

**bsi.**

...making excellence a habit.™

# Indeks Trwałości Organizacji Raport za rok 2018



# Spis treści

---

Strona

- 3 Przedmowa
- 4 Streszczenie dla kierownictwa
- 7 2018 — rok niepewności
- 10 Konieczność okazania determinacji przez liderów
- 12 Nowe zagrożenia dla trwałości ugruntowanych procesów
- 15 Czy potrzeba innowacyjności przestaje być priorytetem poza Chinami?
- 17 Pierwszeństwo dla produktu kosztem ludzi i planety
- 20 Wnioski
- 22 Załącznik 1: Wzorzec trwałości organizacji BSI
- 23 Załącznik 2: Informacje o niniejszym badaniu
- 24 Załącznik 3: Pięć najwyższych pozycji w rankingu trwałości według państw
- 26 Załącznik 4: Pięć najwyższych pozycji w rankingu trwałości według sektorów



# Przedmowa: Howard Kerr, Dyrektor Generalny, BSI



Miniony rok był wyzwaniem dla trwałości przedsiębiorstw globalnych w obliczu wewnętrznych i zewnętrznych wyzwań oraz możliwości. Zmiany przynoszące niepewność mogą być jednak jednocześnie szansą na rozwój. Zysk osiągną organizacje zdolne do podejmowania odważnych decyzji w celu odkrycia nowych możliwości rozwoju w nieprzewidywalnych okolicznościach.

Obecnie mijają cztery lata od opublikowania przez nas pierwszych na świecie wytycznych najlepszej praktyki z zakresu Trwałości Organizacji: BS 65000. Po przeprowadzeniu drugiego rocznego globalnego badania Trwałości Organizacji stwierdzam z satysfakcją, że obserwujemy zwiększoną świadomość trwałości oraz rosnącą liczbę specjalistów do spraw trwałości w organizacjach.

Indeks Trwałości Organizacji jest pierwszym standardem pomiaru trwałości organizacji pod względem 16 najistotniejszych elementów w czterech kluczowych kategoriach: przywództwo, ludzie, proces oraz produkt.

Ubiegłoroczny indeks wskazywał, że reputacja miała najistotniejsze znaczenie dla liderów biznesu, lecz w wielu przypadkach zagrożeniem dla niej była nadmierna koncentracja na krótkoterminowych wyzwaniach.

Wyniki tegoroczne sugerują, że pomimo dalszej koncentracji na reputacji, firmy przenoszą zainteresowanie z zagrożeń wewnętrznych, np. z zarządzania zasobami, na zmiany zewnętrzne, w tym nowe systemy regulacyjne oraz nowe innowacyjne technologie.

Zrozumięte są wyzwania związane z modyfikacją i utrzymaniem prężnej i pozytywnej kultury organizacyjnej. Gdy więcej przeciwnych wiatry gospodarcze, polityczne i technologiczne, wizja ukrycia się przed sztormem w zacisznej zatoce może być kusząca. Odniesienie długotrwałego sukcesu wymaga jednak uznania, że nadmierny nacisk na zarządzanie ryzykiem grozi niewykorzystaniem pojawiających się szans.

Opanowanie sztuki Trwałości Organizacyjnej zapewnia większe prawdopodobieństwo szybkiej reakcji i wykorzystania nowych możliwości. Mam nadzieję, że niniejszy indeks będzie dla firm inspiracją nie tylko do przetrwania, ale także do dynamicznego rozwoju.

# Streszczenie dla kierownictwa

Wiele małych i dużych organizacji dokonało już przesunięcia priorytetów z ciągłości na trwałość, dostosowując się do coraz bardziej niepewnej sytuacji na świecie.

Wyniki naszego drugiego dorocznego indeksu Trwałości Organizacji wskazują, że przedsiębiorstwa w skali globalnej koncentrują się w mniejszym stopniu na wewnętrznych przygotowaniach, a w większym na zewnętrznym ryzyku dla reputacji. Jak wynika z wykresu 1a, ogólny indeks za rok 2018 ilustruje przesunięcie w kierunku zwiększonego znaczenia i wydajności Trwałości Organizacyjnej. Kwestie te zostaną omówione bardziej szczegółowo w dalszej części raportu.

Impulsem do zmiany sposobu przygotowań do długofalowego przetrwania i sukcesu firmy były trzy wyraźne czynniki zewnętrzne:

- **Obawy związane z technologiami**
- **Problemy zarządcze**
- **Brak wykwalifikowanej siły roboczej**

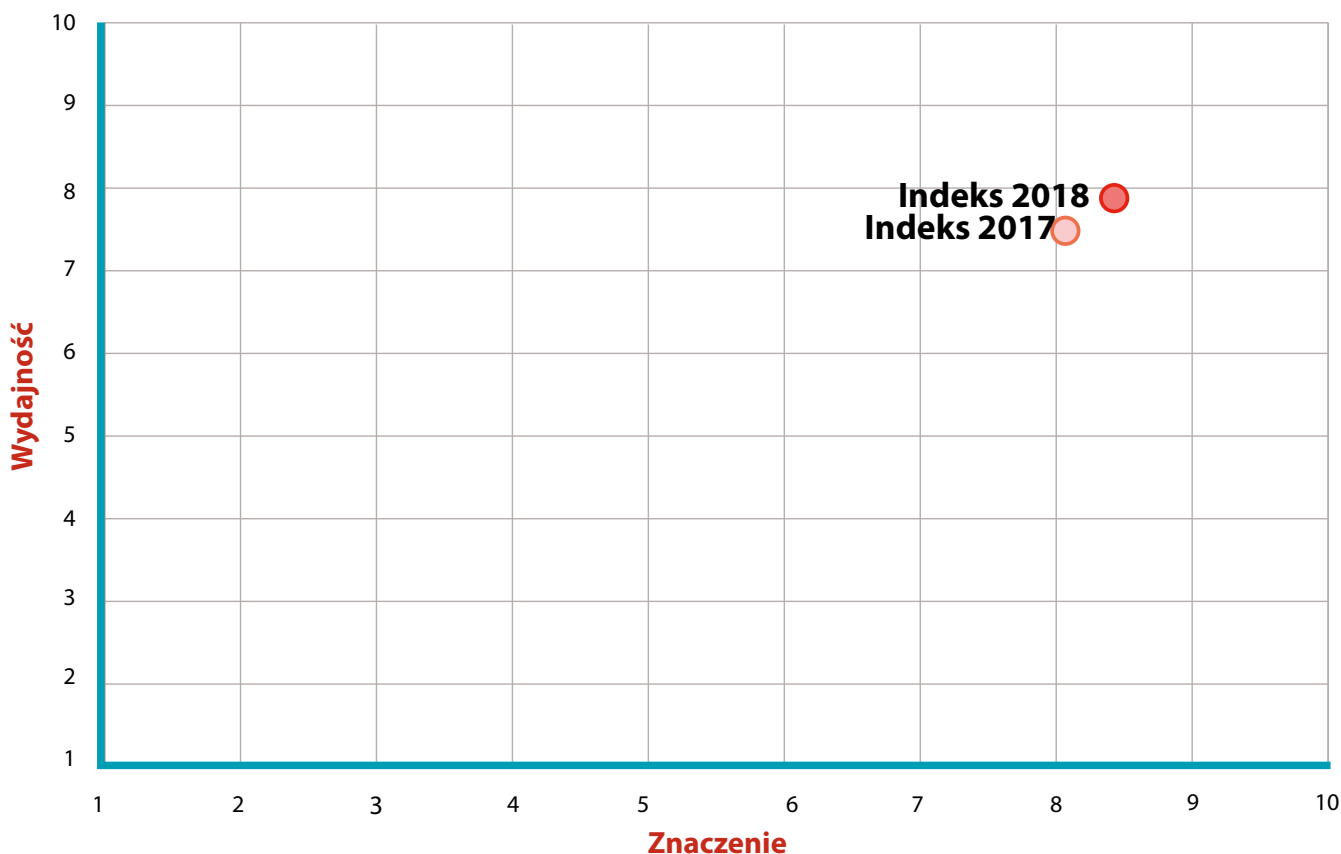
“Zmiany w regulacjach rządowych oraz nieprzygotowanie naszej kadry stanowią dla nas powód do obaw.”

*Dyrektor firmy farmaceutycznej z USA*

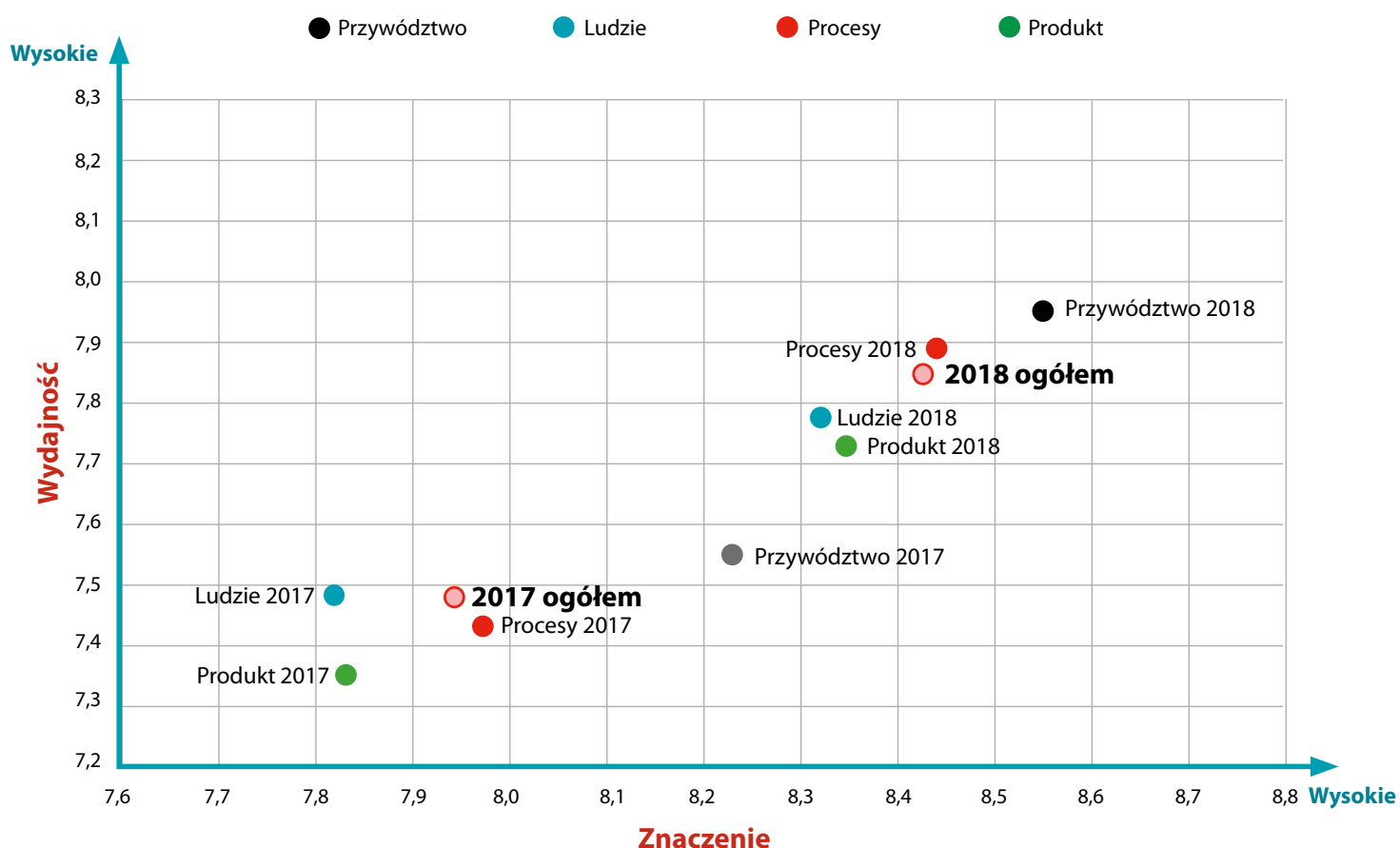
W skali globalnej ponad sześćdziesiąt procent firm wskazało jeden z powyższych czynników jako ryzyko dla ich organizacji.

