidarnie rozdzielić konsekwencje „biedy surowcowej”, coraz prostsze produkty muszą zachować swoje podstawowe funkcje użytkowe. Takie działania wpisują się w trend *frugal design*, czyli koncentracji na prostych funkcjach, które dzięki niskiemu zapotrzebowaniu na materiały można skalować globalnie

Rysunek 15. Istnieje pięć modeli zrównoważonego biznesu już dziś wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa



47 Autodesk, Airbus. *Reimagining the future of air travel*, www.autodesk.com/customer-stories/airbus [10.09.2018].

i osiągać tym samym nadzwyczajne zyski z tytułu osadzenia przedsiębiorstwa w centrum sieci wzorniczej⁴⁸.

Wymienione strategie wzornicze mogą być wykorzystane przez przedsiębiorstwo w odpowiedzi na wstrząs gospodarczy tylko dzięki uprzedniemu zbudowaniu głębokich kompetencji ludzkich. Choć pierwsza zasada innowacyjności Google mówi, że innowacje biorą się zewsząd, to jednocześnie praktyka tej firmy pokazuje, że innowacje nie rodzą się na kamieniu – pierwiastek kreatywności musi być najpierw obecny w przedsiębiorstwie, by możliwe było umieszczenie go w produkcji. Do tego potrzebne jest stworzenie odpowiedniego zaplecza.

Pielęgnuj talenty i zespoły

Wizjonerstwo wymaga odwagi, właściwej organizacji i utalentowanych kadr, które poniosą ideę zmian. Rezerwy potencjału ludzkiego nie kryją się jednak we wtlaczaniu większej liczby zadań w tę samą organizację,

a w zarządzaniu talentami oraz wprowadzaniu mechanizmów „zwinnej” pracy. Utalentowani pracownicy dysponują szerokimi kompetencjami, które ograniczają ryzyko zderzenia z górą lodową, a metody *agile* tworzą w tkance przedsiębiorstwa system szybkiego reagowania. Firma nie „kruszy się” przy łada zderzeniu.

W 2019 roku minie 20 lat, od kiedy Steve Jobs zmienił układ biura Pixar z podzielonego według struktury organizacyjnej na wspólne przestrzenie wymiany myśli, tworząc w ten sposób jedno z najbardziej innowacyjnych studiów filmowych na świecie⁴⁹. Dzięki temu zmienił się sposób współpracy między talentami, a utarte sposoby myślenia zostały wyparte przez bardziej kreatywną komunikację. Stworzona została organizacja, która zaczęła w pełni korzystać z możliwości niesionych na fali cyfrowej rewolucji, wydając kasowe animowane hity typu *Toy Story* czy *Iniemamocnych*. Na tym polega właśnie antykruchłość. Jak podkreśla w swojej książce N.N. Taleb, na miano „antykruchych” zasługują organizacje, które nie tylko uodparniają się na zmiany otoczenia (to zwykła neutralność), lecz potrafią także wykorzystać wstrząsy jako okazję do stworzenia biznesu. Tak uczynił Pixar.

Organizacje chcące wykształcić tkankę odporną na wstrząsy, muszą zarządzać talentami, które samodzielnie organizują własne stanowiska pracy. Dlaczego? Ed Catmull z Pixar ujął to następująco: „Inteligentni ludzie są ważniejsi niż dobre pomysły”⁵⁰. W logice tradycyjnej korporacji kandydata dopasowuje się do stanowiska, czego doskonałym przykładem są kilkuetapowe procesy rekrutacji pozwalające maksymalnie zwiększyć prawdopodobieństwo, że dany kandydat będzie najlepiej odpowiadał stawianym wymaganiom. To traci sens, gdy otoczenie staje się zmienne, a talenty są rzadkim dobrem – lepiej „złowić” talent i dostosowywać do niego stanowisko. W szybko zmieniającej się gospodarce konieczne jest przekazanie pracownikowi większej odpowiedzialności, ale ze względu na tempo dokonujących się przeobrażeń granice tej odpowiedzialności stają się mniej wyraźne. Do takiego nie w pełni sformatowanego stanowiska trudniej przyporządkować kandydatów – każdy pracownik ma inne predyspozycje.

Kiedy mowa o zarządzaniu talentami, to stanowisko dostosowuje się do profilu, w tym zalet i umiejętności, pracownika.

Rysunek 16. Zarządzanie talentami staje się największym wyzwaniem kadrowym po wyspecjalizowaniu i zautomatyzowaniu stanowisk pracy



48 N. Radjou, J. Prabhu, *What frugal innovators do*, "Harvard Business Review", December 2014, hbr.org/2014/12/what-frugal-innovators-do [10.09.2018].

49 AIB, *Fostering teamwork: how four leading companies get it right*, October 2017, www.aib.edu.au/blog/teamwork/fostering-teamwork/ [10.09.2018].

50 E. Catmull, *How Pixar fosters collective creativity*, "Harvard Business Review", September 2008, www.hbr.org/2008/09/how-pixar-fosters-collective-creativity [10.09.2018].

Kierunkuj zamiast kontrolować

Organizację przystosowaną do konkretnych pracowników trudno kontrolować w wystandaryzowany sposób. Zarządzanie talentami można wyjaśnić poprzez analogię piłkarską. Ta pokazuje, że talenty – najrzadszy zasób, o który walczą globalne firmy – można kontrolować tylko w ograniczonym zakresie. Raczej się je ukierunkowuje. Czołowe kluby i ich trenerzy – Manchester City czy Juventus Turyn, Pep Guardiola czy Massimiliano Allegri – nie budują sztywnego systemu gry wokół boiskowej formacji, liczby obrońców lub napastników. Bardziej liczą się role odgrywane w zespole przez poszczególnych zawodników, gra sytuacyjna, sposób wykorzystania przez piłkarza własnego talentu. Trenerzy budują swój system na silnych, uzupełniających się osobowościach. Predyspozycje zawodników, styl wykonywania zadań na danej pozycji, nawet w porównaniu z innym graczem zajmującym nominalnie tę samą pozycję – różnią się, a z drugiej strony muszą uzupełniać się z umiejętnościami pozostałych graczy. Analogicznie stanowisko w organizacji zorientowanej na talenty podlega ukształtowaniu przez człowieka, który je obejmuje. Od jego umiejętności będzie zależało, jak stanowisko się rozwinie. Podobnie jak w piłce nożnej – praca z talentami to praca zespołowa. Dzięki niej możliwa jest spontaniczna koordynacja zadań między stanowiskami o kompetencjach, które w świecie talentów są nieco rozmyte, a do tej pory były wpisane w strukturę korporacyjną i ścisły podział ról. Dostrzegają to czołowe koncerny. Jedną z inicjatyw wdrożonych kilka lat temu przez PepsiCo było uzależnienie premii rocznej nie tylko od wyników indywidualnych, ale też od pracy zespołowej i wsparcia rozwojowego, jakiego pracownik udzielił swoim kolegom w firmie. W ten sposób została zredukowana konkurencja między pracownikami i dążenie do realizacji własnych celów na rzecz realizacji celów wspólnych⁵¹. Tak jak piłkarze przechodzą z klubu do klubu, zmieniając z wiekiem

