

**bsi.**

...making excellence a habit.™

# Indeks Trwałości Organizacji

**Trzeci raport roczny**



---

# Spis treści

---

## Strona

- 3 Przedmowa
- 4 Streszczenie
- 9 Rozdział 1. Przystosowanie do nowych technologii
- 12 Rozdział 2. Zmiana na czele
- 14 Rozdział 3. Odpowiedzialność w skali światowej
- 16 Rozdział 4. Odpowiedzialność w łańcuchu dostaw
- 18 Wnioski
- 20 Załącznik 1: Wzorzec trwałości organizacji BSI
- 21 Załącznik 2: Informacje o niniejszym badaniu
- 22 Załącznik 3: Pięć najwyższych pozycji w rankingu trwałości według państw
- 24 Załącznik 4: Pięć najwyższych pozycji w rankingu trwałości według sektorów

---

# Przedmowa: Howard Kerr, Dyrektor Generalny, BSI



Od 2014 r., gdy po raz pierwszy poddaliśmy badaniu zagadnienie Trwałości Organizacji, na świecie zaszły znaczne zmiany. Szybkie zmiany technologiczne, nie wspominając nawet o sytuacji politycznej, przekonują mnie, że mieliśmy całkowitą rację twierdząc, że posiadanie solidnych procesów nie wystarcza, aby przygotować firmę na niepewne czasy. Bez względu na to jak solidne są systemy, w sytuacji dużego nacisku mogą one ulec załamaniu, a jeśli do tego dojdzie, firma musi mieć zdolność regeneracji. Tę samą zasadę stosuje się do możliwości rozwoju – czy organizacja ma zdolność do mobilizacji, aby maksymalnie wykorzystać szanse pojawiające się na rynku? Trwałość organizacji zapewnia liderom podstawy do osiągnięcia obydwu tych celów, wspierając ich samych i reprezentowane przez nich organizacje w adaptacji i osiągnięciu sukcesu.

Przykładem mogą być samochody elektryczne, które pięć lat temu stanowiły ułamek sprzedaży globalnej – dzisiaj wartość ta osiąga niemal trzy procent. Dzięki postępowi w rozwoju technologii akumulatorów ze stałym elektrolitem w krajach, takich jak Norwegia, połowa sprzedaży nowych pojazdów to samochody elektryczne. Zmiana sytuacji na rynku wymaga znacznego dostosowania strategicznego ze strony producentów w sektorze motoryzacyjnym oraz zarządu dróg publicznych.

Adaptacja jest trudna, ale właśnie to zjawisko, łącznie z podstawową trwałością globalnych organizacji, chcieliśmy zbadać. Nasz trzeci indeks umożliwia konsekwentne śledzenie wydajności w skali globalnej oraz zaufania do elastyczności strategicznej tego typu. W przeszłości obserwowaliśmy znaczne wahania w tej dziedzinie, ale obecnie nową i budzącą

niepokój tendencją jest osłabienie zdolności przystosowania się organizacji do zmian.

Wygląda na to, że burzliwa sytuacja polityczna i gospodarcza – od Pekinu po Boston – osłabiła pewność liderów biznesu co do umiejętności prognozowania przyszłości ich firm. Nieudane prognozy w przeszłości i nieumiejętność radzenia sobie z wstrząsami gospodarczymi grozi utrwaleniem reaktywnego, krótkoterminowego podejścia, w którym bezpieczeństwo cenione będzie bardziej niż nowe możliwości.

Konsekwencje nadmiernej ostrożności, przekształcającej się w inercję są oczywiste. Wielu naszych rozmówców informuje o trudnościach w rekrutacji i zatrzymaniu pracowników oraz o braku zaangażowania kadr. Jestem przekonany, że w niepewnych czasach, sprawni liderzy powinni doceniać wartość inwestycji w kulturę wpajania jasnych celów strategicznych jednocześnie ze swobodą taktyczną polegającą na zaufaniu do zespołów i dawania im możliwości wybierania optymalnej drogi rozwoju.

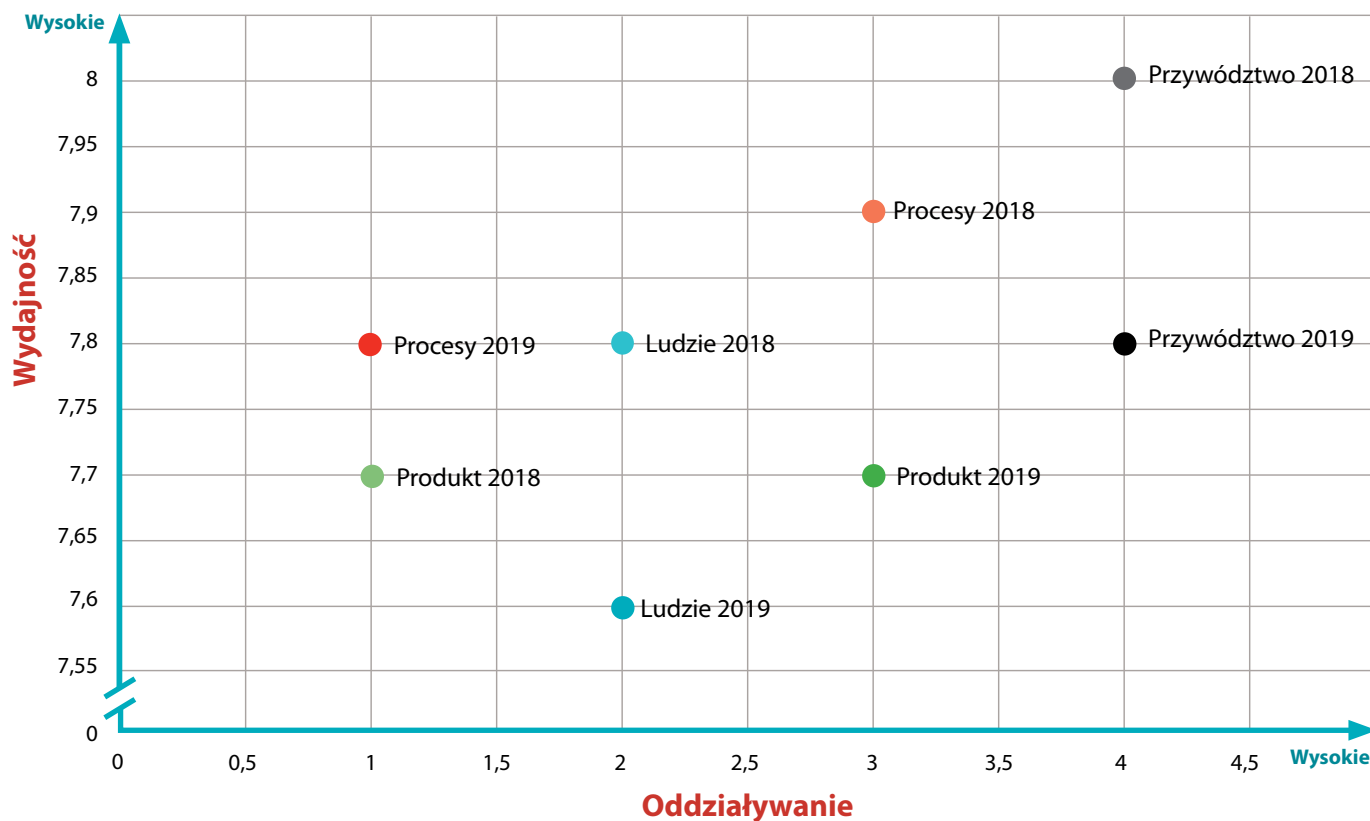
Mam nadzieję, że nasz trzeci indeks roczny przekona odbiorców o konieczności osiągnięcia Trwałości Organizacji nie jako jednorazowego celu dla kierownictwa firm, ale jako stałego dążenia koniecznego do osiągnięcia sukcesu.