Percepcja względnego znaczenia i wydajności przedsiębiorstw w odniesieniu do czterech kategorii i 16 kluczowych elementów Trwałości Organizacji ujawnia różnice w kondycji przedsiębiorstw w skali globalnej, chociaż istotne są wszystkie elementy.

**Rys. 1a. Ogólne porównanie indeksu 2017–18**



Rys. 1b. Ogólne porównanie indeksu 2017–18 wg kategorii



## Wzmocnienie trwałości

Jak widać na wykresie 1b, wyniki za rok 2018 ilustrują, że trwałość we wszystkich kategoriach wykazuje lepszą percepcję wydajności i znaczenia. Bez wątpliwości zwiększyła się akceptacja i zrozumienie dla Trwałości Organizacji, zaś liderzy podnieśli jej rangę, co doprowadziło do wzrostu jej znaczenia w badaniu. Pomimo polepszenia percepcji wydajności w 2018 r. liderzy nie mogą popadać w samozadowolenie. Same nowe procedury i zabezpieczenia nie zapewnią trwałości — do stałego doskonalenia niezbędna jest właściwa kultura i przywództwo.

W odniesieniu do pięciu elementów uznanych za najważniejsze w ubiegłorocznym indeksie obserwujemy znaczną poprawę postrzeganej wydajności w czterech z nich: Ryzyko utraty reputacji, Zarządzanie finansowe, Wizja i cel oraz Zarządzanie wiedzą i informacjami. Dalsze informacje podano w wykresie 2.

Konieczne są jednak dalsze wysiłki, gdyż Trwałość Organizacji jest ciągłym procesem pomiaru, doskonalenia i ponownej oceny. Wyraźnym wnioskiem z tegorocznego indeksu jest konieczność utrzymania strategicznej równowagi

w przedsiębiorstwie, zaś zarządzanie zdrowymi napięciami oraz silna koncentracja na jednym obszarze w sposób nieunikniony odciąga uwagę i czas od innych priorytetów. Dotyczy to z pewnością Przywództwa, które w tym roku uznawane jest przez badanych przedstawicieli kierownictwa za mniej istotne w odniesieniu do kultury i wydajności.

## Utrata wpływu przez liderów

W ubiegłym roku jednym z priorytetów była wydajność liderów w odniesieniu do tworzonej przez nich kultury oraz wydajności, którą mają inspirować. Od tego czasu względna wydajność w tej dziedzinie obniżyła się. Szczególny niepokój budzi znaczna rozbieżność pomiędzy postrzeganiem kultury przywództwa pomiędzy pracownikami najniższego a najwyższego szczebla: kierownictwo najwyższego szczebla ocenia swoje wyniki znacznie wyżej niż ich podwładni. Jest to szczególnie wyraźne w organizacjach o ponad pięćdziesięcioletniej historii, które z trudem wdrażają sprawność strukturalną.



## Wzrost znaczenia zarządzania i odpowiedzialności

W konsekwencji obaw związanych z zagrożeniami zewnętrznymi, w tym nowymi regulacjami, nastąpił szybki wzrost znaczenia zarządzania i odpowiedzialności. Obok Świadomości i szkolenia stanowi on element, którego znaczenie rośnie najszybciej. Organizacje najwyraźniej spodziewają się podwyższenia wymogów regulacyjnych i zgodności z przepisami, co uważane jest za szczególne wyzwanie w Stanach Zjednoczonych, a także w sektorze farmaceutycznym oraz ochrony zdrowia.

## Spadek znaczenia innowacyjności

Chowanie głowy w piasek przed zagrożeniem z zewnątrz powoduje, że reszta ciała pozostaje nadal wystawiona na niebezpieczeństwo. Ta sama zasada dotyczy Innowacyjności. W skali globalnej względne znaczenie innowacyjności produktów stało się elementem tracącym pozycję najszybciej. Jedynym wyjątkiem w tym względzie są Chiny, gdzie za

priorytety uznano wszystkie trzy elementy trwałości produktu i gdzie innowacyjność uważana jest za najważniejszy czynnik Trwałości Organizacji. Stanowi to niepokojący kontrast w porównaniu z Wielką Brytanią i Irlandią oraz Stanami Zjednoczonymi, które nie wymieniły ani jednego elementu związanego z produktem w dwóch górnych kwartylach.

Korzyści płynące z holistycznego podejścia do Trwałości Organizacji są ogromne. Zdolność pogodzenia przeciwnych napięć strategicznych umożliwi osiągnięcie długofalowego wzrostu na rynku. Zrównoważenie adaptacji o charakterze defensywnym z podejściem wymagającym szybkiego przystosowania się do zmieniających się warunków wymaga sprawności na wszystkich frontach. Firmy, które są świadome tych napięć i potrafią je wykorzystać, mają większą szansę na osiągnięcie trwałego wzrostu. Te, które tego nie potrafią, będą tylko tak silne jak ich najsłabsze ogniwo.

### Wnioski kluczowe

1. Respondenci wykazali w tym roku wysoki poziom świadomości oraz lepszą wydajność we wszystkich kategoriach Trwałości Organizacji.
2. Zarządzanie finansowe uznano za najważniejszą pozycję zarówno w odniesieniu do wydajności, jak i znaczenia.
3. Elementem wykazującym największą poprawę w odniesieniu do wydajności jest Zarządzanie dostawcami, którego pozycja wzrosła o dziesięć miejsc.
4. Elementem, którego pozycja spadła najbardziej, aż o dziesięć miejsc, jest Zaangażowanie społeczności.
5. Za główne wyzwanie strategiczne 21% liderów globalnych uznało zmiany technologiczne.
6. Poprawę w tegorocznym indeksie wykazują cztery z pięciu priorytetów uznanych za najważniejsze w 2017 r., a jedynie pozycja przywództwa spadła w odniesieniu do względnej wydajności.
7. Elementy, których znaczenie wzrosło najbardziej to: Zarządzanie i odpowiedzialność oraz Świadomość i szkolenie. Obydwa przesunęły się w 2017 r. o pięć pozycji do góry.
8. Elementem, którego znaczenie spadło najbardziej jest innowacyjność — spadek o sześć pozycji. Jej znaczenie obniżyło się w skali globalnej, z wyjątkiem Chin, gdzie nadal jest uznawana za priorytet.
9. Wzrasta rozbieżność pomiędzy postrzeganiem oddziaływania kultury wśród liderów i ich podwładnych. Członkowie kierownictwa najwyższego szczebla ocenili swoją wydajność w dziedzinie przywództwa znacznie wyżej niż pracownicy niższego szczebla.
10. Organizacje bardziej dojrzałe — działające ponad 50 lat — oceniają swoją wydajność w odniesieniu do przywództwa znacznie niżej niż firmy istniejące od mniej niż dziesięciu lat.

“Trwałość Organizacji to jej zdolność do przewidywania, przygotowania i reagowania na stopniowe zmiany oraz nagłe zaburzenia w celu przetrwania i osiągnięcia sukcesu”

Źródło: BS 65000:2014, Wytyczne dotyczące Trwałości Organizacji

# 2018: Rok niepewności

Tegoroczny indeks Trwałości Organizacji wykazuje znaczną różnicę w percepcji trwałości (rys. 2). Raport oceny z 2017 r. wskazywał na koncentrację liderów na zarządzaniu finansowym i przywództwie w celu przygotowania firm na zderzenie współdziałających i zaburzających sił.

Przygotowania te okazały się skuteczne, gdyż w ostatnich 12 miesiącach zanotowano rosnącą świadomość praktyk związanych z trwałością firm. Większy nacisk został położony na solidne procedury, na co wskazuje wzrost znaczenia Zarządzania i odpowiedzialności w reakcji na utrzymujący się poziom niepewności w skali globalnej. Wydaje się to wiązać jednak z odwróceniem uwagi od obszarów przewagi konkurencyjnej, w tym od Innowacyjności.

**Rys. 2. Indeks Trwałości Organizacji 2018**

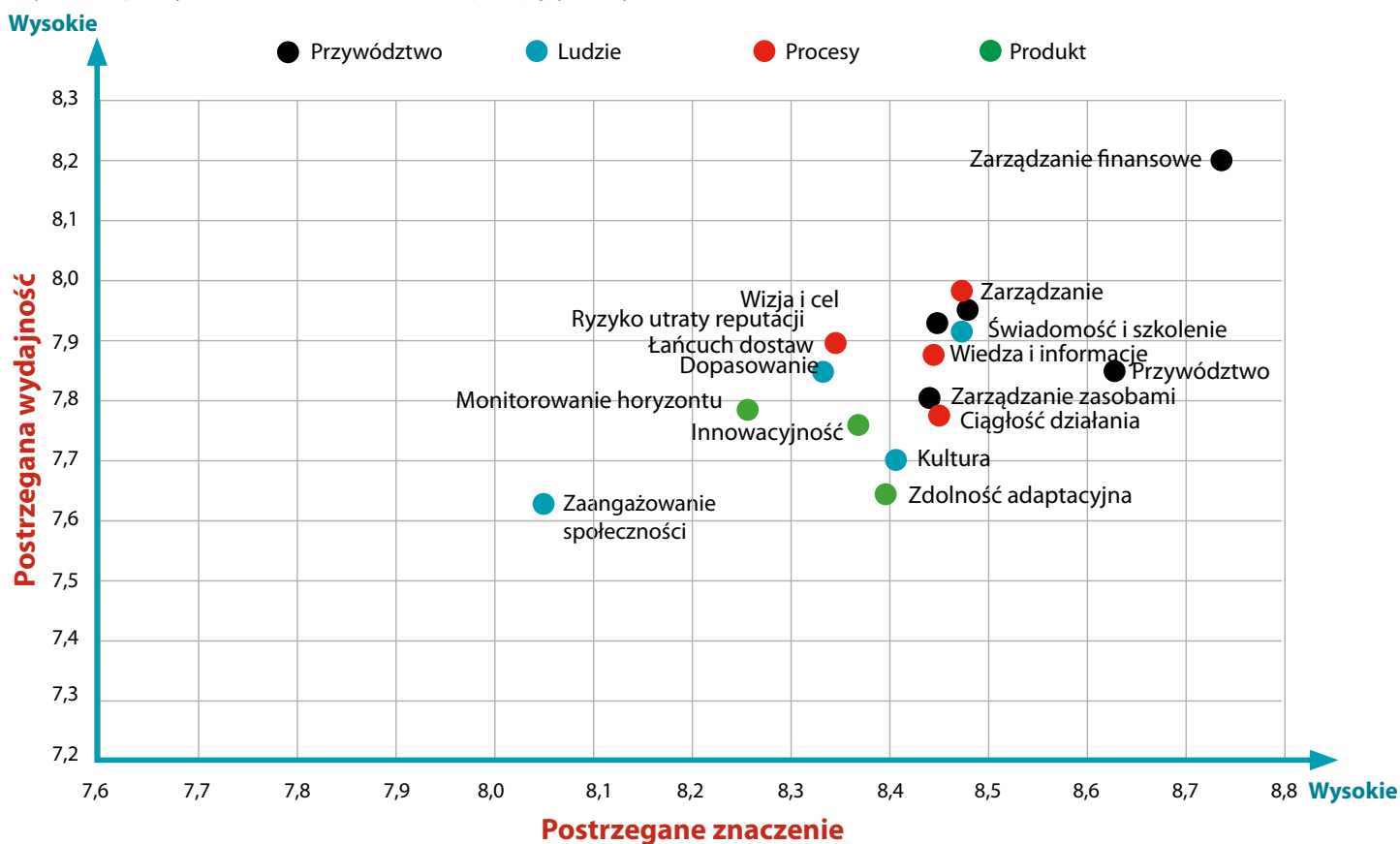


Interesujące może być zwrócenie uwagi na zmianę koncentracji na różnych elementach pomiędzy rokiem 2017 a 2018, świadczące o tym, że firmy poświęciły więcej uwagi dziedzinom uznawanym za słabe punkty, a mniej obszarom, które uważają za swoje mocne strony. Ryzyko utraty reputacji jest wyraźnym przykładem tego zjawiska, na co wskazuje wzrost o pięć pozycji w odniesieniu do wydajności od momentu uznania go za najważniejszy czynnik w 2017 r. Obecnie względne znaczenie tego elementu pozostaje wysokie, jednak utraciło ono pozycję w pierwszej piątce.