pozycje z wymagających żelaznej kondycji na pozycje wymagające rozwagi taktycznej, podobnie większość pracowników myśli dziś samodzielnie o własnej ścieżce kariery – i planuje ją niezależnie od pracodawcy. Podobnie jak w sporcie zawodowym, w świecie start-upów pieniędzy jest więcej niż rzeczywistego talentu. Dlatego pracodawcy muszą rekrutować talenty „na zapas”. Według Glassdoor, agencji badającej rynek pracy, 35% rekrutacji przeprowadzonych w USA i Zjednoczonym Królestwie w 2018 roku wynikało z oczekiwanych, jeszcze niezapowiedzianych odejść pracowników⁵². Także w Polsce przyspieszenie wzrostu gospodarczego po 2015 roku uświadomiło wielu firmom potrzebę zarządzania talentami w dłuższej perspektywie. Rynek pracownika z bezrobociem, które spadło z 10% w lipcu 2015 roku do mniej niż 6% w 2018 roku, szybko został spożytkowany na transfery, podwyżki, awanse horyzontalne i pionowe oraz pierwszy od dekad w Polsce istotny napływ pracowników z zagranicy.

Tradycyjne narzędzia służące zatrzymaniu pracowników w firmie muszą być przemodulowane pod kątem talentów. W celu związania talentów z przedsiębiorstwem potrzebne są eksperckie ścieżki kariery dla osób odpowiadających za główne węzły organizacji. W *Talent Wins* konsultanci McKinsey & Company przekonują, że należy obsadzić talentami kluczowe stanowiska związane z tworzeniem wartości w firmie i powierzyć im podejmowanie decyzji – chodzi nie tylko o stanowiska kierownicze w sensie struktury organizacyjnej, ale też wiele stanowisk specjalistycznych i funkcji wsparcia, które zapewniają przedsiębiorstwu np. pracę zespołową, silną kulturę organizacyjną oraz renomę w bliskim otoczeniu⁵³. Takie podejście oznacza inne ukształtowanie sposobu działania przedsiębiorstwa, niż wynikałoby to ze struktury organizacyjnej, a nawet z podstawowych procesów. Polega ono również na ukierunkowaniu ścieżek rozwojowych kadr nie tylko na przygotowanie pracowników do awansu w hierarchii koncernu, ale także na budowanie silniejszych ścieżek eksperckich i funkcji wsparcia.

Eksperti zostaną w firmie, jeśli ścieżka ich kariery będzie zmierzała w odpowiednim kierunku. Motywacja poprzez awans menadżerski w firmie zorientowanej na talenty nie zawsze jest skuteczna, ponieważ niekoniecznie oznacza ciekawsze wyzwania. To jakby rozgrywającemu drużyny piłkarskiej proponować stanowisko menedżera klubu – być może ważniejsze, ale nie o to chodzi w sporcie. Awans oznacza konieczność zarządzania i często utratę wykształconych wcześniej kompetencji specjalistycznych. Skuteczne firmy angażują swoich pracowników, inwestują w rozwój talentu pracownika, ograniczają hierarchię, zwiększają szybkość podejmowania decyzji, przejrzystość oczekiwań, budują kompetencje przywódcze u menedżerów i partnersko podchodzą do zatrudnionych pracowników.

Innym sposobem na stworzenie relacji z pracownikiem może być częściowa decentralizacja zarządzania organizacją, czyli przekazanie odpowiedzialności w dół. Powoduje to usprawnianie procesu decyzyjnego, zwiększa motywację pracowników i przyciąga talenty. Bardzo dobrym przykładem jest pochodząca jeszcze z lat 80. historia sukcesu brazylijskiej firmy Semco i jej lidera Ricardo Semlera⁵⁴. Semco prowadzi działalność w kilku segmentach biznesowych, mimo iż na początku była zaangażowana tylko w produkcję części potrzebnych do budowania statków. Poza działalnością przemysłową firma ta zapewnia również dostęp do usług specjalistycznych. Jeszcze w 1980 roku, kiedy Semler przejął firmę od swojego ojca, była ona bliska bankructwa, jednak szereg zmian organizacyjnych umożliwił jej transformację w jedną z najefektywniejszych firm w Brazylii. Za tymi przeobrażeniami stoją 3 główne wartości, na których Semco buduje swoją przyszłość – demokracja, podział zysków oraz wymiana informacji. Jedną z największych reform, jakie Semler wprowadził po przejęciu firmy, była reorganizacja struktury organizacji w duchu *participatory management*. Klasyczna struktura piramidalna została zastąpiona strukturą koła składającego się z trzech warstw: dwóch operacyjnych i jednej korporacyjnej. W skład

51 S. Dubois, *Internal competition at work: Worth the trouble?*, January 2012, www.fortune.com/2012/01/25/internal-competition-at-work-worth-the-trouble/ [10.09.2018].

52 Cision PR Newswire, *Glassdoor Survey finds more employees expected to quit in upcoming year, with salary cited as top reason*, January 2018, www.prnewswire.com/news-releases/glassdoor-survey-finds-more-employees-expected-to-quit-in-upcoming-year-with-salary-cited-as-top-reason-300580749.html [10.09.2018].

53 R. Charan, D. Barton, D. Carey, *Talent wins: the new playbook for putting people first*, Harvard Business Review Press, Boston 2018.