# Streszczenie

## Kluczowe wnioski trzeciego rocznego Indeksu Trwałości Organizacji

1. Zdolność dostosowania się przedsiębiorstw do zmian po raz pierwszy z powodu zaburzeń rynkowych spadła – zaufanie liderów wyższego szczebla do Trwałości Organizacji spadło o trzy punkty do poziomu 75%.
2. Zmiany technologiczne są jednocześnie wspaniałą szansą, jak i bardzo poważnym zagrożeniem dla zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw – rozbieżność pomiędzy oddziaływaniem a wydajnością w kwestii Innowacyjności, Monitorowania Horyzontu i Zdolności Adaptacyjnej rośnie.
3. Aby możliwe było dostosowanie strategii do zmieniających się warunków, potrzebni są silni liderzy. Zaangażowanie kadr, jasny kierunek i wyniki biznesowe są obecnie cennie wyżej niż innowacyjność i wyczucie polityczne, jako kluczowe umiejętności liderów.
4. Podejście firm do zrównoważonego rozwoju musi ulec zmianie, aby możliwe było zatrzymanie talentów – obawy związane z wymianą kadr wzrosły o pięć procent w porównaniu z ubiegłym rokiem, a zaangażowanie pracowników znalazło się wśród najniżej notowanych pozycji.
5. Odpowiedzialność etyczna skłania do nacisku na zarządzanie dostawcami – Australia, Indie i Wielka Brytania, wspólnie wspierające regulacje oparte na wspólnych normach, są krajami wiodącymi w dziedzinie łańcucha dostaw.

Rys. 1. Ogólne porównanie wyników w kategorii wydajność/oddziaływanie 2018-19



## Wątpliwa trwałość

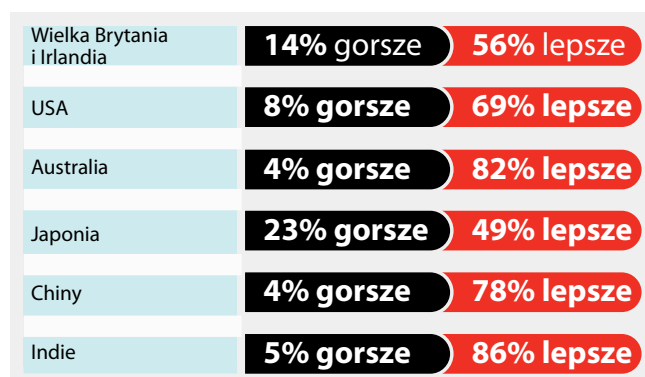
BSI rozpoczęła badania wdrażania przez firmy najlepszych praktyk w dziedzinie Trwałości Organizacji w 2014 r. i śledziła stale zaufanie liderów biznesu do zdolności adaptacji ich przedsiębiorstw do zachodzących zmian.

W trzecim badaniu postaw liderów biznesu zanotowaliśmy pierwszy ogólny spadek wydajności we wszystkich czterech obszarach Trwałości Organizacji: Przywództwo, Ludzie, Procesy i Produkt (Rys. 1).

Jako definitywny globalny miernik Trwałości Organizacji, nasze raporty z roku 2017 i 2018 wskazywały na kierowanie większej uwagi przez firmy na presję zewnętrzną, co prowadziło do kompromisów w kwestiach wewnętrznych, w tym innowacyjności produktów. Introspekcja firm zdawała się być w tamtym okresie reakcją na rosnącą niepewność dotyczącą przyszłości w związku ze skalą i tempem narastających zmian.

W ostatnich dwunastu miesiącach tendencja ta się jeszcze zwiększyła, prowadząc do ogólnego spadku zaufania organizacji do własnej zdolności przewidywania warunków rynkowych. Pomimo rosnących obaw związanych z długofalową trwałością, finansowe podstawy działalności większości organizacji w tegorocznym Indeksie poprawiły się w ostatnich dwunastu miesiącach (Rys. 2).

Rys. 2. Państwa, w których zanotowano lepsze/gorsze wyniki finansowe niż pięć lat temu



Niepokojące jest to, że znacząca mniejszość firm w Japonii, Wielkiej Brytanii i Irlandii zanotowała spadek wyników finansowych. Z całą pewnością gospodarki tych państw mają w ostatnich latach trudności w osiągnięciu rozwoju tradycyjnych sektorów produkcji i przemysłu. Odzwierciedla to szerszą recesję sektora produkcji widoczną w wynikach z całej strefy euro<sup>1</sup> oraz USA<sup>2</sup>.



„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

<sup>1</sup> <https://www.markiteconomics.com/Public/Home/PressRelease/64d8fb3d4ccd4429860305883df4b1f3>

<sup>2</sup> <https://www.marketwatch.com/story/slumping-us-manufacturers-experience-worse-month-since-end-of-great-recession-ism-finds-2019-10-01>

## Obawy i nadzieje technologiczne

Nasz indeks oparty jest na opiniach liderów biznesowych wyższego szczebla, dotyczących wydajności ich firm w odniesieniu do kluczowych czynników, takich jak Innowacyjność i Monitorowanie Horyzontu, a także ich oddziaływania na długofalowy sukces.

Z naszych badań wynika, że istnieje znaczna rozbieżność w percepcji Trwałości Organizacji (Rys. 3), czyli różnica pomiędzy elementami, które zdaniem liderów kształtują Trwałość Organizacji, a postrzeganą przez nich wydajnością organizacji.

Zjawisko to jest bardzo wyraźne w odniesieniu do Zdolności Adaptacyjnej, Koordynacji i Monitorowania Horyzontu (Rys. 4). Różnica dwunastu punktów pomiędzy oddziaływaniem a wydajnością wskazuje na wątpliwości liderów związane ze zdolnością adaptacyjną ich firm.

Automatyzacja i globalizacja zwiększają efektywność przemysłu opartego na surowcach, co zmusiło wcześniejszych liderów tych sektorów do przystosowania się. Wyjątkowo dobrym przykładem jest przemysł motoryzacyjny, gdzie konsolidacja globalna i konkurencja ze strony nowych firm, np. Tesla, przyniosły korzyści dla konsumentów, lecz osłabiły tradycyjne łańcuchy dostaw.