Górne pozycje tabeli pozostają stosunkowo stabilne, a zarządzanie finansowe po raz drugi znajduje się na czele rankingu. Zanotowano jednak znaczny wzrost pozycji elementów odnoszących się do kontroli zewnętrznej — zarówno Zarządzanie i odpowiedzialność jak i Świadomość i szkolenie przesunęły się do góry o pięć pozycji i znalazły się w pierwszej piątce. Odzwierciedla to powiązany wzrost wydajności, wskazujący na znaczne inwestycje w tych obszarach w minionych 12 miesiącach.

Wzrost znaczenia i wydajności w odniesieniu do Zarządzania i Świadomości odzwierciedla oddziaływanie przełomowych technologii oraz zmiany w regulacjach

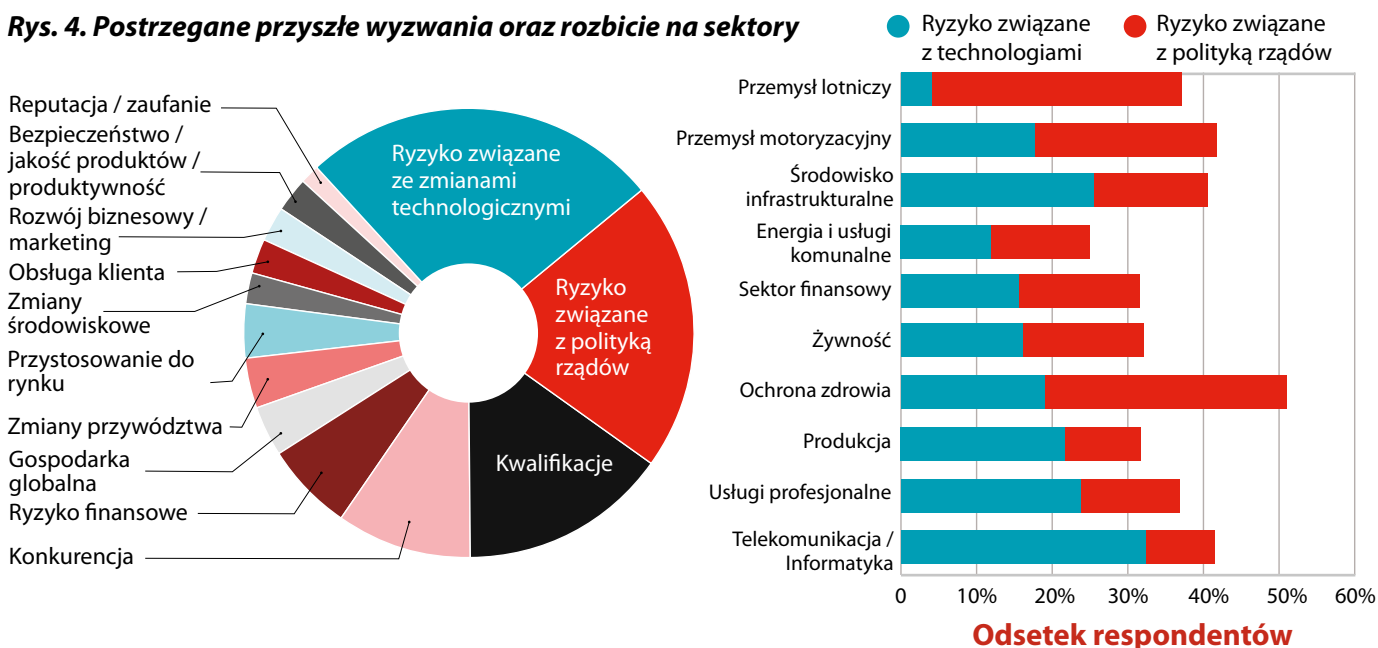
**Rys. 3. Ogólny indeks za rok 2018 obejmujący wszystkie 16 elementów**





Przedstawiciele kierownictwa najwyższego szczebla udzielający odpowiedzi w niniejszym badaniu (rys. 4) łączą to zjawisko z dwoma znaczącymi czynnikami zewnętrznymi, mianowicie ze wzrostem oddziaływania przełomowych technologii na ich modele biznesowe oraz ze zmianami polityki rządów i regulacji. W roku 2018 nastąpiło zachwianie rynków globalnych przez szybko zachodzący postęp technologiczny oraz niestabilność geopolityczną, które niemal z pewnością będą występować nadal w najbliższej przyszłości.

**Rys. 4. Postrzegane przyszłe wyzwania oraz rozbiecie na sektory**



## Niepewność technologiczna

Niepewność technologiczna wynikająca z rozwoju automatyzacji i sztucznej inteligencji prowadzi do pojawienia się wyzwań związanych z przystosowaniem siły roboczej do optymalnej partnerskiej współpracy ludzi z maszynami. Przedsiębiorstwa we wszystkich sektorach, nie tylko firmy technologiczne, w coraz większym stopniu opierają się na danych, co wiąże się z wzrastającymi obawami przed cyberatakami stanowiącymi zagrożenie dla sytuacji finansowej oraz reputacji firm.

Po latach stratosferycznego wzrostu firm z grupy tzw. FANGs (Facebook, Amazon, Netflix i Google) rządy państw, które przez wiele lat chętnie udzielały gigantom technologicznym kredytu zaufania, obecnie zaczynają przyjmować bardziej zdecydowaną postawę wobec regulacji ich działalności, w sposób przypominający regulację tradycyjnych usług komunalnych. Zjawisko odwrotu lub sprzeciwu wobec technologii, określane terminem „techlash”<sup>1</sup>, doprowadziło do wdrożenia nowych surowych przepisów, w tym m.in. Ogólnego rozporządzenia o ochronie danych (RODO) mającego na celu ochronę prywatności. Zderzenie technologii i etyki stanowi kluczowy czynnik zwiększonej koncentracji na Zarządzaniu i odpowiedzialności, w przypadku których wzrost znaczenia doprowadził do skoku z dziewiątej pozycji w ubiegłym roku na czwarte miejsce w 2018 r.

## Niestabilność geopolityczna

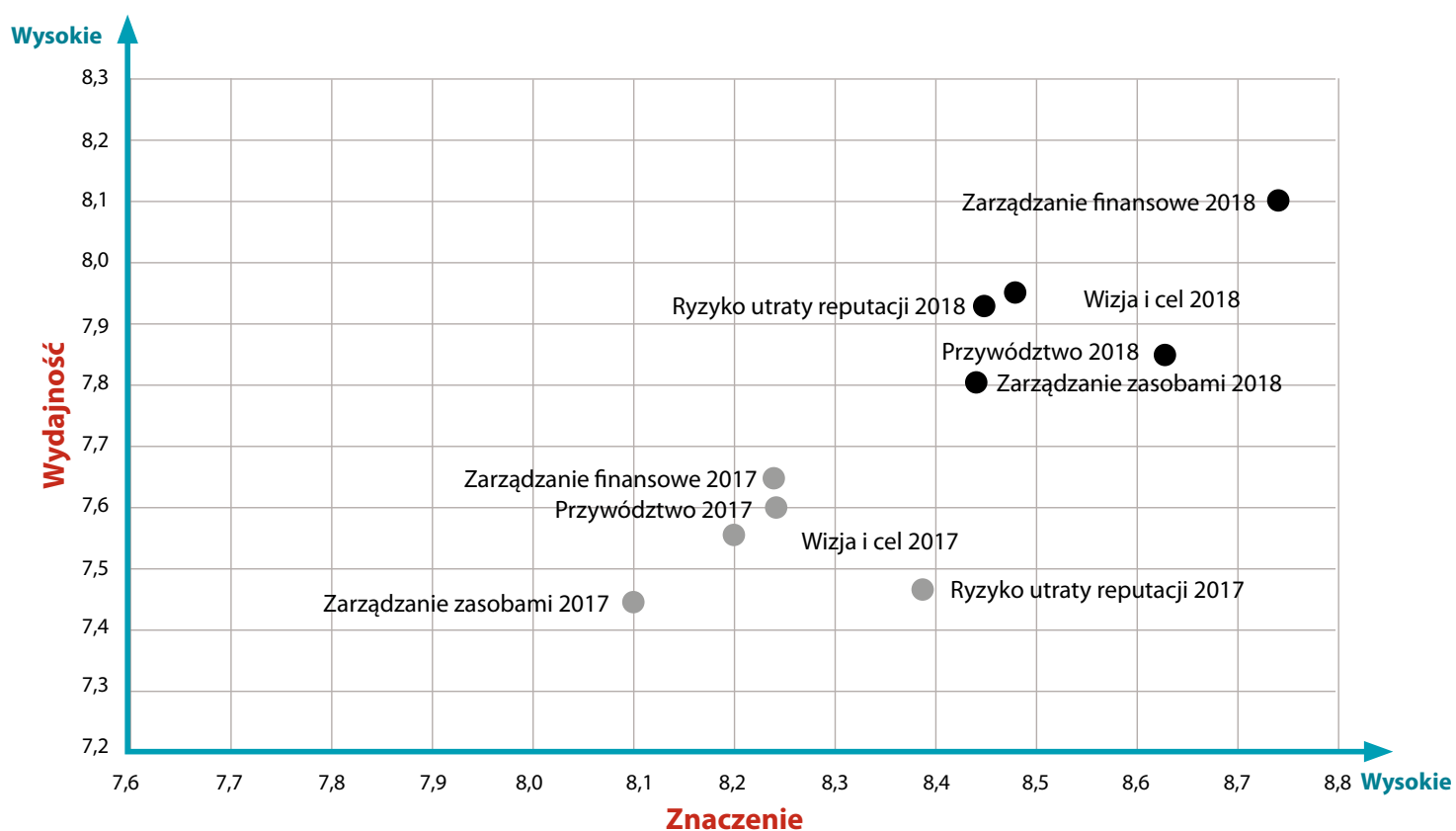
Chwiejna sytuacja geopolityczna podważa stan powstały w trakcie dekad globalizacji oraz wstrząsa międzynarodowymi łańcuchami dostaw, podczas gdy rządy w niektórych częściach świata zaostrzają postawy nacjonalistyczne. Wielka Brytania z trudnością stara się o utrzymanie stabilności w trakcie przeciągających się negocjacji związanych z Brexitem. Faktyczne jego konsekwencje nadal nie mogą zostać poddane ocenie ilościowej, jednak istnieją obawy związane z dostępem do wykwalifikowanej siły roboczej, notowaniami waluty oraz relacjami w międzynarodowej wymianie handlowej po wyjściu tego kraju z Unii. Jednocześnie narzucenie nowych taryf celnych w handlu pomiędzy Chinami i USA prowadzi do powstawania tarć w licznych sektorach przemysłowych, w wyniku czego co piąte przedsiębiorstwo w USA podaje, że polityka rządu oraz napięcia geopolityczne stanowią wyzwanie dla trwałości firm. Wyzwania te są szczególnie silnie odczuwalne w sektorze lotnictwa oraz ochrony zdrowia, co widać na rys. 4.

<sup>1</sup> The Economist, 20 stycznia 2018 r. „The techlash against Amazon, Facebook and Google—and what they can do”

# Konieczność okazania determinacji przez liderów

W obecnym klimacie kierownictwo najwyższego szczebla ma trudne zadanie polegające na ograniczeniu ryzyka oraz utrzymaniu wzrostu zysków. Elementy z kategorii przywództwa po raz kolejny dominują więc w indeksie, zarówno w odniesieniu do względnego znaczenia, jak i wydajności (rys. 5).

Rys. 5. Porównanie kategorii Przywództwo 2017–18



## Elementy przywództwa

**Zarządzanie finansowe** odnosi się do jakości zarządzania finansowymi aspektami przedsiębiorstwa.

**Przywództwo** odnosi się do kultury, widzialności i wydajności kierownictwa najwyższego szczebla.

**Wizja i cel** odnoszą się do sposobu określania celów, przekazywania informacji na ich temat oraz do ich powiązania z przydzielaniem strategicznych zasobów.