54 R. Semler, *Managing without managers*, "Harvard Business Review", September–October 1989.

części korporacyjnej wchodzi 5 osób, które koordynują pracę całej organizacji. Kolejna warstwa to liderzy poszczególnych dywizji, natomiast trzecia – największa – skupia resztę pracowników. Grupa ta składa się dodatkowo z niezależnych komórek satelickich, które mają pełną niezależność w kwestii planowania, zarządzania oraz organizacji pracy. Główną ideą tego systemu jest to, że ilość zwierzchników podlega redukcji, a decyzje są podejmowane w każdej komórce wspólnie, poprzez głosowanie poprzedzone burzą mózgów. Warto wspomnieć, iż dochodziło do sytuacji, w których kierunek inwestycji został zmieniony za sprawą decyzji pracowników mimo odmiennej opinii liderów firmy. Brak klasycznej hierarchii sprawia, iż zarobki nie są uzależnione od stanowiska, a od wartości dodanej przez określonego pracownika. Jedyną formą kontroli pracowników są raportowane co miesiąc wyniki. Poza tym poszczególne komórki mogą organizować pracę w optymalny dla siebie sposób. Kolejnym ważnym elementem filozofii Semco jest podział zysków. 23% zysku netto jest zawsze przekazywane każdej komórce, której pracownicy sami decydują, jak chcą wykorzystać te pieniądze (mogą je np. zainwestować w wybrane przez siebie projekty). Wreszcie co miesiąc każdy pracownik otrzymuje pakiet zawierający kluczowe informacje, w tym finansowe, dotyczące działalności firmy. Dzięki nowemu stylowi zarządzania Semco było w stanie zwiększyć swoje przychody z 4 mln USD w 1982 roku do 212 mln USD w 2003 roku. Podsumowując, zaangażowanie pracowników w proces decyzyjny przy jednoczesnej pełnej wymianie informacji i odpowiednich bodźcach finansowych wydaje się sposobem na stworzenie środowiska pracy, w którym ludzie będą chcieli nie tylko pracować, ale też być.

Delegowanie zadań wymaga zaufania, które opłaca się jednak, ponieważ zapewnia pracownikom poczucie przynależności oraz umożliwia tworzenie wyjątkowego *user experience*. Zdecentralizowane zarządzanie pomogło również sieci Whole Food. Sklepy były prowadzone przez kierowników jako osobne przedsiębiorstwa, bez z góry narzuconych standardów dotyczących oferty

czy *merchandisingu*. W rezultacie pracownicy sklepu tworzyli bardzo dopasowaną do lokalnych potrzeb ofertę, np. oryginalne wypieki czy kurierskie usługi rowerowe. Możliwość realnego wpływu pracowników na koncept konkretnego sklepu zwiększało zaangażowanie załogi, co przekładało się na lepsze wyniki finansowe. Nie jest to recepta uniwersalna, ponieważ często w interesie skalowania biznesu pozostaje utrzymanie jednego i spójnego standardu produktów (jak np. w McDonalds).

Przekazanie odpowiedzialności pracownikom i zespołom opłaca się w dwójnasób – poprzez wzrost lojalności i innowacyjności, przy czym oba czynniki mają kluczowe znaczenie dla budowania odporności długookresowej. Wymaga to jednak pewnego wysiłku. Podstawą jest przełamanie strachu i zaszczepienie w kulturze firmy zasady nakazującej nie obawiać się porażek. Pomysły na *AirBnB*, *carsharing* i *e-hailing* rodziły się w głowach pracowników korporacji. W innych przypadkach wątpliwości korporacji co do podjęcia ryzyka i brak możliwości wdrożenia nowych pomysłów zmusiły utalentowane umysły do opuszczenia ciasnych sal konferencyjnych i uruchomienia własnych firm – bez hierarchii, biurokracji i ograniczeń wynikających z krótkoterminowych oczekiwań inwestorów.

Także w przypadku gospodarki cyrkularnej można wskazać przykłady startupów, które budują strategię z myślą o odległej przyszłości. Czy można bowiem wyobrazić sobie korporację, która na załazkowym etapie prac poważnie oceniłaby projekt pontonów zbierających śmieci na oceanie? Przykładem tego typu inicjatyw jest The Ocean Cleanup stworzone przez młodego, 21-letniego holenderskiego przedsiębiorcę Boyana Słata⁵⁵. Celem tej organizacji jest opracowanie technologii służącej do usuwania plastikowych zanieczyszczeń z oceanów i zapobiegania przedostawaniu się ich większej ilości do oceanów. Ma to umożliwić przygotowanie 600-metrowych systemów składających się z pływającej rury i ekranu, które wychwytyją zanieczyszczenia i koncentrują je tak, by mogły zostać zebrane przez statki. Systemy

mają dryfować po oceanie, wykorzystując prądy, a więc nie będą potrzebowały zewnętrznych źródeł zasilania⁵⁶. Pierwszy z nich został zwodowany 20 września 2018 roku, natomiast pełne wdrożenie projektu jest planowane na 2020 rok. The Ocean Cleanup prognozuje, iż systemy będą wówczas w stanie zbierać do 50% odpadów w obszarze Wielkiej Pacyficznej Plamy Śmieci. Projekt cieszy się dużym zainteresowaniem ze strony społeczeństwa i był w stanie pozyskać wielu sponsorów, w tym założyciela PayPala Petera Thiela.

Talenty pozwalają firmie przystosować się do zmieniającego się nieustannie świata, w którym *know-how* staje się cennym towarem. Niosą ze sobą większy ładunek wiedzy wprowadzanej do produktów i więcej innowacji. W razie wstrząsu rynkowego wiedza zawarta w produktach działa jak amortyzator – przedsiębiorstwo o głębokich kompetencjach może ten „ukryty produkt wiedzy” stosunkowo łatwo przemodelować, tworząc innowacje. Aby zrobić to na czas, potrzebuje odpowiednich metod pracy projektowej.

| Zadbaj o zwinność organizacji

Do rozwijania zrównoważonych modeli biznesowych potrzebna jest nowa technologia pracy. Podejścia takie jak *agile*, *lean startup* oraz *design thinking* koncentrują się na pracy w zespołach interdyscyplinarnych i szybkim dotarciu do minimalnego funkcjonalnego produktu (MVP), dzięki czemu przyczyniają się do budowania rozwiązań bardzo efektywnych surowcowo. Z drugiej strony, za sprawą eksperymentowania, unikają marnotrawstwa związanego ze zbyt długim holowaniem nieudanego projektu. Ich koncentrowanie się na użyteczności i dialogu z klientem, a nawet etnograficznej obserwacji klientów, sprzyja zaś właściwemu zdefiniowaniu potrzeb, które faktycznie należy zaspokoić.