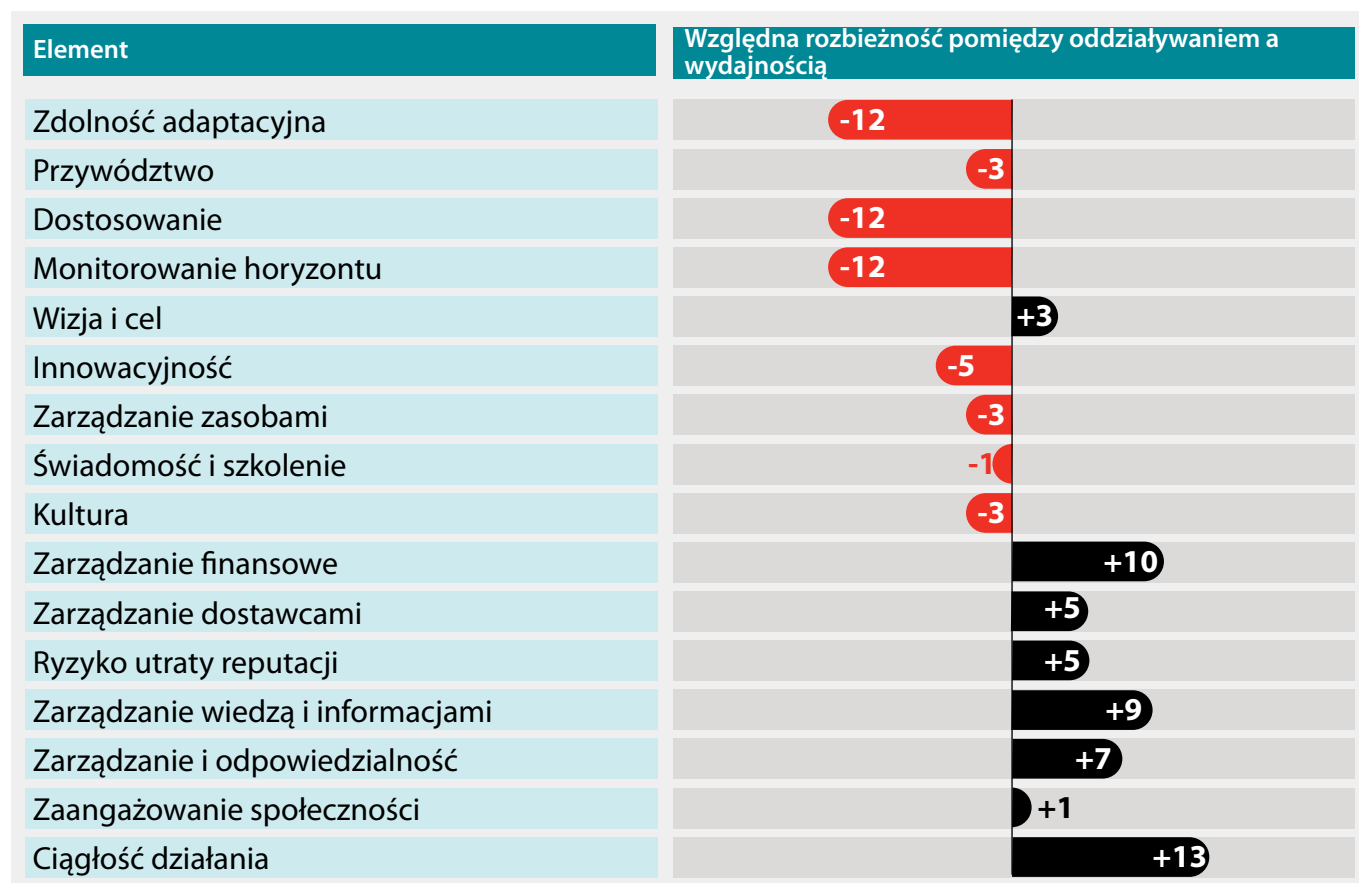
W pierwszym rozdziale omawiamy dokładniej zdolności innowacyjne firm, pozwalające im na dostosowanie się do postępu technologicznego i przekonanie liderów, że technologie są zarówno największym wyzwaniem, jak i największą szansą dla ich organizacji.

Rys. 3. Indeks Trwałości Organizacji 2019

● Przywództwo    ● Ludzie    ● Procesy    ● Produkt    (W nawiasach podano informację o zmianie pozycji z roku na rok.)

Oddziaływanie na Trwałość Organizacji	Wydajność
1 Zdolność adaptacyjna (▲+10)	1 Zarządzanie finansowe (=)
2 Przywództwo (=)	2 Wizja i cel (▲+1)
3 Dopasowanie (▲+10)	3 Ciągłość działania (▲+11)
4 Monitorowanie horyzontu (▲+10)	4 Zarządzanie wiedzą i informacjami (▲+3)
5 Wizja i cel (▲+2)	5 Przywództwo (▲+3)
6 Innowacyjność (▲+6)	6 Zarządzanie dostawcami (=)
7 Zarządzanie zasobami (▲+2)	7 Zarządzanie i odpowiedzialność (▼-5)
8 Świadomość i szkolenie (▼-3)	8 Ryzyko utraty reputacji (▼-4)
9 Kultura (▲ +1)	9 Świadomość i szkolenie (▼-4)
10 Zarządzanie finansowe (▼-9)	10 Zarządzanie zasobami (=)
11 Zarządzanie dostawcami (▲+2)	11 Innowacyjność (▲+1)
12 Ryzyko utraty reputacji (▼-6)	12 Kultura (▲ +2)
13 Zarządzanie wiedzą i informacjami (▼-6)	13 Zdolność adaptacyjna (▲+2)
14 Zarządzanie i odpowiedzialność (▼-10)	14 Zaangażowanie społeczności (▲+2)
15 Zaangażowanie społeczności (▲+1)	15 Dostosowanie (▼-6)
16 Ciągłość działania (▼-8)	16 Monitorowanie horyzontu (▲-4)

Rys. 4. Rozbieżność pomiędzy oddziaływaniem/wydajnością, wg porządku oddziaływania



## Przywództwo w trwałych zespołach

Pozytywne jest to, że w odniesieniu do Przywództwa rozbieżność pomiędzy oddziaływaniem na Trwałość Organizacji a wydajnością jest znacznie mniejsza. Podstawowe umiejętności przywódcze, jako drugi w kolejności najważniejszy element, przesuwały się ku górze o trzy miejsca – na piątą pozycję pod względem postrzeganej wydajności. Nasze badanie obejmuje dyrektorów najwyższego szczebla, liderów, kierownictwo wydziałów i kierownictwo średniego szczebla, tak więc można z pewnością zauważyć szerokie uznanie wagi tego czynnika.

Cechy silnego i skutecznego przywództwa zostaną omówione w rozdziale drugim, przedstawiającym zmiany i dostosowanie stylu kierownictwa do zmieniających się postaw kadr.

W tegorocznym badaniu zaangażowanie kadr, wyznaczenie jasnego kierunku i wyniki biznesowe wyprzedziły umiejętności, takie jak innowacyjność i wyczucie polityczne, które wcześniej znajdowały się na czele listy. Zdecydowany czynnik prowadzący do nacisku na umiejętności w kontaktach z ludźmi zdaje się wynikać ze zmieniających się postaw kadr należących do pokolenia „Y” (tzw. milenium) oraz przyszłego pokolenia „Z”.

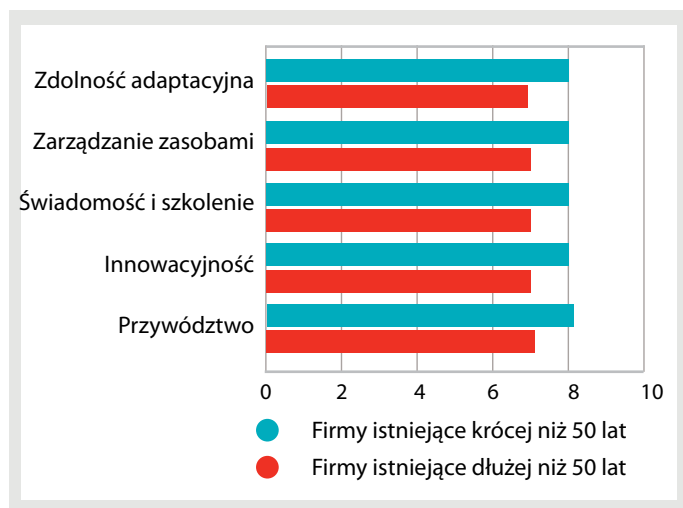
Zdolności organizacji w tym kierunku różnią się znacznie zależnie od ich lokalizacji i rozmiaru – w rozdziale trzecim zajmiemy się istotnymi wyzwaniem w tej dziedzinie stojącymi przed firmami istniejącymi od ponad 50 lat, w tym z Wielkiej Brytanii, Irlandii i Japonii.

„Dzięki nowemu typowi przywództwa jesteśmy obecnie bardziej odporni. Przyszło do nas wielu ludzi z zewnątrz, którzy patrzą na wszystko nieco inaczej i to dało nam nową perspektywę, dzięki której jesteśmy w stanie szybciej się dostosować i reagować na zmiany. Ich standardy są również wyższe”

Firma w sektorze żywności, Wielka Brytania

Nie jest to jedyna różnica pomiędzy firmami założonymi przed 1970 r. a podmiotami powstałymi później (Rys. 5). Firmy istniejące od ponad 50 lat są mniej skuteczne niż firmy założone później w wykazywaniu Zaangażowania społeczności, co może stanowić odbicie panujących postaw moralnych w czasach ich powstania.