**Ryzyko utraty reputacji** odnosi się do podejścia firmy do zarządzania i ograniczenia ryzyka utraty reputacji.

**Zarządzanie zasobami** odnosi się do zakresu skutecznego zarządzania zasobami, w tym ludźmi i technologią, w celu zastosowania ich zgodnie z potrzebami.

Organizacje bardziej dojrzałe — istniejące od ponad 50 lat — oceniają swoją wydajność w odniesieniu do przywództwa znacznie niżej niż firmy działające od mniej niż dziesięciu lat. Stan ten zdaje się odzwierciedlać względną trudność zmiany kierunku dużej, złożonej organizacji w stawianiu czoła nowym regulacjom i innowacjom technologicznym.

Podczas gdy okres piastowania stanowisk najwyższego szczebla nadal się wydłuża<sup>2</sup>, stwierdzić można powstanie znaczącej rozbieżności pomiędzy postrzeganą Trwałością Przywództwa pomiędzy członkami rad zarządów a pozostałymi kadrami. Kierownictwo najwyższego szczebla ocenia swoją wydajność znacznie wyżej niż kierownictwo średniego szczebla i szeregowi pracownicy. O stanie tym świadczy znaczna zarejestrowana rozbieżność w elementach Przywództwa pomiędzy postrzeganym znaczeniem a wydajnością. Rozbieżność ta świadczy o trudności w pogodzeniu przez liderów firm strategicznych ideałów kultury biznesowej z rzeczywistością codziennej działalności.

#### Rys. 6. Znaczenie Przywództwa w różnych sektorach

##### Ranking Przywództwa według sektorów



## Przywództwo oddolne

Brak widoczności Trwałości Organizacji na najniższym szczeblu organizacji powinien stanowić główny przedmiot troski liderów przejmujących w 2018 r. stanowiska po prezesach odchodzących po wieloletniej kadencji w firmach wiodących w branży, w tym Pepsi, Goldman Sachs i Pfizer. Trwałość przywództwa wymaga dwutorowego podejścia do zarządzania firmą: rozwój i realizacja nowych modeli biznesowych musi przebiegać jednocześnie z utrzymaniem istniejących modeli generowania podstawowych przychodów.

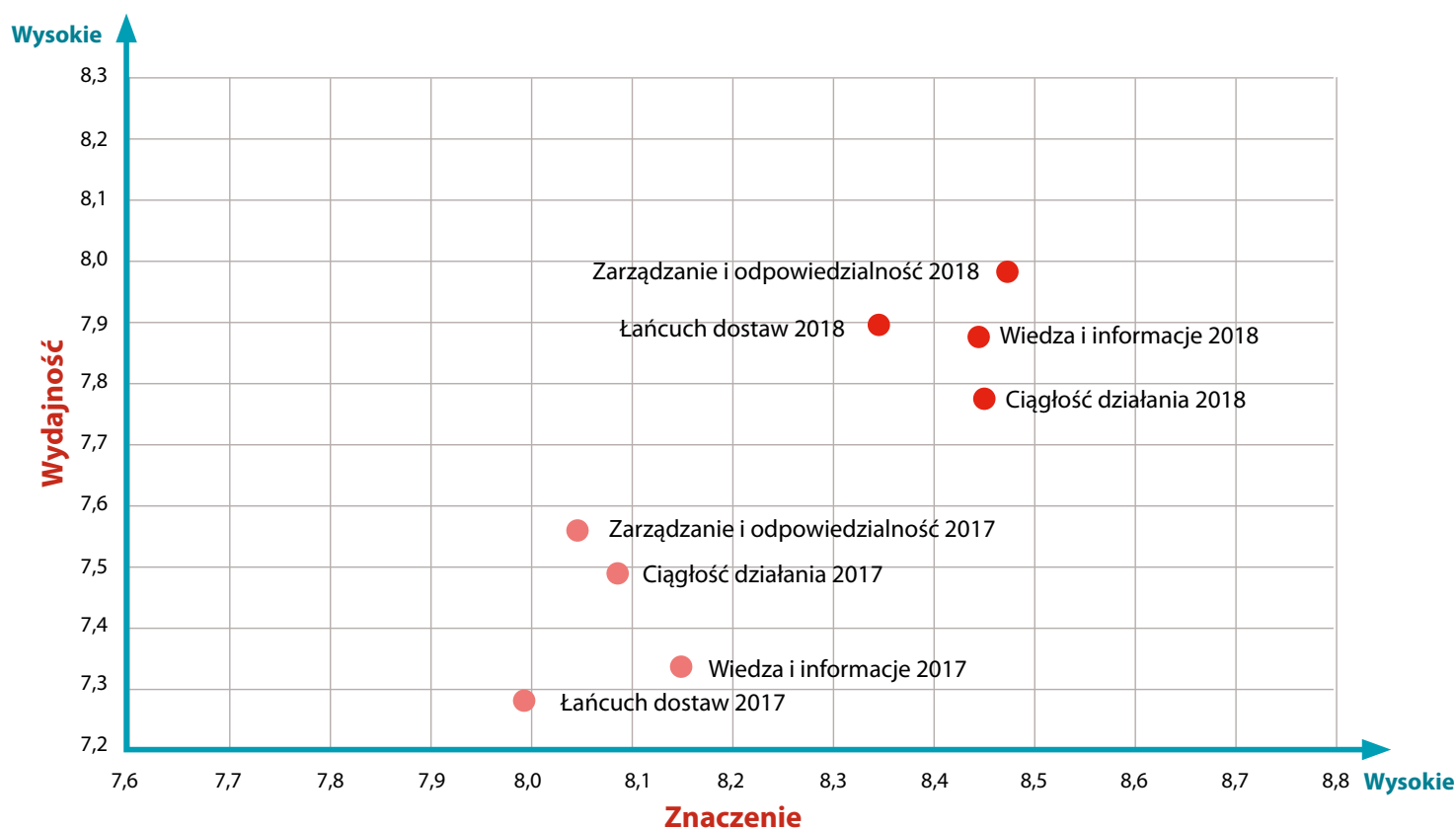
Wszystkie sektory (rys. 6) uznają znaczenie skutecznego przywództwa dla rozwoju Trwałości Organizacji, jednak firmy z branży żywności i usług profesjonalnych uznały je za najistotniejszy czynnik sukcesu. Wyłącznie podmioty w sektorze środowiska infrastrukturalnego nie zaliczyły tego elementu do pięciu czynników o największym znaczeniu, co jest prawdopodobnie powiązane z tym, że większa liczba organizacji w tym sektorze oceniła swoją wydajność pod względem zarządzania finansowego i zarządzania ryzykiem dla reputacji poniżej innych podobnych podmiotów.

<sup>2</sup> The Financial Times, 8 października 2018 r., "Prepare to tell long-serving bosses their time is up"

# Nowe zagrożenia dla trwałości ugruntowanych procesów

Kategoria procesów obejmuje Zarządzanie i odpowiedzialność, Zarządzanie wiedzą i informacjami, Ciągłość działania oraz Zarządzanie dostawcami. W roku 2018 okazała się ona drugą pod względem znaczenia kategorią Trwałości Organizacji, odzwierciedlającą przekonanie o konieczności integracji dążenia do doskonałości z rozwojem produktów i usług jako kluczowego warunku sukcesu (rys. 7).

Rys. 7. Porównanie kategorii Procesy 2017–18



## Elementy procesów

**Zarządzanie i odpowiedzialność** dotyczy zakresu jasnego definiowania polityki zarządzania organizacją oraz odpowiedzialności liderów wysokiego szczebla wobec wszystkich interesariuszy.

**Zarządzanie wiedzą i informacjami** dotyczy jakości środków informacyjnych oraz wymiany wiedzy.

**Ciągłość działania** odnosi się do jakości zarządzania ciągłością działania, polityki i procedur.

**Zarządzanie dostawcami** dotyczy jakości administrowania łańcuchem dostaw, bezpieczeństwa i zarządzania.

## Wzrost znaczenia Zarządzania i odpowiedzialności

Zarządzanie i odpowiedzialność okazało się być najważniejszym elementem w kategorii Procesów i znajduje się obecnie na czwartej pozycji w badaniu, po znacznym skoku z dziewiątego miejsca w roku ubiegłym. Organizacje spodziewają się wzrostu obciążeń związanych z regulacjami i wymogami z zakresu zgodności z przepisami, co zauważalne jest szczególnie w Stanach Zjednoczonych (w co piątej firmie), a także w sektorze farmaceutycznym i ochrony zdrowia (27 procent).

Zwiększony nacisk na Zarządzanie i odpowiedzialność zauważalny jest po roku, w którym kilku prominentnych prezesów firm zostało publicznie usuniętych ze stanowisk w wyniku ujawnienia różnorodnych nieprawidłowości, w tym wykroczeń finansowych, zastraszania i molestowania seksualnego.

Element Zarządzania i odpowiedzialności został umieszczony wysoko w odniesieniu do wydajności, co jest pozytywnym objawem podkreślającym, że organizacje stają na wysokości zadania w zakresie zarządzania ryzykiem i zabezpieczania istniejącej wartości przy jednoczesnej ochronie własnej reputacji.

## Od ciągłości działania do trwałości

Z tegorocznego indeksu wynika również, że świadomość i zakres Trwałości Organizacji oddziałuje również na tradycyjną definicję ram ciągłości działania, politykę i procedury firm. Zmiana podejścia widoczna jest w przesunięciu wielu specjalistów do spraw ciągłości działania na stanowisko specjalistów do spraw trwałości oraz włączeniu do ich obowiązków znacznie szerszego zakresu zagadnień.

Odzwierciedla ona wyniki innego badania zleconego przez BSI pod nazwą „BCI Horizon Scan Report 2018” (Rys. 8), w którym za trzy najpoważniejsze czynniki zakłócające ciągłość działania firm uznano awarie systemów telekomunikacyjnych lub informatycznych, niesprzyjające warunki pogodowe oraz przerwanie dostaw mediów.

Wyzwania związane z wyważeniem powstających zagrożeń oraz ryzyka strukturalnego są znaczne, co obrazuje pozycja Ciągłości biznesowej w połowie tabeli pod względem znaczenia (8 pozycja spośród 16) oraz niska jedenasta pozycja pod względem wydajności. Ten niski wynik sugeruje, że firmy powinny koncentrować się w mniejszym stopniu na planowaniu działań reaktywnych w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi, a bardziej na proaktywnym zarządzaniu ryzykiem oraz zapobieganiu przerwom w celu wzmocnienia ogólnej trwałości firmy.

“W najbliższej przyszłości atak hakerski lub wirus będą nadal krytycznym zagrożeniem dla naszych zasobów.”

Dyrektor firmy telekomunikacyjnej, Indie

**Rys. 8. Najgroźniejsze zakłócenia dla działalności gospodarczej w 2018 r.**





## Ochrona danych jest ważna dla wszystkich

Większość podmiotów uznaje zagadnienia ochrony danych i zabezpieczeń cyfrowych za istotne wyzwanie, przy czym firmy z sektora informatyki i telekomunikacji wymieniają te kwestie jako najistotniejsze w najbliższych 12 miesiącach.

Podczas gdy podmioty we wszystkich sektorach w coraz większym stopniu polegają na technologiach opartych na danych — od bankowości po Internet rzeczy — na całym świecie wprowadzane są zaostrzone sankcje w dziedzinie ochrony danych. Oddziaływanie legislacji takiej jak RODO, które jest jak dotychczas najbardziej rygorystycznym zestawem przepisów regulujących sposób gromadzenia i wykorzystania danych osobowych, nie jest ograniczone wyłącznie do ich ścisłego zasięgu terytorialnego. Przepisy te dotyczą również wszystkich firm międzynarodowych oferujących towary i usługi osobom w Unii Europejskiej, bez względu na to, czy żądają za nie płatności. W związku z powyższym postrzegana wydajność w odniesieniu do elementu Zarządzania danymi osobowymi wzrosła w tym roku, gdyż firmy wzmocniły swoje strategie administrowania danymi.