Agile to praktyka pracy z projektami w silnie zmiennym otoczeniu, polegająca

55 www.theoceancleanup.com [10.09.2018].

56 Business Insider, *Ten 20-letni wynalazca chce oczyścić ocean ze śmieci*, październik 2016, www.businessinsider.com.pl/technologie/zanieczyszczenie-oceanu-i-the-ocean-cleanup/75b81rh [10.09.2018].

na usystematyzowanym, iteracyjnym doskonaleniu produktów w krótkich cyklach produkcyjnych przez interdyscyplinarne zespoły posiadające własne budżety i zdolność doboru członków – tak, aby w zasadzie były to startupy. Rygorystyczny podział pracy umożliwiający szybsze dostosowywanie produktów do zmiennych oczekiwań klientów pozwala na stworzenie organizacji odpornej na szoki. *Agile* powstała jako alternatywa wobec tradycyjnych metod zarządzania projektami typu PMBOK lub PRINCE, ale w praktyce wiele jej zasad można wprowadzić do organizacji bez dogmatycznego przestrzegania metodyki, a jedynie poprzez wykorzystanie jej kluczowych elementów.

Agile oferuje organizacji szybsze wdrożenia dzięki wprowadzeniu elastyczności w zakresie technicznym opracowywania projektów przy utrzymaniu w ryzach czasu i kosztów. Plany bazowe są tworzone wokół założenia 60% realizacji zakresu, oczekiwane jest 80%, a 100% stanowi cel nadzwyczajny. To czyni organizację mniej „kruchą” i bardziej odporną na szoki, gdyż skraca czas reakcji na zmiany w otoczeniu. Zdaniem BCG dzięki *agile* istnieje możliwość osiągnięcia 3-krotnego wzrostu efektywności pracy (pod warunkiem skoncentrowania się na podstawowych zasadach, a nie na mrzonkach), mniejszej ilości błędów, szybszego wdrożenia i wzrostu tempa innowacji – to cele, o które warto powalczyć⁵⁷. Szczególnie poprawia się czas dotarcia z produktem na rynek, wydajność pracy oraz morale. Dzieje się to w dużej mierze dzięki przesunięciu ciężaru ze schematycznych spotkań raportowych i koordynacyjnych na warsztaty robocze oraz wyjście do klienta. Zdaniem BCG potwierdza to doświadczenie firmy Schneider Electric, której prezes Jean Pascal Tricoire wskazuje, że dominującą w firmie praktyką było tworzenie produktu przez 2 do 3 lat według z góry ustalonej specyfikacji. Praktyka ta zmieniła się – firma atakuje rynek w pierwszym możliwym terminie z MVP (*minimum viable product*).

W klasycznych organizacjach realizowanych jest 100% oczekiwań korporacji wobec zakresu projektu, ale dzieje się to kosztem małych, pozornie niewiele znaczących opóźnień związanych z doskonaleniem produktu (najczęściej bez żywego kontaktu z klientem). Zezwala się na nie, wierząc, że pracownicy wykazują luki w zakresie mocy przerobowych, oraz ulegając iluzji braku obiektywnej ścieżki krytycznej. Tę rzeczywistość trudno zdefiniować wówczas, gdy ścigamy się tylko z czasem i rynkiem o wprowadzenie innowacji, czyli rozwiązań, których nikt jeszcze nie zna. Czas między 60% a 100% doskonałości to czas, który najbardziej zdeterminowani i dynamiczni konkurenci wykorzystują na pracę z rynkiem, świadomie i z góry planując straty w pierwszym okresie wdrożenia produktu, zamiast omawiać je na kolejnych spotkaniach raportowych, by stworzyć produkt rentowny w pierwszym roku wdrożenia.

W praktyce czołowi przedsiębiorcy z obszaru technologii, tacy jak Jeff Bezos, prezes Amazon, zdają sobie sprawę, że korzyści uzyskane z inicjatywy rozwojowej mogą pojawić się po 5, a nawet 7 latach. Czy lepiej spędzić ten czas na wewnętrznej walce z cieniem, czy też poddać się serii sparingów z klientami i wykorzystać doświadczenia?

Stąd bierze się drugi atut metody *agile* – *learning by doing*, czyli prowokowanie sytuacji uczenia się na bazie niedoskonałych prototypów – nawet jeśli spełniają one tylko funkcjonalne minimum 60% oczekiwań. Nacisk na iteracyjne uczenie się ma wiele wspólnego z popularną w Polsce filozofią Toyoty i stosowaną przez nią praktyką *lean management* – bezkompromisowego ograniczania marnotrawstwa czasu, energii, surowców. Doświadczenia z *lean management* pokazują, że lepsza jest organizacja zdolna do ciągłego doskonalenia się i reakcji na zmianę pojedynczego życzenia klienta niż organizacja z góry zaprogramowana, ślepo odtwarzająca ustaloną wcześniej sekwencję zdarzeń. Korzystają z niej szeroko startupy, tworząc kolaż metod nazywany *lean startup*.

Eric Ries, guru metod pracy startupowej, odpowiedzialny za ruch związany z powstaniem tej inicjatywy, wiążący praktyki *lean* z doświadczeniami młodych przedsiębiorstw, podsumowuje temat następująco: „W metodzie *lean startup* nie chodzi o koszty, chodzi o szybkość. Jediną drogą do zwycięstwa jest uczenie się szybsze niż ktokolwiek inny. (...) Kiedy stworzysz MVP, minimalny funkcjonalny produkt, wystarczy Ci jedna prosta zasada: wyeliminuj każdą cechę, proces albo wysiłek, który nie przyczynia się bezpośrednio do wyciągnięcia nauki, której szukasz”⁵⁸.

Z kolei najlepszym praktycznym dowodem na zasadność *agile* jest jego rozpowszechnienie się poza pierwotny obszar informatyki. Wiodącą branżą, która korzysta z tego rozwiązania, są banki. Czołowe banki europejskie, takie jak ING czy Santander, oferujące usługi dla konsumentów, wdrażają metody *agile* szczególnie w zakresie fintechów i finansów mobilnych, organizując rozwój produktów wokół zasad zwinnej pracy zespołowej. Do transformacji wielkiej korporacji w kierunku zwinnego zarządzania można odnieść się, posługując się metaforą słonia i chartów. Na przykładzie świata finansów słoń to tradycyjne banki, charty to fintech. Nick Jue, prezes ING w Niemczech, powiedział: „To, co staraliśmy się osiągnąć w Holandii, to nauczanie i wytrenowanie słonia, by stał się tak szybki i zwinny jak charty. Chcę pozostać słoniem, ponieważ chcę zachować jego siłę. (...) Nie chcę być chartem. Chcę pozostać słoniem, ale stać się szybkim i zwinnym”⁵⁹.