Rys. 5. Pięć najważniejszych różnic pomiędzy firmami działającymi krócej niż 50, a firmami istniejącymi ponad 50 lat



## Trwałe łańcuchy dostaw

Kolejnym wyjaśnieniem trudności firm istniejących od ponad 50 lat w wykazaniu Zaangażowania społeczności jest to, że firmy powstałe przed 1970 r. działają zazwyczaj w branżach przemysłu opartego na surowcach, a rzadziej należą do sektora przetwórstwa i usług, które dominują w większości gospodarek. Dla przykładu: w USA co trzecia osoba była dawniej zatrudniona w produkcji lub rolnictwie, zaś w chwili obecnej jest to tylko co ósma osoba<sup>3</sup>.

W rozdziale czwartym zajmiemy się wyzwaniami dla sektora przetwórstwa i usług związanymi ze złożonymi łańcuchami dostaw. Wygląda na to, że po pięciu latach zwiększonego wysiłku w tym obszarze, firmy stwierdzają, że uzyskały większą kontrolę nad procesem zarządzania oraz nowymi technologiami stosowanymi przez swoich dostawców i partnerów. Niewielki wzrost oddziaływania nastąpił jednocześnie z utrzymaniem pozycji Zarządzania dostawcami. Jest to pozytywny wniosek, szczególnie w zestawieniu z wynikami osobnego rocznego raportu BSI dotyczącego Ryzyka w łańcuchach dostaw (Supply Chain Risk Insights Report) z 2019 r., w którym ostrzegano przed istotnymi przekształceniami wynikającymi z dramatycznych zmian geopolitycznych. Zagrożenia te wiązały się ze zwiększonym narażeniem na wyzysk siły roboczej, terroryzm, korupcję i klęski żywiołowe.

Zwiększenie nacisku na kontrolę globalnych łańcuchów dostaw prowadzi wyraźnie do podwyższonego poczucia kolektywnej odpowiedzialności za cyberbezpieczeństwo oraz wspólne kodeksy zasad i zarządzania w łańcuchach dostaw.

„Obecnie zwracamy uwagę na każdy, nawet niewielki wskaźnik w łańcuchu dostaw i wszystkie informacje, jakie możemy zdobyć o technologicznych rozwiązaniach na rynku.”

*Firma w sektorze górnictwa i nawadniania, Indie*



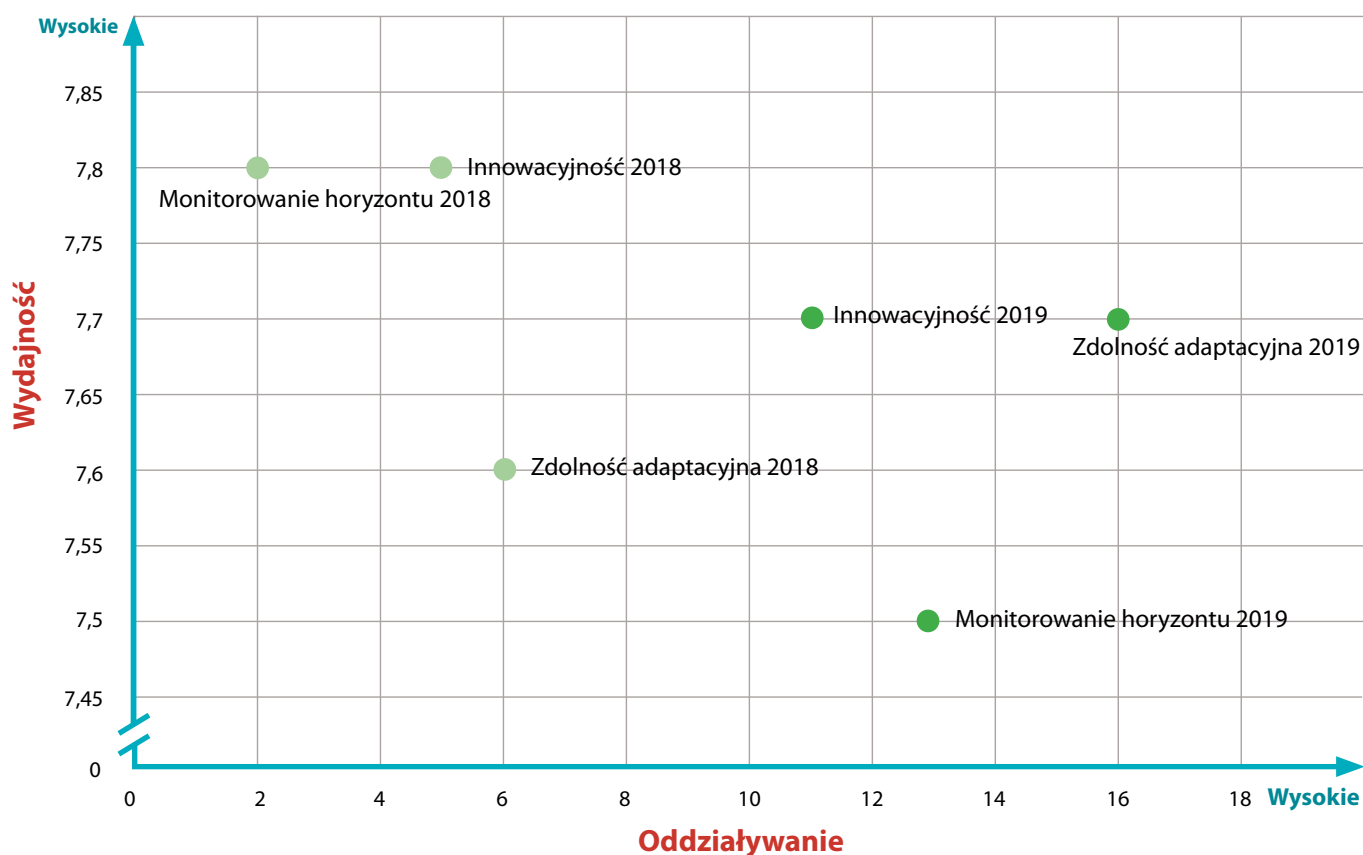


# Rozdział 1. Dostosowanie do nowych technologii

Ze wszystkich czterech kategorii Trwałości Organizacji – Przywództwa, Procesów, Ludzi i Produktu – ostatnia zawiera wszystkie trzy czynniki, których znaczenie rośnie najszybciej, odzwierciedlając obszar koncentracji firm w sytuacji niestabilności rynku.

Zdolność dopasowania produktów i usług firmy do pojawiających się szans i możliwości jest kluczowym aspektem Trwałości Organizacji. Zdolność adaptacyjna została uznana za najbardziej istotną pod względem oddziaływania przez 800 liderów wyższego szczebla objętych badaniem.

Rys. 6. Porównanie kategorii Produkt 2018-19



Elementy produktu	Pozycja pod względem oddziaływania (z 16)	Pozycja pod względem wydajności (z 16)
<b>Zdolność adaptacyjna</b> (obecna zdolność do identyfikacji i adaptacji do niepewności lub zmian)	<b>1</b> (▲+10)	<b>13</b> (▲+2)
<b>Monitorowanie horyzontu</b> (systematyczny przegląd zmian, zagrożeń, ryzyka i szans)	<b>4</b> (▲+10)	<b>16</b> (▼-4)
<b>Innowacyjność</b> (zorganizowany i formalny proces analizowania informacji w celu identyfikacji potencjalnych zagrożeń, ryzyka, nowych zjawisk i szans)	<b>6</b> (▲+6)	<b>11</b> (▲+1)

Przedstawiciele kierownictwa najwyższego szczebla udzielający odpowiedzi w niniejszym badaniu (Rys. 7) 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 2019 nastąpiło zachwianie rynków globalnych przez szybko zachodzący postęp technologiczny oraz niestabilność geopolityczną, które niemal z pewnością będą występować nadal w najbliższej przyszłości.