W obliczu zakłóceń nie można sobie pozwolić na spoglądanie z perspektywy czasu, szczególnie że zarówno przedsiębiorstwa, jak i formy ryzyka stają się coraz bardziej złożone. Wiele organizacji korzysta z wielopoziomowych łańcuchów dostaw w wielu regionach, co w połączeniu z rosnącym zagrożeniem klęsk żywiołowych i cyberataków powoduje, że narażone są one na niebezpieczeństwo w razie braku odpowiedniego zabezpieczenia łańcucha dostaw przed znanym i pojawiającym się ryzykiem.

“Dostosowywanie się i dotzymanie kroku technologii nie jest łatwe.”

*Wysoki rangą członek kierownictwa ds. IT, Australia*

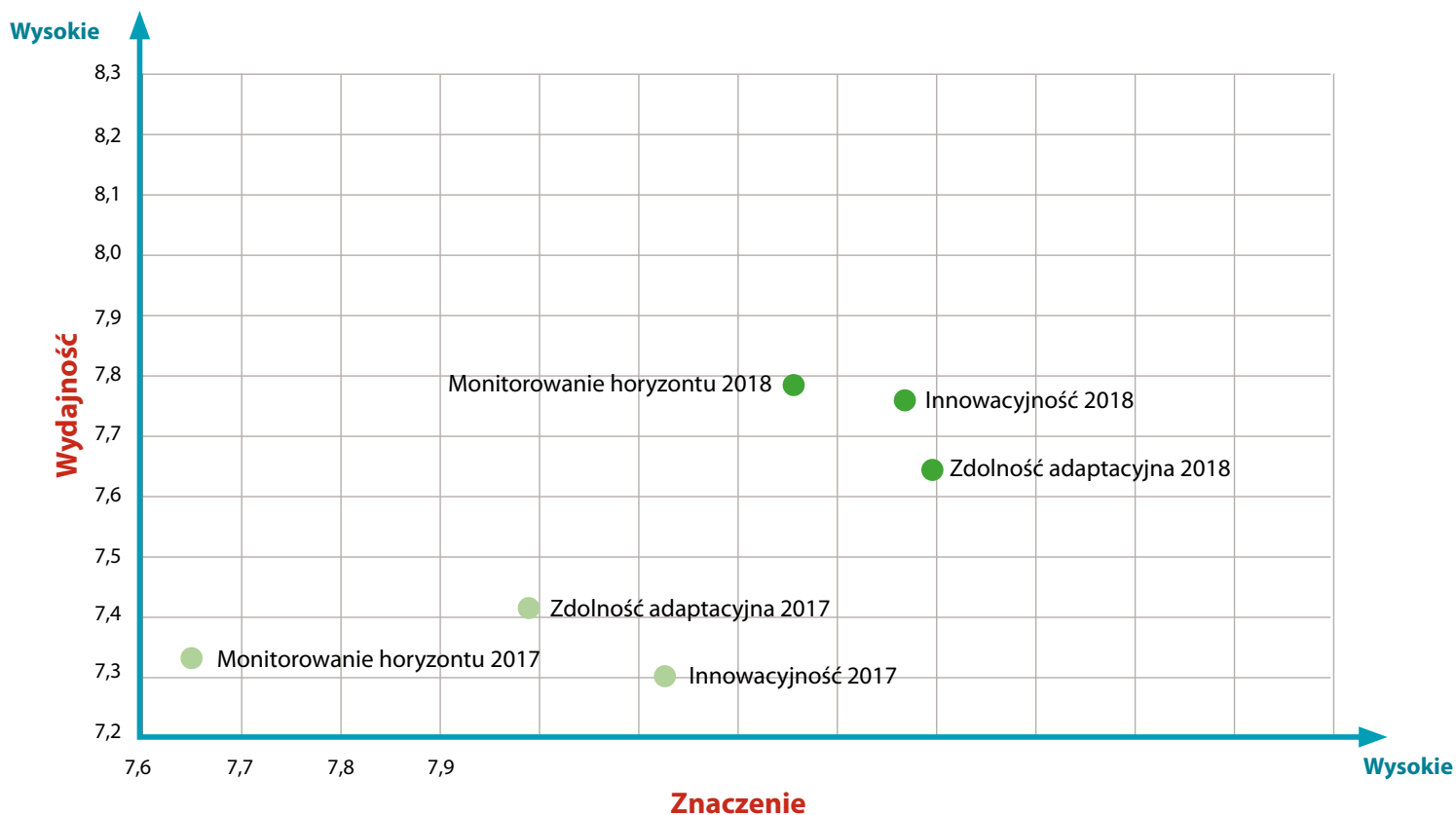




# Czy potrzeba innowacyjności przestaje być priorytetem poza Chinami?

Firmy muszą zdecydować, jaką postawę przyjmą w stosunku do kształtowania swoich produktów w reakcji na tendencje rynkowe: czy będą tworzyć przyszłość, szybko za nią nadążyć, czy też będą reagować jedynie defensywnie.

**Rys. 9. Porównanie kategorii Produkt 2017–18**



## Elementy produktu

**Zdolność adaptacyjna** dotyczy umiejętności identyfikowania zmian i niepewności oraz podejmowania szybkich i skutecznych działań.

**Innowacyjność** dotyczy stopnia, w jakim kultura firmy zachęca i promuje innowacje.

**Monitorowanie horyzontu** dotyczy stopnia, w jakim firma systematycznie analizuje informacje w celu zidentyfikowania zmian, zagrożeń, ryzyka i możliwości.

Fundamentalnym założeniem innowacyjności jest przekonanie, że przyszłość nie stanowi ekstrapolacji przeszłości. Przykład firmy Netflix, która nieodwracalnie zmieniła nasze oczekiwania w stosunku do rozrywki, a także firmy Amazon, która podkopała tradycyjną sprzedaż detaliczną, świadczy o tym, że sukces w dowolnym sektorze we współczesnym świecie wymaga często odważnego

przemyslenia fundamentalnych modeli biznesowych i operacyjnych.

Tegoroczny Indeks wskazuje, że firmy na Zachodzie poświęcają Trwałości Produktu mniej uwagi niż można by się spodziewać, zarówno w odniesieniu do wydajności, jak i znaczenia. Można jednak zauważyć pewną poprawę w odniesieniu do postrzeganej wydajności i trwałości w porównaniu z rokiem 2017.

Trwałość Produktu opiera się na trzech wymiarach: Zdolności adaptacyjnej, Innowacji i Monitorowaniu horyzontu. Zaskoczeniem jest uplasowanie się tych aspektów w dolnym kwartylu, zarówno w odniesieniu do znaczenia, jak i wydajności, co sugeruje, że trwająca niepewność hamuje rozwój nowych produktów, usług i modeli monetyzacji.

Chiny są jedynym krajem, w którym za priorytety uznano wszystkie trzy elementy Trwałości Produktu, i gdzie innowacyjność uważana jest za najważniejszy czynnik Trwałości Organizacji. Stanowi to kontrast w porównaniu z Wielką Brytanią i Irlandią oraz Stanami Zjednoczonymi, które nie wymieniły ani jednego elementu związanego z produktem w dwóch górnych kwartylach.

**W Chinach innowacyjność uważana jest za najważniejszy czynnik Trwałości Organizacji.**

## Innowacyjność i trwałość wzmacniają się wzajemnie

Trwałość Organizacji określa zdolność przedsiębiorstwa nie tylko do przetrwania zmian, ale do wykorzystania ich do odniesienia sukcesu. Innowacyjność jest kluczowym komponentem trwałości przyczyniającym się do budowania zdolności adaptacyjnej i utrzymania firmy na fali. Kreatywne rozwiązywanie problemów, innowacyjność i wyciąganie wniosków ma zasadnicze znaczenie dla firm pragnących ewoluować w zmieniających się warunkach, przy jednoczesnym zachowaniu zgodności ze swoją podstawową strategią.

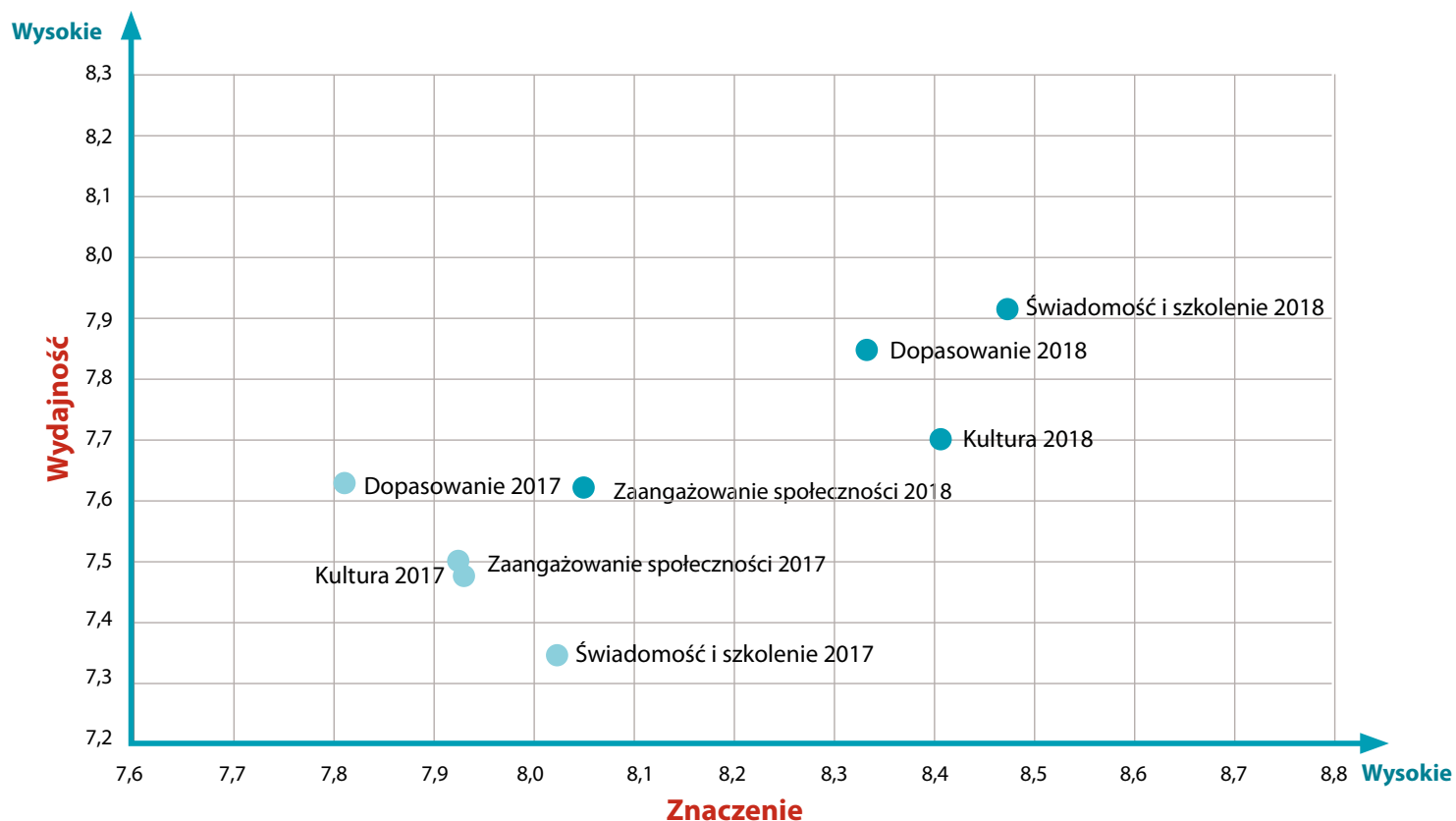
Organizacje są bardziej przekonane o swojej zdolności do „koncentracji na długofalowym planowaniu strategicznym w celu identyfikacji nowych szans biznesowych” niż o skuteczności w „aktywnym zachęcaniu odpowiednich działań w celu identyfikowania nowych szans”, wyraźnie zachęcającym do rozwoju kultury innowacyjności obejmującej całą firmę, na czele której powinno się znajdować wizjonerskie kierownictwo.