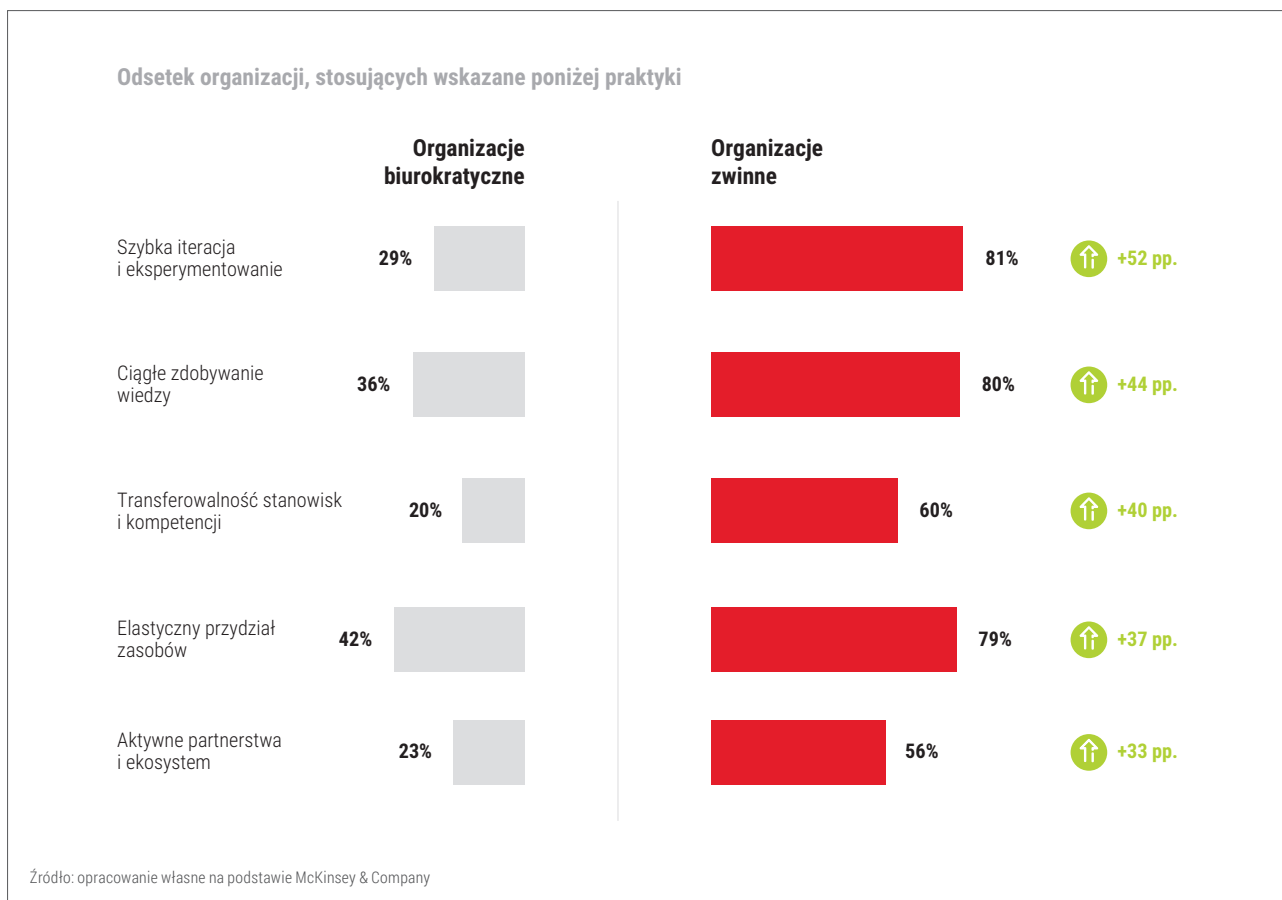
Warto zaryzykować. *Agile, design thinking* czy *lean startup* to obce geny w korporacji. Ich profesjonalne wdrożenie nie jest łatwe, ale zmiana modelu zarządzania uwalnia pomysłowość talentów, odblokowuje ścieżki decyzyjne i pozwala odpowiadać na zmiany w otoczeniu – nie tylko te błyskawiczne, takie jak digitalizacja, lecz również te długofalowe, umożliwiające m.in. przejście w kierunku cyrkularnej gospodarki energetycznej i materiałowej.

57 BCG, *Five secrets to scaling up agile*, www.bcg.com/publications/2016/five-secrets-to-scaling-up-agile.aspx [10.09.2018].

58 E. Ries, *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, Crown Publishing Group, New York 2011.

59 BCG, *Agile ways of working at ING*, www.bcg.com/digital-bcg/agile/ing-agile-transformation.aspx [10.09.2018].

Rysunek 17. Zwinne organizacje mają większe szanse na trwały rozwój dzięki gotowości do eksperymentowania i uczenia się na błędach



Podsumowanie

Wśród współczesnych modeli biznesowych dominują rozwiązania oparte na trzech zasadach: zwiększaniu sprzedaży, ograniczaniu wydatków i spełnianiu możliwie tanim kosztem warunków wynikających z przyjętych regulacji. Sprzyjają im innowacyjne technologie cyfrowe, które pozwalają producentom dokonywać zarówno szybkiej modyfikacji standardowych produktów (poprzez dodawanie kolejnych funkcji użytkowych), jak i agresywnego marketingu, wpływającego na decyzje zakupowe klientów (nabycie nowego produktu oznacza dostęp do dodatkowych możliwości). Ze strategią przyspieszenia moralnego zużycia produktów wiąże się również skracanie trwałości fizycznej. Produkty trwałe rujną bowiem popyt odtworzeniowy. Pobudzeniu konsumpcji towarzyszy wzmocnienie niekorzystnych efektów zewnętrznych. Zwiększone zapotrzebowanie na energię, surowce i materiały prowadzi nie tylko do wzrostu cen, lecz także do gromadzenia szkodliwych emisji i odpadów, wśród których znajdują się zużyte produkty. Gdy nałożymy to na prognozy demograficzne, wniosek może być tylko jeden: nie da się

kontynuować rozwoju opartego na modelu liniowej transformacji surowców i materiałów w produkty użytkowe i odpady. Warunkiem trwałości takiego biznesu jest domknięcie ich obiegu.