Obecna wydajność produktu w odniesieniu do Zdolności adaptacyjnej, Monitorowania horyzontu i Koordynacji wykazuje znaczną negatywną rozbieżność pomiędzy postrzeganym oddziaływaniem, a wydajnością.

„Nowe firmy są coraz częściej naszą konkurencją. Stajemy przed nowymi oczekiwaniami ze strony decydentów biznesowych z pokolenia milenium.”

*Firma z sektora motoryzacji, Indie*

Trwałość projektu produktu tradycyjnie koncentrowała się na rzeczywistych cechach produktu, takich jak wady i wytrzymałość oraz odporność na czynniki zewnętrzne, np. tendencje w modzie lub nowe technologie powodujące, że produkt staje się przestarzały.

Nasz najnowszy raport wskazuje, że za największe wyzwania uznawane są obecnie czynniki zewnętrzne (Rys. 8). Za kluczowe czynniki organizacje uznają rozwój biznesowy, konieczność otwarcia nowych rynków oraz stawienie czoła nowym podmiotom konkurencyjnym. Czynnikiem zewnętrznym jest również destabilizujące oddziaływanie produktów wprowadzanych na rynek przez nowe podmioty konkurencyjne, przy czym w pierwszej piątce znalazł się tylko jeden czynnik wewnętrzny – jakość produktu.

Rys. 8. Pięć największych wyzwań związanych z produktem

- 1 Rozwój biznesowy
- 2 Technologie
- 3 Innowacyjność
- 4 Nowy produkt
- 5 Jakość produktu

Aktualnym przykładem trwałości produktu jest nowatorska chińska firma w dziedzinie gier, Tencent, której udało się wygenerować około jednej piątej dochodów z nowych obszarów wzrostu. Firma, której dochody pochodziły wcześniej głównie z gier na smartfony, np. 8 ball pool, a także z powiązanych reklam, udało się przebić do sektora FinTech i usług, wykorzystując doświadczenie w opracowaniu aplikacji na telefony oraz wiedzę o mechanizmach znanych z gier (tzw. grywalizację) do uzyskania dochodu pomimo trudnych warunków makroekonomicznych<sup>4</sup>.

W warunkach niskiego oprocentowania, w których światowa gospodarka tkwi od 2008 r., biznes i decydenci nie są w stanie rozwiązać problemu koniecznego kapitału i inwestycji na utrzymanie wzrostu. Pojawiają się sugestie, że w wyniku przejścia na gospodarkę cyfrową, znaczenie kapitału będzie mniejsze<sup>5</sup>. Oznacza to, że nowe technologie mogą napędzać wzrost i produktywność.

Z rozmów z naszymi respondentami wynika jednak wyraźnie, że gospodarka cyfrowa i powiązane z nią zmiany mogą przynosić zarówno korzyści, jak i szkody (Rys. 7). Nasi respondenci uważają je jednocześnie za największy problem dla firm, jak i największą szansę. Nadzieję budzi fakt, że organizacje objęte badaniem w Japonii i Wielkiej Brytanii uważają, że mają przewagę nad krajami takimi jak Indie, które częściej niż inne zgłaszają obawy związane z umiejętnością dostosowania się, podczas gdy firmy japońskie i brytyjskie uważają swoje wyniki w tej dziedzinie za wyjątkowo dobre.

Rys. 7. Pięć największych problemów współczesnych i przyszłych oraz największe szanse obecnie

Pięć największych problemów obecnie	Pięć największych problemów w przyszłości	Pięć największych szans obecnie
Technologie	Technologie	Technologie
Kwalifikacje kadr	Konkurencja	Sprzedaż i marketing
Zarządzanie finansowe	Gospodarka	Kwalifikacje pracowników
Konkurencja	Wykwalifikowane kadry	Deregulacja
Regulacje prawne	Sztuczna inteligencja	Globalizacja

Oczywiście organizacje nie zawsze udowadniają swoje przystosowanie do nowej ery technologicznej. Firmy brytyjskie, jak na przykład Thomas Cook, która była pionierem w dziedzinie turystyki zorganizowanej ponad 175 lat temu, okazały się nieodpowiednio przystosowane do potrzeb nowych pokoleń podróżnych chętnie korzystających z Internetu. Linie lotnicze i hotele, które wcześniej współpracowały z firmą Thomas Cook, obecnie kierują swoją ofertę bezpośrednio do klientów. Likwidacja tej firmy 2019 r. w wyniku niemożliwego do spłacenia długu podkreśla znaczenie umiejętności reagowania na zmiany technologiczne oraz zarządzania finansowego.

Interesującym przypadkiem jest również japońska marka Nissan. Mimo sukcesu elektrycznego

samochodu Leaf tej marki, dowodzącego umiejętności adaptacji do nowych technologii, firma napotkała ostatnio na poważne trudności związane z nadzorem zarządu i kwestiami wynagrodzenia kierownictwa. Negatywne opinie o kierownictwie najwyższego szczebla oraz zarzuty dotyczące niewłaściwego zarządzania finansami są obecnie przedmiotem postępowania sądowego.

Rozbieżność pomiędzy zamiarami a ich realizacją odzwierciedla dane z osobnego badania BCI Monitorowania horyzontu z 2019 r., wspieranego przez BSI. Wynika z niego, że 91% podmiotów posiada wewnętrzne mechanizmy kontroli ryzyka, ale tylko 71% stosuje rejestry ryzyka powszechnie uważane za kluczowy element zarządzania ryzykiem.

„W najbliższych pięciu latach musimy dokonać oceny branży, ponieważ może nastąpić całkowita zmiana oczekiwań klientów (...) Musimy analizować przyszłe szanse dla naszej firmy.”

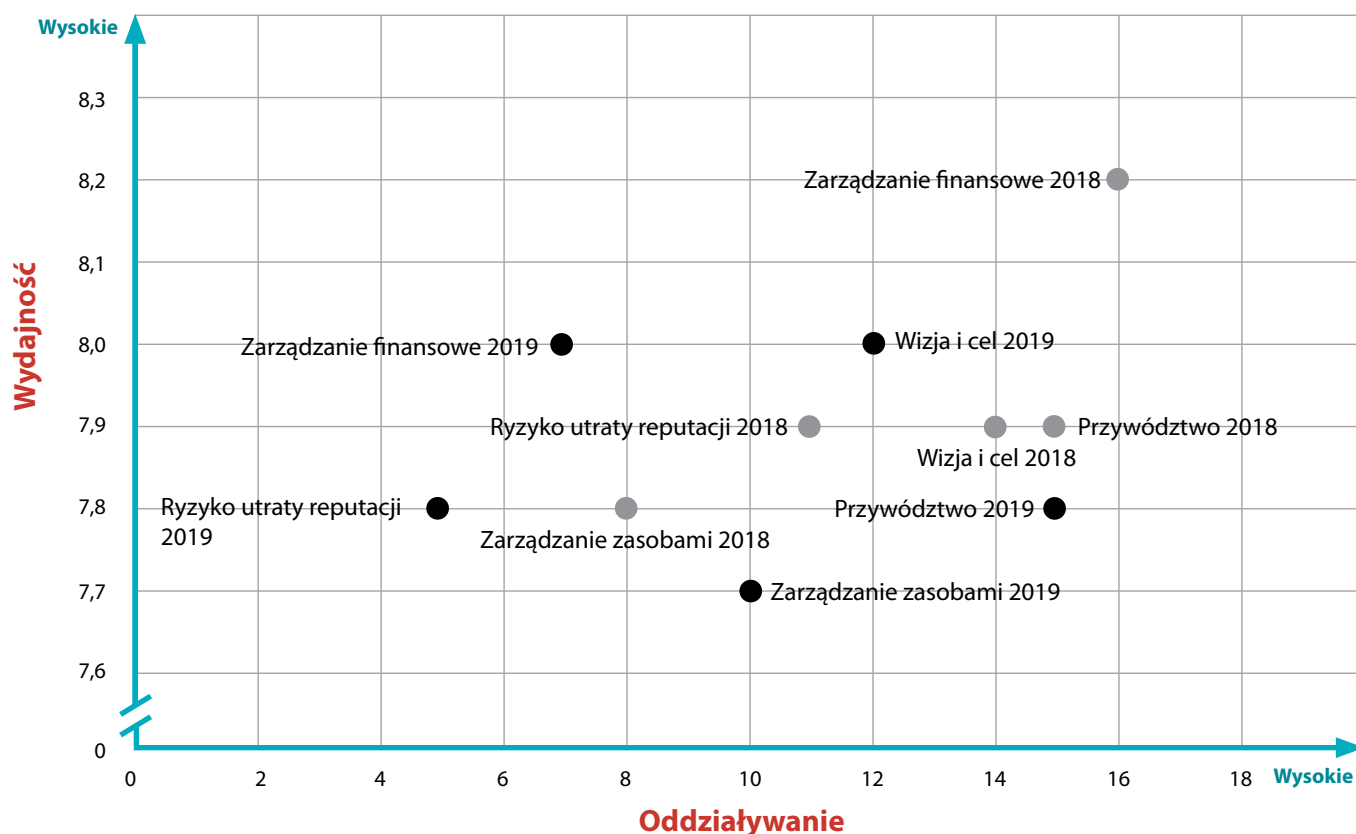
*Firma w sektorze górnictwa i nawadniania, Indie*