# Pierwszeństwo dla produktu kosztem ludzi i planety

Ludzie są najważniejszym czynnikiem wydajności i wyników każdej organizacji. Tegoroczny Indeks wykazał jednak znaczną rozbieżność pomiędzy postrzeganym znaczeniem a wydajnością w odniesieniu do silnej i trwałej siły roboczej. Świadczy o tym uznanie dostępu do kwalifikacji za jeden z trzech głównych wyzwań w przyszłości.

Ze wszystkich czterech kategorii, czyli Przywództwa, Procesów, Produktu i Ludzi, to właśnie ostatnia kategoria wykazuje największy rozrzut wyników w odniesieniu do znaczenia i wydajności, mimo iż wszystkie one uległy poprawie od roku 2017 (Rys. 10).

Rys. 10. Porównanie kategorii Ludzie 2017–18



## Elementy kategorii Ludzie

**Świadomość i szkolenie** dotyczy poziomu świadomości, szkoleń i testowania w ramach Trwałości Organizacji.

**Kultura** dotyczy stopnia upowszechnienia wspólnych wartości i zachowań oraz zaufania i zaangażowania pracowników.

**Dopasowanie** dotyczy stopnia, w jakim firma systematycznie analizuje informacje w celu zidentyfikowania zmian, zagrożeń, ryzyka i możliwości.

**Zaangażowanie społeczności** dotyczy relacji ze środowiskiem biznesowym, odpowiedzialnego gospodarowania oraz odpowiedzialności społecznej.

## Niedocenie znaczenia kultury i dopasowania

Zdolność firmy do zinternalizowania swoich wartości w znaczącym stopniu nie nadąża za wagą przywiązywaną do Kultury. Jest to niepokojące, gdyż Kultura jest strategicznym zasobem, który może oddziaływać na zdolność firmy do przyciągania i zatrzymania najlepszych oraz najbardziej utalentowanych kadr, a także kierować pracowników w stronę realizacji wizji i określonych celów związanych z wydajnością.

Specjaliści ds. HR uczestniczący w tegorocznym badaniu uznali Kulturę za najważniejszy czynnik, co jednak znacznie różni się od opinii ich współpracowników odpowiedzialnych za działalność operacyjną. Świadczy to o konflikcie priorytetów, który z pewnością doprowadzi do tarć w organizacjach. Firmy ze Stanów Zjednoczonych uznały Kulturę za szczególnie słaby punkt, w odniesieniu do którego wydajność spadła z ósmego miejsca w ubiegłym roku na czternaste.

W przeciwieństwie do tego, w przypadku Dopasowania firmy uznały, że osiągnęły zadowalający wynik, chociaż znaczenie tego aspektu uplasowało się dopiero na czternastej pozycji. Należy zauważyć, że wysoki poziom koordynacji organizacyjnej jest konieczny do osiągnięcia zdolności manewrowania na rynku. Jest ona konieczna w szybko zmieniających się warunkach gospodarczych na świecie — dzięki koncentracji

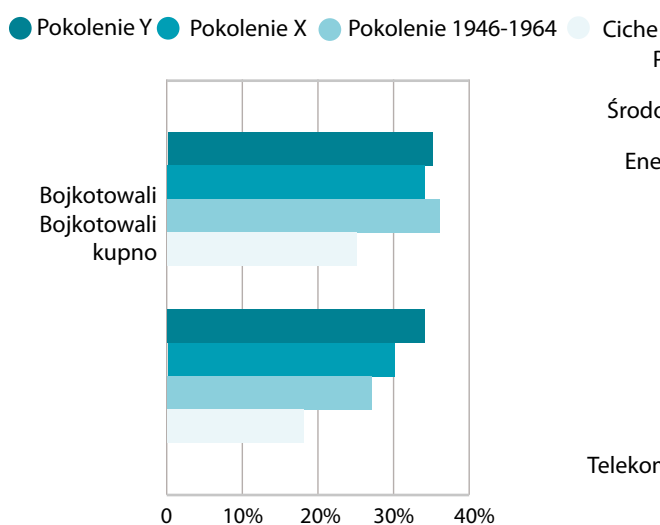
“Wyzwaniem jest rozwój zasobów ludzkich odpornych na stres i zdolnych do szybkiego reagowania na zmiany w środowisku materialnym i społecznym.”

Wysoki rangą członek kierownictwa ds. środowiska infrastrukturalnego, Japonia

energii na odpowiednich kwestiach w odpowiednim czasie, eliminowaniu konfliktu priorytetów oraz zapewnieniu pracownikom struktury i jasności.

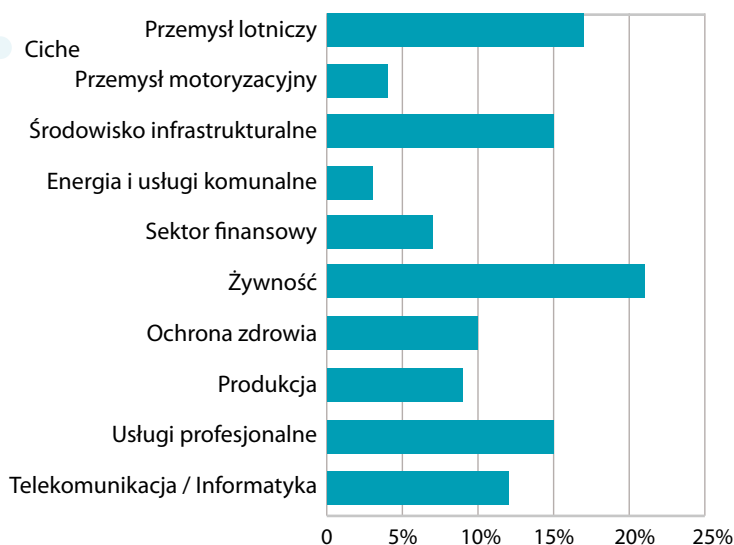
Z Indeksu za rok 2018 wynika jasno, że wielu branżom grozi globalny niedobór kwalifikacji: z dziesięciu sektorów objętych badaniem, wyłącznie Energia i usługi komunalne nie zgłosiły spodziewanego niedoboru kwalifikacji jako jednego z pięciu wyzwań w nadchodzącym roku. W Wielkiej Brytanii liczne branże już zmagają się z silną konkurencją w odniesieniu do wielu podstawowych kwalifikacji, a sytuacja ta znacznie pogorszy się, jeżeli w wyniku Brexitu przestaną obowiązywać przepisy EOG, które w chwili obecnej zezwalają na nieograniczone przemieszczanie się obywateli Unii.

**Rys. 11. Różnice międzypokoleniowe w postawach konsumenckich wobec silnych wartości społecznej odpowiedzialności biznesu\***



**Odsetek stwierdzający, że w ostatnich 12 miesiącach...**

**Rys. 12. Odsetek podmiotów uznających dostęp do kwalifikacji za kluczowe wyzwanie w przyszłości**



**Odsetek uznający to za wyzwanie**



## Zaangażowanie społeczności jest korzystne dla biznesu

Mimo że oddziaływanie organizacji na ludzi wykracza poza obręb jej własnych kadr, to znaczenie Zaangażowania społeczności znalazło się na ostatniej pozycji w tabeli (spadek z czternastego miejsca w ubiegłym roku). Sugeruje to, że w ciężkich czasach zasoby na odpowiedzialność społeczną i chęć zaangażowania w nią zmniejszają się.

Organizacje koncentrujące się na walce o zdobycie talentów mogą osłabić swoją trwałość w perspektywie długofalowej, jeżeli nie uda im się nawiązać skutecznego dialogu z otaczającymi je społecznościami. Pracownicy z pokolenia ludzi urodzonych w drugiej połowie XX w. (tzw. pokolenie X) (rys. 11) oraz w latach 80. i 90. XX wieku (tzw. mileniali lub pokolenie Y) są zazwyczaj bardziej świadomi kwestii etycznych i ekologicznych niż osoby urodzone w latach 1946-1964 (czyli powojenne pokolenie wyżu demograficznego) oraz chętniej angażują się w pracę w organizacjach wykazujących silną odpowiedzialność społeczną. W tej sytuacji obawy budzi fakt, że jedną z najniższych pozycji w odniesieniu do wydajności zanotowanych w badaniu zajęła „Promocja zdrowego środowiska i procedur ograniczających emisję dwutlenku węgla” wchodząca w skład elementu Zaangażowanie społeczności.

Niedobór kwalifikacji zajął trzecią pozycję za zmianami politycznymi i technologicznymi jako przyszłe wyzwanie według opinii kierownictwa wyższego szczebla uczestniczącego w tegorocznym Indeksie (rys. 12). Kulturę szczególnie wysoko umieszczali na swoich listach priorytetów specjaliści ds. HR, czym różnili się zasadniczo od pracowników działów operacyjnych, którzy stawiali ją znacznie niżej. Rozbieżności tego typu we względnej ocenie trwałości wskazują na niezgodność priorytetów i potencjalne napięcia wewnątrz organizacji.

Firmy mają szansę na zwiększenie swojej atrakcyjności dla potencjalnych pracowników oraz na promowanie zwiększonego zaangażowania i wydajności wśród istniejącej siły roboczej pod warunkiem, że będą służyć i kłaść większy nacisk na istotne dla ludzi sprawy wykraczające poza bezpośrednią kulturę pracy i szkolenia.



# Wnioski: Trwałość Organizacji to podróż, a nie cel sam w sobie

---

Respondenci potwierdzili znaczenie wszystkich 16 elementów objętych badaniem w Indeksie za rok 2018. Pozytywnym zjawiskiem jest to, że ogólnie firmy zwracają uwagę na trwałość jako fundamentalny element w odniesieniu do poszczególnych osób, zespołów, organizacji i łańcuchów dostaw, umożliwiającą przygotowanie się i reagowanie na zmiany i zakłócenia. Trwałe organizacje uginają się pod naciskiem, lecz nie pękają; wracają do pionu.

1

Tegoroczny Indeks ukazuje, że organizacje z trudem wykorzystują innowacje i przyjmują defensywną postawę w obliczu globalnej niepewności politycznej i gospodarczej. Dzieje się tak prawdopodobnie dlatego, że kreatywność jest trudniejsza do zdefiniowania i realizacji niż bardziej transakcyjne aspekty działalności firm.

---

2

Postawa ta nie przystaje do obecnego konkurencyjnego środowiska wymagającego gotowości do eksperymentów, natychmiastowego reagowania na niepowodzenia oraz opracowywania nowych produktów i usług przy użyciu technik adaptacyjnych. Największym zagrożeniem dla firm jest wycofanie się i stagnacja w obliczu trudności.

---

3

Organizacje muszą uznać, że budowanie trwałości wymaga pogodzenia strategicznych napięć, znalezienia równowagi pomiędzy budowaniem i wzmacnianiem zabezpieczeń, a tworzeniem bazy adaptacyjnej. Zdolność do adaptacji jest kluczowym komponentem Trwałości Organizacji.