Plany działania dotyczące gospodarki o obiegu zamkniętym od kilku lat zajmują ważne miejsce w strategiach zrównoważonego rozwoju coraz większej liczby krajów – zarówno w Unii Europejskiej, jak i poza nią. Presja społeczna i rosnące wymagania w zakresie ochrony środowiska naturalnego oraz coraz wyższe kary za niespełnianie ustalonych norm nie tylko są odczuwalne dla firm, lecz w wielu przypadkach wywierają także wpływ na strategiczne kierunki ich rozwoju. Opłacalne staje się po prostu wyeliminowanie lub znaczne ograniczenie tego typu kosztów w ramach prowadzonej działalności. Firmy wdrażające w praktyce strategię trwałego rozwoju wybiegają myśleniem daleko w przyszłość i – zamiast dostosowywać się do obowiązujących regulacji – dążą do budowania odporności na przyszły, nieuchronny wzrost ich restrykcyjności.

W krótkiej perspektywie, nawiązującej do dzisiejszych warunków regulacyjnych, projektowanie nowych modeli biznesowych, domykających obieg surowców i odpadów, nie wygląda jak na razie korzystnie. Nadal bardziej opłaca się produkcja w modelu liniowym i ponoszenie kosztów dostosowań.

Jednak w miarę wydłużania horyzontu strategii przewaga modeli liniowych nad zamkniętymi topnieje i przekształca się w trwałe straty, a na końcu w osierocone aktywa.

Jest bowiem niemal pewne, że zarówno ścieżki cen surowców, jak i krzywa kosztów dostosowań do rosnących norm ochrony klimatu i środowiska będą piąć się w górę. Liczba ludności rośnie bowiem w tempie geometrycznym, a ziemskie zasoby surowców, potrzebnych do zaspokojenia potrzeb konsumpcyjnych, są ograniczone i wyczerpywalne.

Kierunek jest zatem jeden: należy tak projektować biznes, by zaspokajać potrzeby klientów

przy jak najmniejszym zużyciu surowców. Nie chodzi tylko o recykling, choć na tym robi się dobry biznes, ani o ograniczanie emisji i odpadów z produkcji, choć jest to bardzo istotne. Ważne, by nie produkować rzeczy, które konsument szybko zużyje, wyrzuci i kupi nowe.

Firmy starają się zredukować zużycie surowców poprzez odpowiednie projektowanie produktów, z myślą o ponownym wykorzystaniu ich części składowych w procesie produkcji. W tym celu tak organizują proces sprzedaży i relacje z klientami, by odzyskać zużyty moralnie lub fizycznie produkt. Wynikające stąd korzyści są wielowymiarowe: ograniczenie zakupu surowców, niższe koszty regulacyjne związane z utylizacją, wzrost efektywności, lepsze relacje z klientami, spełnienie oczekiwań inwestorów i łatwiejszy dostęp do długoterminowego kapitału. Sprzyja temu na pewno społeczny megatrend, obecny już w sferze mobilności, który można przenieść na wszystkie dobra trwałego użytkowania, by korzystać z usług bez konieczności posiadania ich na własność.

W raporcie przeanalizowaliśmy na przykładach firm, które już budują własną odporność, wdrażając domknięte modele biznesowe, dlaczego i w jaki sposób to robią. Oto najważniejsze wnioski.

Firmy z naszej subiektywnej próby łączy długi horyzont myślenia i działania, liczony raczej w dekadach niż w latach. Przejawem tego jest wizja rozwoju służąca jako kompas do nawigacji po oceanie niepewności technologicznej oraz regulacyjnej.

Badania pokazują, że taki kierunek rozwoju opłaca się biznesowo. Firmy, które przedkładają cele długoterminowe nad krótkoterminowymi, uzyskują o blisko 50% większe przychody i o 80% większe zyski niż konkurenci. Jak to osiągnąć?

Po pierwsze, eliminują krótkowzroczność we własnej organizacji poprzez tworzenie strategii, która powinna sprawdzić się na przestrzeni maksymalnie paru dekad, w zależności od branż. Ponadto, mają konkretny

operacyjny plan realizacji tej długoterminowej wizji, wdrażany krok po kroku od dzisiaj.

Po drugie, skutecznie powstrzymują zapędy akcjonariuszy, którzy dążą do kwartalnej poprawy wyników spółek kosztem budowy długoterminowej przewagi.

Realizacja długoterminowej wizji odbywa się przez „pączkowanie” – rozwijanie kolejnych, drobnych przedsięwzięć innowacyjnych o charakterze *regenerative by design*.

Do stworzenia organizacji odpornej na krótkoterminowe wstrząsy i pokusy niezbędne są talenty – potencjał kadrowy nieograniczany sztywnymi regułami korporacyjnej gry. Firmy, o których mowa, zatrudniają utalentowanych pracowników na kluczowych stanowiskach w organizacji, co nie oznacza jednak awansu na ścieżce menadżerskiej – ważny jest rozwój ekspercki. Aby koordynować pracę takich zespołów, stosuje się zwinne metody pracy projektowej, zorientowane na błyskawiczne gromadzenie wiedzy i elastyczne dostosowywanie się do zmiennego otoczenia.

| Jak zatem budować długookresową odporność firmy na wstrząsy związane z kosztami surowców i regulacji? Oto, co proponują szefowie firm z naszych przykładów:

- posiadaj długoterminową strategię działań: na 5, 10, 15 lat i dłużej;
- obserwuj megatrendy, takie jak demografia czy urbanizacja, oraz ich negatywne skutki dla środowiska – na ich podstawie postaraj się przewidzieć, jak wzrosną ceny surowców i jak powinny wyglądać skuteczne regulacje;
- przyjrzyj się swojej działalności i pomyśl, jakie poniesiesz koszty dostosowań i co na koniec dnia zrobisz z osieroconymi aktywami – na pewno masz takie w portfelu;
- pamiętaj, że inwestorzy finansowi są bardziej elastyczni niż ty: gdy dostrzegą początki materializacji ryzyka – odchodzą;
- pomyśl, jak przeprowadzić firmę (nie aktualny biznes, bo w jego przypadku nie jest to możliwe) z punktu 0, w którym znajdujesz się teraz, do punktu 1, gdy będziesz produkować w zamkniętym obiegu surowców i odpadów;
- wykorzystaj do tego potencjał kadrowy dostępny w firmie oraz poza nią (wizje tworzą i realizują ludzie);
- zadbaj o talenty – przeznacz na badania i rozwój odpowiedni budżet, na miarę strategicznych celów, które chcesz osiągnąć (wizja bez nakładów pozostanie na papierze);
- opracuj mechanizmy pozyskiwania środków finansowych – rozmawiaj o tym z inwestorami i akcjonariuszami oraz testuj na nich swoje pomysły (ponad 1/3 kapitału inwestowanego co roku na świecie to kapitał długoterminowy);
- i nie trać czasu, bo zegar już tyka.