## Rozdział 2. Zmiana na czele

W ubiegłym roku w skali globalnej za najważniejszy czynnik Trwałości Organizacji uznano Przywództwo. W 2019 r. zajmuje ono drugą pozycję za Zdolnością Adaptacyjną.

Rys. 9. Porównanie kategorii Przywództwo 2018-19



Elementy przywództwa	Pozycja pod względem oddziaływania (z 16)	Pozycja pod względem wydajności (z 16)
<b>Przywództwo</b> (w odniesieniu do wpływu na kulturę, widzialność i wydajność kierownictwa najwyższego szczebla.	2 (=)	5 (▲+3)
<b>Wizja i cel</b> (w jakim stopniu wizja, cel i wartości organizacji są określone, przekazywane oraz wpajane w kulturze firmy)	5 (▲+2)	2 (▲ +1)
<b>Zarządzanie zasobami</b> (w odniesieniu do skutecznego wykorzystania zasobów i technologii)	7 (▲+2)	10 (=)
<b>Zarządzanie finansowe</b> (poziom i jakość stosowanych metod kontroli finansowej)	10 (▼-9)	1 (=)
<b>Ryzyko utraty reputacji</b> (sposób, w jaki dana organizacja jest postrzegana na zewnątrz)	12 (▼-6)	8 (▼-4)

Czynniki Przywództwa, jako cała kategoria, miały niewielką przewagę na Produktem w ogólnym oddziaływaniu na Trwałość Organizacji, dwukrotnie większą niż Procesy i około 50% wyższą niż oddziaływanie czynników związanych z Ludźmi.

Jak wspomnieliśmy w poprzednim rozdziale, pierwsze miejsce, zaraz przed Przywództwem, zajęła Zdolność Adaptacyjna. Te dwie kwestie są silnie ze sobą powiązane, co podkreśla wagę posiadania właściwego produktu i właściwego przywództwa w chwili obecnej i w przyszłości.

Zaufanie kierownictwa najwyższego szczebla do wyników Przywództwa w organizacjach znacznie wzrosło w minionym roku, przy czym Ryzyko utraty reputacji było jedynym czynnikiem, którego pozycja spadła, wśród pięciu czynników określających tę kategorię.

Istotną zmianą w stosunku do Indeksu z 2018 r. są umiejętności, jakich zarząd oczekuje od zespołu kierowniczego. W tym roku na czele znalazły się umiejętności związane z pracą z ludźmi, tzn. zaangażowanie pracowników i wyznaczenie jasnego kierunku, które dorównały znaczeniem umiejętnościom bardziej konkretnym, jak np. Zarządzaniu finansowemu (Rys. 10). Utrzymanie kultury dostosowania się do zmian wymaga umiejętności utrzymania i przyciągnięcia pracowników o wymaganych umiejętnościach.

Zaangażowanie kadr motywowane przez zespoły kierownicze wyższego szczebla ma kluczowe znaczenie we wdrażaniu kultury uczenia się, która jest konieczna do osiągnięcia adaptacyjności firm. Badanie J. Fuller

Rys. 10. Pięć najważniejszych umiejętności, których oczekuje się od liderów:

- 1 Zaangażowanie pracowników i rekrutacja
- 2 Wyznaczenie jasnego kierunku
- 3 Wydajność biznesowa
- 4 Umiejętności przywódcze
- 5 Wykorzystanie technologii

et al opublikowane w Harvard Business Review<sup>6</sup> podkreśla, że dostosowanie się do „chronicznej zmiany”, zachodzącej obecnie powszechnie w miejscach pracy na całym świecie, wymaga od pracowników motywacji i poczucia współodpowiedzialności za innowacje i eksperymenty w radzeniu sobie w nowych sytuacjach.

Umiejętności przywódcze tego typu są bardziej zauważalne w mniejszych i młodszych organizacjach objętych naszym badaniem, w przeciwieństwie do firm działających ponad 50 lat o obrotach przekraczających miliard USD, które niżej oceniają swoją wydajność w tej kwestii.

Zaufanie do wydajności w Zarządzaniu finansowym pozostaje na wysokim poziomie, lecz jego oddziaływanie, podobnie jak Ryzyka utraty reputacji, stosunkowo spadło. Pozycja tych aspektów jest niższa niż ich wydajność, co sugeruje, że obecne mocne strony są uważane za mniej istotne w odniesieniu do Trwałości Organizacji w przyszłości.

„Głównym wyzwaniem w najbliższych pięciu latach jest to, że kierownictwo może nie posiadać strategicznej wizji i nie być w stanie właściwie ocenić rynku oraz wybrać właściwego kierunku rozwoju.”