---

4

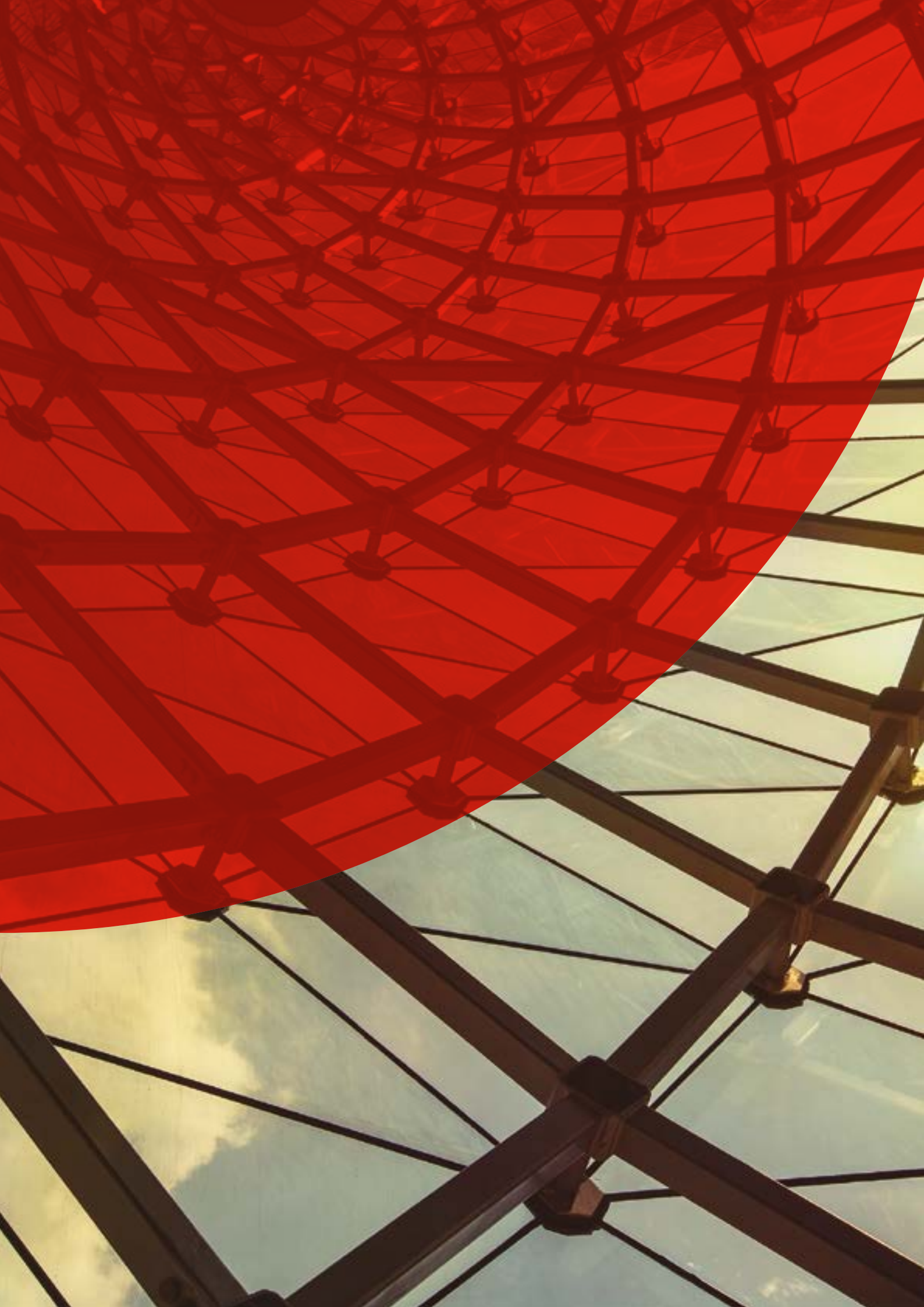
Firmy muszą również zrozumieć, że motorem innowacyjności, obok technologii, są ludzie. Liderzy nie powinni koncentrować się zbyt wąsko na regulacjach i zgodności z przepisami, gdyż może to prowadzić do zaniedbania znaczenia kultury i koordynacji strategicznej.

---

5

Ważnym zadaniem liderów jest zapewnienie odpowiedniego stanu przygotowania na ewentualne trudności oraz na wykorzystanie pojawiających się możliwości. W ostatnich 12 miesiącach szczególnie zauważalne było silne zarządzanie finansowe i organizacyjne, ale nie można popadać w samozadowolenie z osiągniętych wyników, gdyż wymagają one stałej uwagi i nieprzerwanego doskonalenia.





# Załącznik 1: Wzorzec Trwałości Organizacji BSI

Aby dowiedzieć się więcej o wynikach własnej organizacji w porównaniu z innymi podmiotami, można skorzystać z narzędzia do określania Wzorca Trwałości Organizacji BSI dostępnego pod adresem [www.bsigroup.com/organizational-resilience](http://www.bsigroup.com/organizational-resilience)

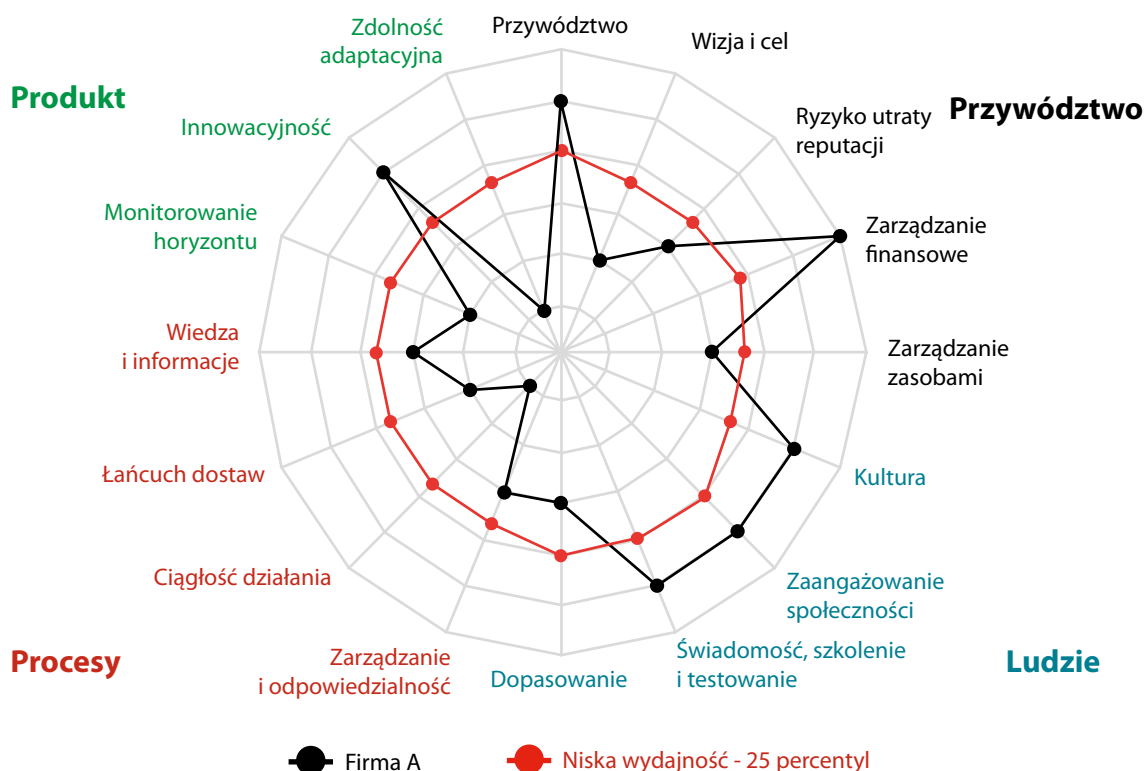
Narzędzie do określania Wzorca Trwałości Organizacji BSI to prosty do wypełnienia kwestionariusz, będący skróconą wersją ankiety wypełnianej przez uczestników badania.

Skrócony kwestionariusz koncentruje się na 16 kluczowych elementach o podstawowym znaczeniu dla tworzenia i rozwoju Trwałości Organizacji, a jego wynik ułatwia zobrazowanie postrzeganych mocnych i słabych stron organizacji w porównaniu z podmiotami uczestniczącymi w badaniu.

Wyniki przedstawione będą na wykresie radarowym (Rys. 13 poniżej). Umożliwią one przegląd kategorii Przywództwo, Ludzie, Procesy i Produktu na podstawie 16 kluczowych elementów w zestawieniu z ogólnymi wynikami wzorca.

Aby dowiedzieć się więcej o wynikach własnej organizacji w zestawieniu z podobnymi podmiotami oraz uzyskać głębszą wiedzę na temat Trwałości Organizacji, można skontaktować się z nami w celu uzyskania dodatkowego wsparcia.

**Rys. 13. Przykładowy wykres przedstawiający wynik Wzorca Trwałości Organizacji BSI**



## Załącznik 2:

# Informacje o niniejszym badaniu

Coroczny Indeks Trwałości Organizacji BSI umożliwia wszechstronny przegląd globalnych organizacji pod względem ich własnej oceny realizacji elementów trwałości, uznanych przez nie za najważniejsze w celu dalszego doskonalenia.

Badanie BSI ma wyjątkowy charakter, gdyż jest jedynym wszechstronnym badaniem w skali globalnej dotyczącym percepcji i wydajności wszystkich 16 elementów Trwałości Organizacji na podstawie następujących międzynarodowych standardów najlepszych praktyk:

- Wytyczne dotyczące Trwałości Organizacji (BS 65000)
- Zarządzanie w organizacji (BS 13500)
- Bezpieczeństwo informacyjne (ISO/IEC 27001)
- Bezpieczeństwo i trwałość — trwałość organizacyjna (ISO 22316)
- Zarządzanie ryzykiem. Zasady i wytyczne (ISO 31000)
- Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw. Wstępna kwalifikacja w łańcuchu dostaw (PAS 7000)
- Zarządzanie środowiskowe (ISO 14001)
- Ciągłość działania (ISO 22301)
- Zarządzanie jakością i satysfakcją klienta (ISO 9001)

Szesnaście elementów zostało skonsolidowanych w 4 główne kategorie o podstawowym znaczeniu dla wspierania, utrzymania i rozwijania Trwałości Organizacji: Przywództwo, Ludzie, Procesy i Produkt.

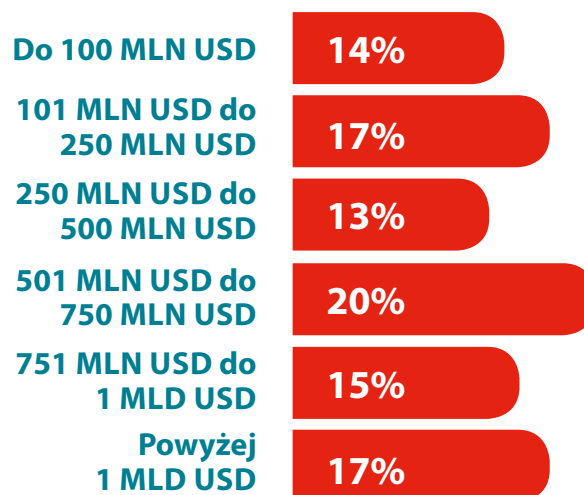
Co roku Indeks jest aktualizowany w drodze wszechstronnego badania liderów globalnych, w celu stworzenia bieżącej własnej oceny względnych słabych i mocnych stron we wszystkich

czterech kategoriach. Dzięki Indeksowi możliwe jest porównanie wydajności firmy z wybranymi grupami podobnych podmiotów.

Gromadzenie danych do tegorocznego badania odbyło się w drugiej połowie 2018 r. Opinie zebrano w trakcie wywiadów internetowych i telefonicznych z przedstawicielami kierownictwa najwyższego szczebla w 808 firmach z Australii, Chin, Indii, Japonii, Wielkiej Brytanii i Irlandii oraz USA. Dane można zaprezentować według następujących kryteriów:

- Państwo / region
- Dziesięć różnych sektorów
- Roczny dochód w przedziałach od 5 mln USD do organizacji o rocznych dochodach powyżej 1 mld USD
- Wiek organizacji
- Profil respondentów według dochodu organizacji (Rys. 14)