Bibliografia

- Accenture, *Agenda 2030: A Window of Opportunity*, 2016.
- AIB, *Fostering teamwork: how four leading companies get it right*, October 2017, www.aib.edu.au/blog/teamwork/fostering-teamwork/ [10.09.2018].
- Anderson R., *Confessions of a radical industrialist: profits, people, purpose: doing business by respecting the earth*, McClelland & Stewart, Toronto 2009.
- Autodesk, *Airbus. Reimagining the future of air travel*, www.autodesk.com/customer-stories/airbus [10.09.2018].
- Bachorz M., *Polska droga do gospodarki o obiegu zamkniętym. Opis sytuacji i rekomendacje*, marzec 2017.
- D.Barton, *Capitalism for the long term*, www.hbr.org/2011/03/capitalism-for-the-long-term [07.08.2018]
- BBC, *Seven charts that explain the plastic pollution problem*, December 2017, www.bbc.com/news/science-environment-42264788 [10.09.2018].
- BCG, *Agile ways of working at ING*, www.bcg.com/digital-bcg/agile/ing-agile-transformation.aspx [10.09.2018].
- BCG, *Five secrets to scaling up agile*, www.bcg.com/publications/2016/five-secrets-to-scaling-up-agile.aspx [10.09.2018].
- Bernow S., Klempner B., Magnin C., *From 'why' to 'why not': sustainable investing as the now normal*, McKinsey, October 2017.
- BlackRock, *Larry Fink' annual letter to CEOs. A sense of purpose*, www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter [1.10.2018].
- Blume M.E., Keim D.B., *Institutional investors and stock market liquidity: trends and relationships*, Wharton School Working Paper, August 2012.
- Boeriu H., *Watch the BMW i3 get recycled*, May 2015, www.bmwblog.com/2015/05/09/watch-the-bmw-i3-get-recycled/ [10.09.2018].
- Boynton A., *Unilever's Paul Polman: CEOs can't be 'slaves' To shareholders*, „Forbes”, 20.07.2015, www.forbes.com/sites/andyboynton/2015/07/20/unilevers-paul-polman-ceos-cant-be-slaves-to-shareholders/#dad0040561ef [14.05.2018].
- Business Insider, *Ten 20-letni wynalazca chce oczyścić ocean ze śmieci*, październik 2016, www.businessinsider.com.pl/technologie/zanieczyszczenie-oceanu-i-the-ocean-clean-up/75b81rh [10.09.2018].
- Carey D., Dumaine B., Useem M., Zimmel R., *Go long: why long-term thinking is your best short-term strategy*, Wharton Digital Press, Philadelphia 2018.
- Catmull E., *How Pixar fosters collective creativity*, „Harvard Business Review”, September 2008, www.hbr.org/2008/09/how-pixar-fosters-collective-creativity [10.09.2018].
- Charan R., Barton D., Carey D., *Talent wins: the new playbook for putting people first*, Harvard Business Review Press, Boston 2018.
- Choi B., Ishii J., *Consumer perception of warranty as signal of quality: An empirical study of powertrain warranties*, September 2009, www.economics.yale.edu/sites/default/files/files/Workshops-Seminars/Industrial-Organization/ishii-091001.pdf [20.10.2018].
- Cision PR Newswire, *Glassdoor Survey finds more employees expected to quit in upcoming year, with salary cited as top reason*, January 2018, www.prnewswire.com/news-releases/glassdoor-survey-finds-more-employees-expected-to-quit-in-upcoming-year-with-salary-cited-as-top-reason-300580749.html [10.09.2018].
- Coca Cola sustainability strategy, www.coca-colacompany.com/sustainability [11.06.2018]

- Confino J., *Unilever's Paul Polman: challenging the corporate status quo*, „The Guardian”, 24.04.2012, www.theguardian.com/sustainable-business/paul-polman-unilever-sustainable-living-plan [14.05.2018].
- Daly H., *Economics for a full world*, June 2015, www.greattransition.org/publication/economics-for-a-full-world [10.09.2018].
- Dubois S., *Internal competition at work: Worth the trouble?*, January 2012, www.fortune.com/2012/01/25/internal-competition-at-work-worth-the-trouble/ [10.09.2018].
- Entrepreneur, *Why your R&D budget should be the last place you cut*, www.entrepreneur.com/article/313491 [11.09.2018].
- Fairphone, *A better phone is a phone made better*, www.fairphone.com/en/our-goals/?ref=header [10.09.2018].
- Haanaes K. i in., *Sustainability nears a tipping point*, „MIT Sloan Management Review”, January 2012.
- *Here's what the \$294 trillion market of global financial assets looks like*, Business Insider, www.businessinsider.com/global-financial-assets-2015-2?IR=T [1.10.2018]
- Haier, *Successes*, www.haier.net/en/research_development/successfulCases/ [10.09.2018].
- *How will CVS health benefit from its acquisition of omnicare?*, „Forbes”, 1.06.2015, www.forbes.com/sites/greatspeculations/2015/06/01/how-will-cvs-health-benefit-from-its-acquisition-of-omnicare/#e44924612032 [14.05.2018].
- Japsen B., *After CVS stopped cigarette sales, smokers stopped buying elsewhere, Too*, „Forbes”, 20.02.2017, www.forbes.com/sites/brucejapsen/2017/02/20/after-cvs-stopped-cigarette-sales-smokers-stopped-buying-elsewhere-too/#fb42d30c8f51 [18.07.2018].
- Junger G. F., *Perfekcja techniki*, Fundacja Augusta Hr. Cieszkowskiego, Warszawa 2016.
- Kiron D. i in., *Corporate sustainability at a crossroads. Progress toward our common future in uncertain times. Summary findings from the sustainability. Global executive studies, 2009–2016*, „MIT Sloan Management Review”, May 2017.
- Leaderonomics, *Lessons from 3M: why investing in R&D is your ticket to success*, leaderonomics.com/business/lessons-3minvesting-ticket-success [11.09.2018].
- Mainland Ford, *The way forward; Ford & Alan Mullaly*, www.mainlandford.com/blog/the-way-forward/ [16.07.2018].
- Matson P., Clark W.C., Andersson K., *Pursuing sustainability. A guide to the science and practice*, Princeton University Press, Princeton 2016.
- McKinsey & Company, *The business of sustainability: McKinsey Global Survey results, 2017* (i lata wcześniejsze).
- McKinsey Global Institute, *Beyond the supercycle: how technology is reshaping resources*, February 2017.
- McKinsey Global Intitute, *Where companies with a long-term view outperform their peers*, February 2017.
- Nace T., *England's HSBC Issues Stark Warning: Earth Is Running Out Of Resources To Sustain Life*, „Forbes”, 13.08.2018, www.forbes.com/sites/trevornace/2018/08/13/englands-hsbc-issues-stark-warning-earth-is-running-out-of-resources-to-sustain-life/#7ade918ebeb [13.08.2018].
- NPR, *Humans wired to respond to short-term problems*, July 2006, www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=5530483&t=1539692349065 [10.09.2018].