*Producent, Chiny*

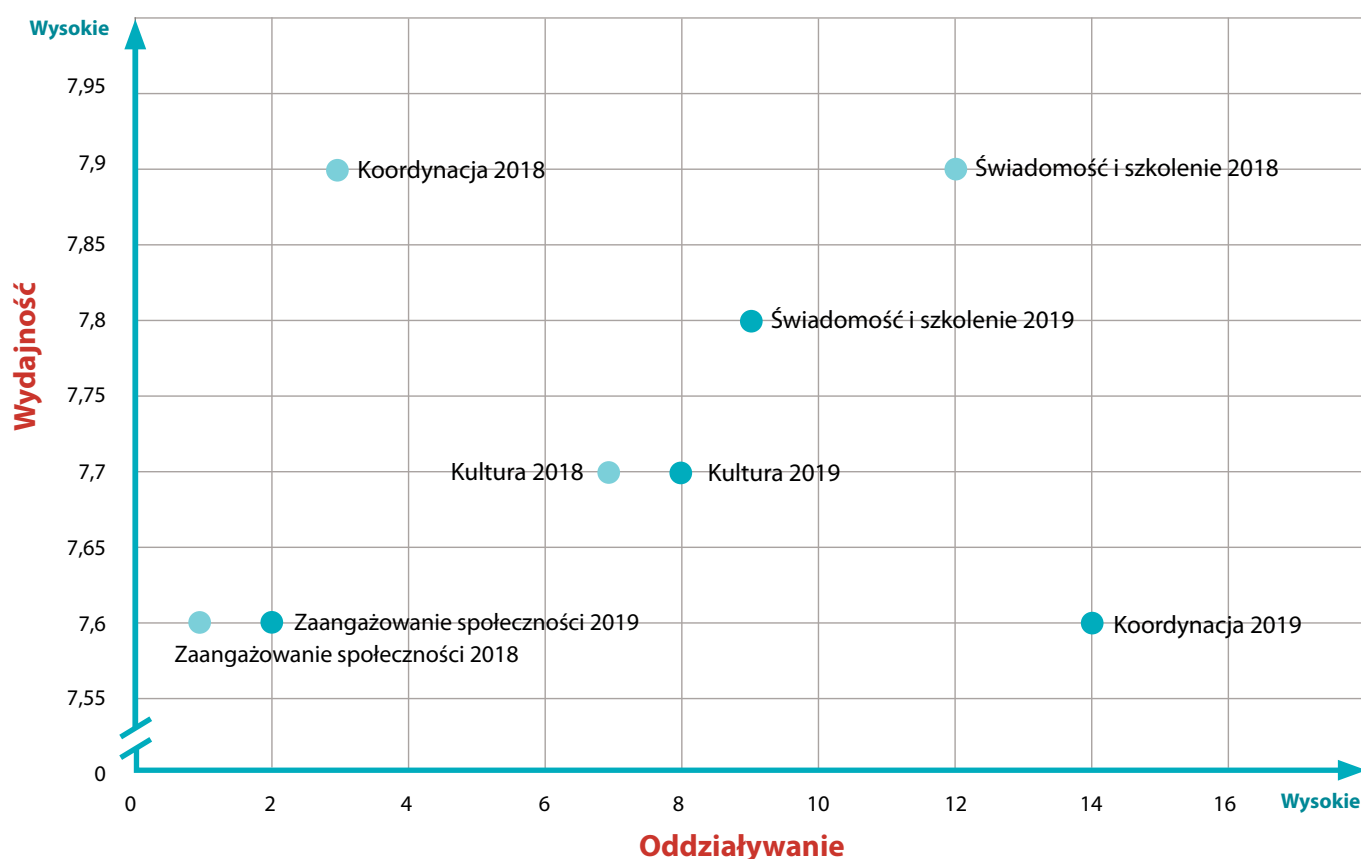


<sup>6</sup> <https://hbr.org/2019/05/your-workforce-is-more-adaptable-than-you-think>

## Rozdział 3. Odpowiedzialność w skali światowej

Powszechne akcje protestacyjne obserwowane w 2019 r. od Hongkongu po Nowy Jork, np. Extinction Rebellion, zwracają uwagę na grupy społeczne pozbawione praw obywatelskich, szczególnie wśród ludzi młodych. Celem ich ataków są rządy państw i wielkie koncerny, krytykowane za postępowanie w przeszłości oraz obwiniane za brak widocznych działań w sprawach takich jak zmiana klimatu, czy postęp demokracji.

Rys. 11. Porównanie kategorii Ludzie 2018-19



Elementy kategorii Ludzie	Pozycja pod względem oddziaływania (z 16)	Pozycja pod względem wydajności (z 16)
<b>Koordynacja</b> (stopień w jakim dyscypliny są zgodne ze strategią)	3 (▲+10)	15 (▼-4)
<b>Świadomość i szkolenie</b> (w odniesieniu do wiedzy pracowników na temat trwałości organizacji)	8 (▼-3)	9 (▼-6)
<b>Kultura</b> (wspólne wartości i zachowania wzbudzające zaufanie i zachęcające pracowników do zaangażowania)	9 (▲+1)	12 (▲+2)
<b>Zaangażowanie społeczności</b> Zaangażowanie (w relacje z zainteresowanymi grupami)	15 (▲+1)	14 (▲+2)

„Najbardziej trwałe są firmy najbardziej różnorodne. Posiadają one najbardziej zróżnicowany społecznie skład zarządu i całych kadr. Zapewnia to szerszą perspektywę i ułatwia reagowanie na niespodziewane problemy.”

*Firma z sektora usług finansowych, Wielka Brytania.*

Protesty związane z prawami kobiet na Uniwersytecie Cambridge w 1897 r. oraz demonstracje przeciwników wojny w Wietnamie pod koniec lat sześćdziesiątych w USA świadczą o tym, że poczucie braku wpływu na istotne bieżące sprawy wśród ludzi młodych nie jest niczym nowym. Zmieniła się jednak skala i tempo współczesnych ruchów i akcji, które, tak jak np. #metoo, mogą osiągnąć globalną skalę w ciągu kilku dni. Oczywiście staje się, że w momencie, gdy pokolenie „Z” zacznie zajmować miejsce pokolenia „Y”, rozpoczynając karierę zawodową, organizacje będą musiały dostosować się do nowych metod kontaktu i komunikacji z pokoleniem ludzi żyjących stale w kontakcie z technologią cyfrową i mediami społecznościowymi.

Pozytywnym zjawiskiem jest podwyższenie pozycji Kultury i Zaangażowania społeczności, które mimo nadal niskiej pozycji, awansowały o dwa miejsca z dołu tabeli, gdzie znalazły się w 2018 r. Organizacje istniejące dłużej niż 50 lat są w tym przypadku również wyjątkowo słabe w wykazaniu się Zaangażowaniem społeczności.

Nasze badanie wykazało, że we wszystkich przypadkach,

*Rys. 12. Pięć największych wyzwań związanych z Ludźmi, zidentyfikowanych przez uczestników badania:*

- 1 Szkolenia
- 2 Talent
- 3 Zarządzanie ludźmi
- 4 Rekrutacja
- 5 Rotacja kadr

„Nie pozyskujemy wystarczająco dużo klientów i nie wygrywamy w przetargach. W Nowej Południowej Walii brakuje nam wykwalifikowanego personelu. Nie spodziewam się, żeby ta sytuacja się polepszyła, a może się nawet pogorszyć.” *Firma sektora budowlanego, Australia*

oddziaływanie czynników związanych z ludźmi jest oceniane najniżej w porównaniu z innymi elementami. Szczególnie w odniesieniu do czynników, takich jak Koordynacja, zauważalne jest, że faktyczna wydajność jest znacznie w tyle za postrzeganym oddziaływaniem.

Szkolenia i talent (Rys. 12) zostały uznane przez osoby uczestniczące w badaniu za najważniejsze wyzwania, co odzwierciedla znaczenie przywiązywane do zaangażowania pracowników wspomnianego w rozdziale drugim. Organizacje w Japonii i Stanach Zjednoczonych odnotowują wyjątkowo niskie wyniki w kategorii Koordynacji oraz Świadomości i szkoleń.

Rekrutacja, rotacja pracowników i zarządzanie ludźmi uważane są za wyzwania globalne, łącząc się ze względnym oddziaływaniem i znaczną rozbieżnością oddziaływania w odniesieniu do Koordynacji. Przyciągnięcie pracowników z pokolenia „Y” jest wyjątkowym wyzwaniem dla firm działających od ponad 50 lat oraz firm w Wielkiej Brytanii, Irlandii i Japonii.

Według rocznego badania Deloitte na temat pokolenia „Y”<sup>7</sup> odsetek ludzi w tej grupie wiekowej uważających, że biznes ma pozytywny wpływ na społeczeństwo, spadł o 16 punktów – do poziomu 55% na dojrzałych rynkach.

Liderzy biznesowi uczestniczący w naszym badaniu wspominali o szczególnych trudnościach w nawiązaniu kontaktu z pokoleniem ludzi wychowanych w epoce cyfrowej, których określali<sup>8</sup> mianem „radycznie zintegrowanych”. Zjawisko to jest wyjątkowo wyraźne w firmach istniejących od ponad 50 lat. Ogółem, 15% tych podmiotów miało trudności z zatrudnianiem przedstawicieli pokolenia „Y”, czyli o 9% wyżej niż firmy powstałe później.