**Rys. 14. Profil respondentów według dochodu organizacji**



4% respondentów nie zostało sklasyfikowanych pod względem dochodu organizacji

## Załącznik 3: Pięć najwyższych pozycji w rankingu trwałości według państw

|                  | Pozycja pod względem wydajności   | Pozycja pod względem znaczenia  | Pięć największych wyzwań w przyszłości  |
|------------------|---|---|---|
| <b>Australia</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Zarządzanie finansowe</li> <li>Zarządzanie i odpowiedzialność</li> <li>Dopasowanie</li> <li>Ryzyko utraty reputacji</li> <li>Świadomość i szkolenie</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Zarządzanie finansowe</li> <li>Przywództwo</li> <li>Zarządzanie zasobami</li> <li>Kultura</li> <li>Zarządzanie i odpowiedzialność</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Innowacyjność / technologia</li> <li>Polityka rządów / zgodność z przepisami / polityka międzynarodowa / finansowanie</li> <li>Kwalifikacje / zasoby / HR</li> <li>Zmiany branżowe / struktura branży / trendy rynkowe</li> <li>Konkurencja</li> </ol> |
| <b>Chiny</b>     | <ol style="list-style-type: none"> <li>Zarządzanie i odpowiedzialność</li> <li>Wizja i cel</li> <li>Przywództwo</li> <li>Monitorowanie horyzontu</li> <li>Ryzyko utraty reputacji</li> </ol>          | <ol style="list-style-type: none"> <li>Innowacyjność</li> <li>Przywództwo</li> <li>Ryzyko utraty reputacji</li> <li>Zarządzanie finansowe</li> <li>Wizja i cel</li> </ol>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>Innowacyjność / technologia</li> <li>Konkurencja</li> <li>Polityka rządów / zgodność z przepisami / polityka międzynarodowa / finansowanie</li> <li>Kwalifikacje / zasoby / HR</li> <li>Zmiany branżowe / struktura branży / trendy rynkowe</li> </ol> |
| <b>Indie</b>     | <ol style="list-style-type: none"> <li>Zarządzanie finansowe</li> <li>Zarządzanie dostawcami</li> <li>Wizja i cel</li> <li>Innowacyjność</li> <li>Przywództwo</li> </ol>                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>Zarządzanie finansowe</li> <li>Przywództwo</li> <li>Innowacyjność</li> <li>Zarządzanie dostawcami</li> <li>Świadomość i szkolenie</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Innowacyjność / technologia</li> <li>Konkurencja</li> <li>Kwalifikacje / zasoby / HR</li> <li>Polityka rządów / zgodność z przepisami / polityka międzynarodowa / finansowanie</li> <li>Gospodarka / gospodarka globalna</li> </ol>                    |



● Przywództwo

● Ludzie

● Procesy

● Produkt

Japonia

### Pozycja pod względem wydajności

- 1 Zarządzanie finansowe
- 2 Ciągłość działania
- 3 Świadomość i szkolenie
- 4 Zarządzanie i odpowiedzialność
- 5 Zarządzanie wiedzą i informacjami

### Pozycja pod względem znaczenia

- 1 Zarządzanie finansowe
- 2 Przywództwo
- 3 Zarządzanie zasobami
- 4 Świadomość i szkolenie
- 5 Zarządzanie i odpowiedzialność

### Pięć największych wyzwań w przyszłości

- 1 Innowacyjność / technologia
- 2 Kwalifikacje / zasoby / HR
- 3 Zmiany struktury firm / przywództwo
- 4 Konkurencja
- 5 Zmiany środowiskowe

Wielka Brytania i Irlandia

- 1 Zarządzanie finansowe
- 2 Zarządzanie i odpowiedzialność
- 3 Świadomość i szkolenie
- 4 Ryzyko utraty reputacji
- 5 Wizja i cel

- 1 Zarządzanie finansowe
- 2 Przywództwo
- 3 Zarządzanie wiedzą i informacjami
- 4 Ciągłość działania
- 5 Wizja i cel

- 1 Polityka rządów / zgodność z przepisami / polityka międzynarodowa / finansowanie
- 2 Innowacyjność / technologia
- 3 Kwalifikacje / zasoby / HR
- 4 Gospodarka / gospodarka globalna
- 5 Konkurencja






USA

- 1 Zarządzanie finansowe
- 2 Zarządzanie dostawcami
- 3 Wizja i cel
- 4 Ryzyko utraty reputacji
- 5 Dopasowanie

- 1 Zarządzanie finansowe
- 2 Przywództwo
- 3 Kultura
- 4 Zarządzanie wiedzą i informacjami
- 5 Świadomość i szkolenie

- 1 Innowacyjność / technologia
- 2 Polityka rządów / zgodność z przepisami / polityka międzynarodowa / finansowanie
- 3 Kwalifikacje / zasoby / HR
- 4 Konkurencja
- 5 Kultura pracy

# Załącznik 4: Pięć najwyższych pozycji w rankingu trwałości według sektorów

|  | Pozycja pod względem wydajności   | Pozycja pod względem znaczenia   | Pięć największych wyzwań w przyszłości   |
|--|---|--|--|
|  <b>Przemysł lotniczy</b>              | <ol style="list-style-type: none"> <li>Zarządzanie i odpowiedzialność</li> <li>Ryzyko utraty reputacji</li> <li>Świadomość i szkolenie</li> <li>Zarządzanie dostawcami</li> <li>Zarządzanie finansowe</li> </ol>            | <ol style="list-style-type: none"> <li>Zarządzanie finansowe</li> <li>Ciągłość działania</li> <li>Przywództwo</li> <li>Ryzyko utraty reputacji</li> <li>Zarządzanie i odpowiedzialność</li> </ol>          | <ol style="list-style-type: none"> <li>Polityka rządów / zgodność z przepisami / polityka międzynarodowa / finansowanie</li> <li>Kwalifikacje / zasoby / HR</li> <li>Gospodarka / gospodarka globalna</li> <li>Kultura pracy</li> <li>Innowacyjność / technologia</li> </ol>   |
|  <b>Przemysł motoryzacyjny</b>        | <ol style="list-style-type: none"> <li>Zarządzanie finansowe</li> <li>Zarządzanie i odpowiedzialność</li> <li>Ryzyko utraty reputacji</li> <li>Świadomość i szkolenie</li> <li>Zarządzanie wiedzą i informacjami</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Zarządzanie finansowe</li> <li>Ryzyko utraty reputacji</li> <li>Przywództwo</li> <li>Kultura</li> <li>Ciągłość działania</li> </ol>                                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>Polityka rządów / zgodność z przepisami / polityka międzynarodowa / finansowanie</li> <li>Innowacyjność / technologia</li> <li>Konkurencja</li> <li>Kwalifikacje / zasoby / HR</li> <li>Gospodarka / gospodarka globalna</li> </ol>     |
|  <b>Środowisko infrastrukturalne</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Zarządzanie i odpowiedzialność</li> <li>Przywództwo</li> <li>Wizja i cel</li> <li>Zarządzanie zasobami</li> <li>Świadomość i szkolenie</li> </ol>                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>Zarządzanie zasobami</li> <li>Zarządzanie i odpowiedzialność</li> <li>Zarządzanie finansowe</li> <li>Ryzyko utraty reputacji</li> <li>Ciągłość działania</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Innowacyjność / technologia</li> <li>Kwalifikacje / zasoby / HR</li> <li>Polityka rządów / zgodność z przepisami / polityka międzynarodowa / finansowanie</li> <li>Konkurencja</li> <li>Marże zysku / ograniczenia budżetowe</li> </ol> |
|  <b>Energia</b>                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>Zarządzanie finansowe</li> <li>Wizja i cel</li> <li>Zarządzanie i odpowiedzialność</li> <li>Zarządzanie wiedzą i informacjami</li> <li>Ciągłość działania</li> </ol>                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>Zarządzanie finansowe</li> <li>Zarządzanie wiedzą i informacjami</li> <li>Przywództwo</li> <li>Ryzyko utraty reputacji</li> <li>Świadomość i szkolenie</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>Polityka rządów / zgodność z przepisami / polityka międzynarodowa / finansowanie</li> <li>Innowacyjność / technologia</li> <li>Zmiany struktury firm / przywództwo</li> <li>Konkurencja</li> <li>Zmiany środowiskowe</li> </ol>         |
|  <b>Sektor finansowy</b>             | <ol style="list-style-type: none"> <li>Zarządzanie finansowe</li> <li>Świadomość i szkolenie</li> <li>Zarządzanie wiedzą i informacjami</li> <li>Ryzyko utraty reputacji</li> <li>Monitorowanie horyzontu</li> </ol>        | <ol style="list-style-type: none"> <li>Zarządzanie finansowe</li> <li>Zdolność adaptacyjna</li> <li>Przywództwo</li> <li>Zarządzanie wiedzą i informacjami</li> <li>Kultura</li> </ol>                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>Polityka rządów / zgodność z przepisami / polityka międzynarodowa / finansowanie</li> <li>Innowacyjność / technologia</li> <li>Kwalifikacje / zasoby / HR</li> <li>Konkurencja</li> <li>Gospodarka / gospodarka globalna</li> </ol>     |



● Przywództwo    ● Ludzie    ● Procesy    ● Produkt

|                                      | Pozycja pod względem wydajności   | Pozycja pod względem znaczenia   | Pięć największych wyzwań w przyszłości   |
|--------------------------------------|---|--|--|
| <b>Żywność</b>                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>Ryzyko utraty reputacji</li> <li>Zarządzanie finansowe</li> <li>Zarządzanie dostawcami</li> <li>Przywództwo</li> <li>Zarządzanie i odpowiedzialność</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Przywództwo</li> <li>Zarządzanie finansowe</li> <li>Świadomość i szkolenie</li> <li>Zarządzanie zasobami</li> <li>Zdolność adaptacyjna</li> </ol>         | <ol style="list-style-type: none"> <li>Kwalifikacje / zasoby / HR</li> <li>Polityka rządów / zgodność z przepisami / polityka międzynarodowa / finansowanie</li> <li>Innowacyjność / technologia</li> <li>Zmiany branżowe / struktura branży / trendy rynkowe</li> <li>Gospodarka / gospodarka globalna</li> </ol> |
| <b>Ochrona zdrowia</b>               | <ol style="list-style-type: none"> <li>Zarządzanie finansowe</li> <li>Wizja i cel</li> <li>Zarządzanie i odpowiedzialność</li> <li>Ryzyko utraty reputacji</li> <li>Zarządzanie dostawcami</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Zarządzanie finansowe</li> <li>Przywództwo</li> <li>Zarządzanie i odpowiedzialność</li> <li>Ryzyko utraty reputacji</li> <li>Kultura</li> </ol>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>Polityka rządów / zgodność z przepisami / polityka międzynarodowa / finansowanie</li> <li>Innowacyjność / technologia</li> <li>Kwalifikacje / zasoby / HR</li> <li>Konkurencja</li> <li>Gospodarka / gospodarka globalna</li> </ol>   |
| <b>Produkcja</b>                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>Zarządzanie finansowe</li> <li>Zarządzanie dostawcami</li> <li>Innowacyjność</li> <li>Wizja i cel</li> <li>Zarządzanie zasobami</li> </ol>                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>Zarządzanie finansowe</li> <li>Przywództwo</li> <li>Innowacyjność</li> <li>Świadomość i szkolenie</li> <li>Wizja i cel</li> </ol>                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>Innowacyjność / technologia</li> <li>Konkurencja</li> <li>Polityka rządów / zgodność z przepisami / polityka międzynarodowa / finansowanie</li> <li>Kwalifikacje / zasoby / HR</li> <li>Zmiany środowiskowe</li> </ol>  |
| <b>Usługi profesjonalne</b>          | <ol style="list-style-type: none"> <li>Zarządzanie finansowe</li> <li>Zarządzanie i odpowiedzialność</li> <li>Dopasowanie</li> <li>Świadomość i szkolenie</li> <li>Wizja i cel</li> </ol>             | <ol style="list-style-type: none"> <li>Przywództwo</li> <li>Zarządzanie wiedzą i informacjami</li> <li>Zarządzanie i odpowiedzialność</li> <li>Kultura</li> <li>Zarządzanie finansowe</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Innowacyjność / technologia</li> <li>Kwalifikacje / zasoby / HR</li> <li>Polityka rządów / zgodność z przepisami / polityka międzynarodowa / finansowanie</li> <li>Konkurencja</li> <li>Marże zysku / ograniczenia budżetowe</li> </ol>                                     |
| <b>Telekomunikacja / Informatyka</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Zarządzanie finansowe</li> <li>Zarządzanie i odpowiedzialność</li> <li>Świadomość i szkolenie</li> <li>Wizja i cel</li> <li>Przywództwo</li> </ol>             | <ol style="list-style-type: none"> <li>Zarządzanie finansowe</li> <li>Zarządzanie i odpowiedzialność</li> <li>Przywództwo</li> <li>Świadomość i szkolenie</li> <li>Innowacyjność</li> </ol>      | <ol style="list-style-type: none"> <li>Innowacyjność / technologia</li> <li>Konkurencja</li> <li>Kwalifikacje / zasoby / HR</li> <li>Polityka rządów / zgodność z przepisami / polityka międzynarodowa / finansowanie</li> <li>Zmiany struktury firm / przywództwo</li> </ol>                                      |



[bsigroup.com/organizational-resilience](https://bsigroup.com/organizational-resilience)