- Open Motors, *The world's first open-source mass market vehicle platform*, www.openmotors.co/renaultpomsignup/ [10.09.2018].
- Ovans A., *What is a business model?*, "Harvard Business Review", January 2015.
- PKN ORLEN, *Gospodarka 4.0 – Czas zmiany dla biznesu*, listopad 2017, www.napedzamyprzyszlosc.pl/raporty/gospodarka-4-0-czas-zmiany-dla-biznesu [10.10.2018].
- Radjou N., Prabhu J., *What frugal innovators do*, "Harvard Business Review", December 2014.
- Raworth K., *Doughnut economics: seven ways to think like a 21st-century economist*, Chelsea Green Publishing, Vermont 2017.
- Reymond E., *3M sells pharma biz for \$2,1bn*, www.in-pharmatechnologist.com/Article/2006/11/09/3M-sells-pharma-biz-for-2.1bn [11.09.2018].
- Ries E., *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, Crown Publishing Group, New York 2011.
- Semler R., *Managing without managers*, "Harvard Business Review", September–October 1989.
- Smoak A., *Andy Grove and Intel's move from memory to microprocessors*, March 2016, www.anthonysmoak.com/2016/03/27/andy-grove-and-intels-move-from-memory-to-microprocessors/ [10.08.2018].
- Statista, *CVS Health's revenue from 2010 to 2017, by segment (in billion U.S. dollars)*, www.statista.com/statistics/261282/cvs-caremarks-revenue-by-segment/ [19.07.2018].
- Storbeck O., *Adidas vows to use only recycled plastics by 2024*, „Financial Times”, 15.07.2018, www.ft.com/content/73ca70d8-84e1-11e8-96dd-fa-565ec55929 [10.09.2018].
- Taleb N.N., *Antifragile: things that gain from disorder*, Penguin, London 2013.
- World Business Council for Sustainable Development, *CEO Guide to the Circular Economy*, www.wbcds.org [25.10.2018].
- www.kateraworth.com
- www.theoceancleanup.com

Spis ilustracji

Rysunek 1. Coraz więcej czynników skłania przedsiębiorstwa do implementacji strategii trwałego rozwoju	9
Rysunek 2. Firmy z długoterminowymi strategiami mogły się pochwalić lepszymi wynikami finansowymi oraz szybciej odbudowywały wartość po załamaniu rynku w latach 2007–2009	11
Rysunek 3. Dlaczego spółki nie wykorzystują pełnego potencjału długoterminowych możliwości rozwoju?	12
Rysunek 4. Menadżerowie globalnych korporacji odczuwają presję akcjonariuszy na generowanie zysków w krótkim terminie	13
Rysunek 5. Potencjalny wpływ ryzyka reputacyjnego, regulacyjnego i operacyjnego na wynik finansowy firmy może być bardzo dotkliwy	15
Rysunek 6. Firmy, które konsekwentnie oferują najlepsze w swojej klasie doświadczenie użytkownika (<i>user experience</i>), rosną szybciej i generują lepsze wyniki finansowe	16
Rysunek 7. Strategie surowcowe są kluczowe dla trwałego rozwoju przedsiębiorstw	19
Rysunek 8. Zmiana modeli konsumpcji i rosnąca liczba ludności prowadzą do dużego wzrostu pozyskania surowców	20
Rysunek 9. Skokowy wzrost popytu na kobalt tworzy ryzyko niedoboru kluczowego surowca dla magazynowania energii	20
Rysunek 10. Dzień długu ekologicznego przypada w kolejnych latach coraz wcześniej	21
Rysunek 11. Działania w duchu zrównoważonego rozwoju przynoszą coraz większą wartość biznesową	21
Rysunek 12. Utrzymywanie liniowego modelu produkcji staje się coraz większym obciążeniem dla przedsiębiorstw	23
Rysunek 13. Zarówno klienci, jak i szefowie przedsiębiorstw dostrzegają korzyści wdrożenia modeli zrównoważonego rozwoju	25
Rysunek 14. Bajgiel zrównoważonego rozwoju obrazuje jaką część ludzkich potrzeb można zaspokoić bez narażania środowiska	27
Rysunek 15. Istnieje pięć modeli zrównoważonego biznesu już dziś wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa	28
Rysunek 16. Zarządzanie talentami staje się największym wyzwaniem kadrowym po wyspecjalizowaniu i zautomatyzowaniu stanowisk pracy	29
Rysunek 17. Zwinne organizacje mają większe szanse na trwały rozwój dzięki gotowości do eksperymentowania i uczenia się na błędach	33



Przyszłość zasilana wiedzą to autorski projekt PKN ORLEN, którego celem jest inicjowanie debaty nad najważniejszymi zagadnieniami z zakresu gospodarki, ekonomii, biznesu czy kwestii społecznych. W ramach projektu organizowane są konferencje tematyczne i panele dyskusyjne z udziałem światowych ekspertów, a także publikowane przekrojowe raporty i opracowania, przygotowane we współpracy z uznanymi ośrodkami badawczymi.

Więcej o projekcie na www.napedzamyprzyszosc.pl

Druk na papierze ekologicznym