Jedną z przyczyn tego zjawiska może być względny brak oddziaływania wiążący się z Zaangażowaniem społeczności. W miarę jak oddziaływanie tego czynnika rosło, jego wydajność pozostawała bez zmian. Zmiana klimatu uważana jest za kwestię, której znaczenie rośnie wyjątkowo szybko, na co zwracają uwagę najczęściej firmy w sektorze lotnictwa, energii i usług komunalnych.

Niemожność przyciągnięcia talentów z nowego pokolenia ma negatywny wpływ na organizacje. Organizacje stwierdzające, że rekrutacja pokolenia „Y” będzie dla nich w przyszłości wyzwaniem, odnotowują niski ogólny wynik Trwałości Organizacji w naszym badaniu. Jest to związane najprawdopodobniej z trudnościami tych firm w dostosowaniu się do postępu technologicznego w sytuacji braku przedstawicieli pokolenia ery cyfrowej przewodzących inicjatywom tego typu wśród ich pracowników. Omówimy tę kwestię bardziej szczegółowo w kolejnym rozdziale.

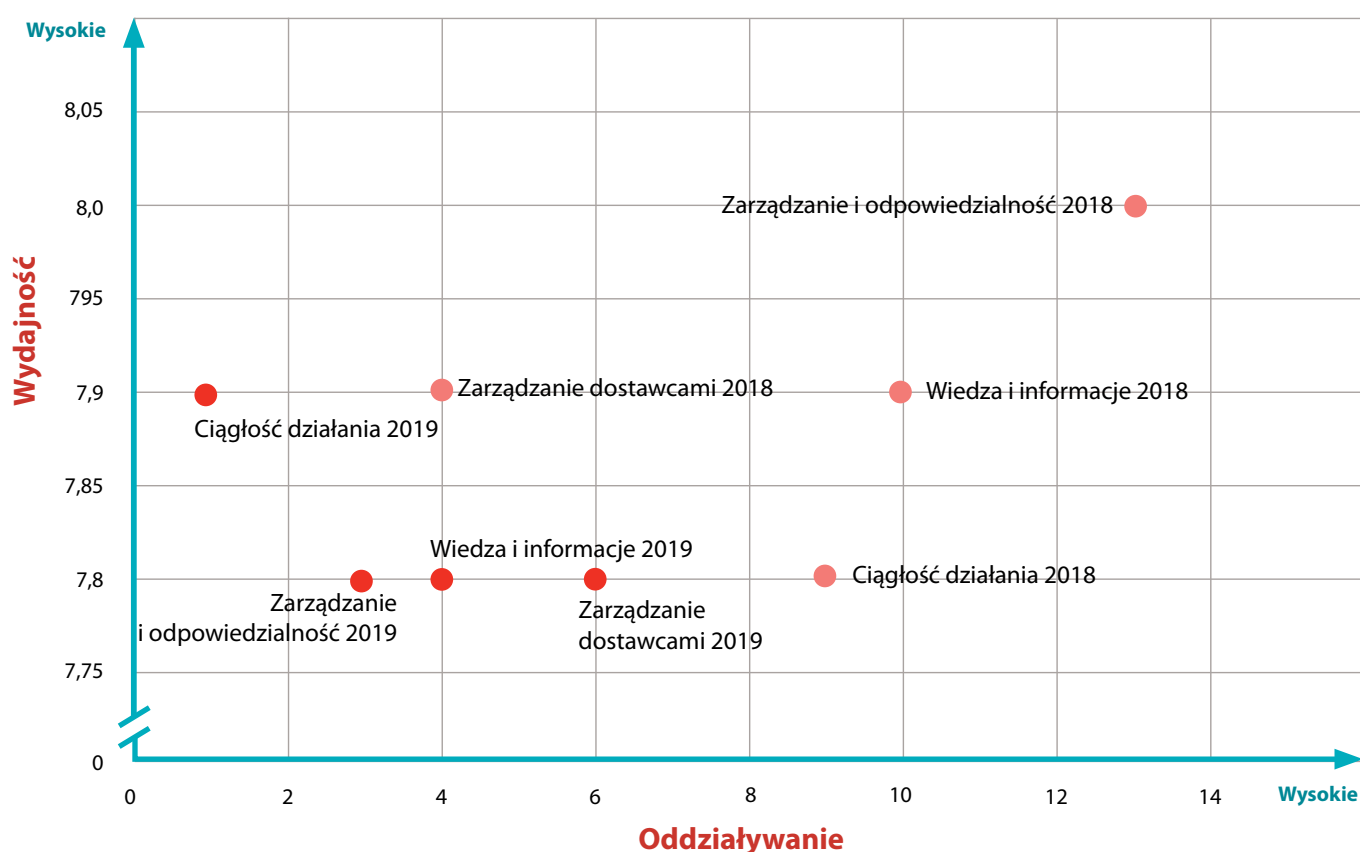
<sup>7</sup> <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2018.html>

<sup>8</sup> <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>

# Rozdział 4. Odpowiedzialność w łańcuchu dostaw

Zdaje się, że firmy różnej wielkości zaczęły lepiej kontrolować swoje ogólne podejście do Procesów, mimo iż nie uznają ich za szczególnie istotne w odniesieniu do oddziaływania. Wydajność w tym zakresie jest obecnie na pierwszym miejscu wspólnie z Przywództwem.

Rys. 13. Porównanie kategorii Produkt 2018-19



Elementy procesów	Pozycja pod względem oddziaływania (z 16)	Pozycja pod względem wydajności (z 16)
<b>Zarządzanie dostawcami</b> (w odniesieniu do nadzoru, bezpieczeństwa oraz zarządzania)	11 (▲+2)	6 (=)
<b>Zarządzanie wiedzą i informacjami</b> (zarządzanie i wykorzystanie zasobów informacyjnych organizacji)	13 (▼-6)	4 (▲+3)
<b>Zarządzanie i odpowiedzialność</b> (posiadanie jasno określonych zasad zarządzania oraz liderów wysokiego szczebla wykazujących odpowiedzialność wobec wszystkich interesariuszy)	14 (▼-10)	7 (▼-5)
<b>Ciągłość działania</b> (jakość zarządzania strukturą, polityką i procedurami ciągłości działania)	16 (▼-8)	3 (▲+11)



Wyróżniającym się czynnikiem jest Ciągłość działania, w którym wydajność rośnie najszybciej w porównaniu z ubiegłorocznym wynikiem w Indeksie. Odzwierciedla to najprawdopodobniej bardziej powszechne stosowanie norm w tym obszarze – według najnowszego raportu BCI Horizon Scan 2019, 69% firm stosuje ISO 22301 jako podstawę trwałości biznesu.

Jednocześnie Wielka Brytania, Australia i Indie stosują wspólne podejście do norm w łańcuchu dostaw w odniesieniu do produkcji żywności i odzieży. Można zauważyć, że respondenci z tych państw oceniają wyżej swoje wyniki w odniesieniu do Zarządzania i odpowiedzialności.

W poprzednim rozdziale wspomnieliśmy o wyzwaniach związanych z zapewnieniem pracownikom aktualnych kwalifikacji związanych z nowymi technologiami i wiedzy specjalistycznej. Odbija się to na pięciu głównych wyzwaniach w dziedzinie Procesów przedstawionych poniżej:

*Rys. 14. Pięć największych wyzwań związanych z Procesami zidentyfikowanych przez uczestników badania:*

- 1 Nowa technologia
- 2 Kwalifikacje kadr
- 3 Racjonalizacja
- 4 Zarządzanie
- 5 Konkurencja na rynku

Problemy związane z technologiami i kwalifikacjami pracowników są zgodne z wynikami raportu BSI 2019 SCREEN (Supply Chain Risk Exposure Evaluation Network), w którym modyfikacja regulacji takich jak Partnerstwo celno-handlowe Stanów Zjednoczonych

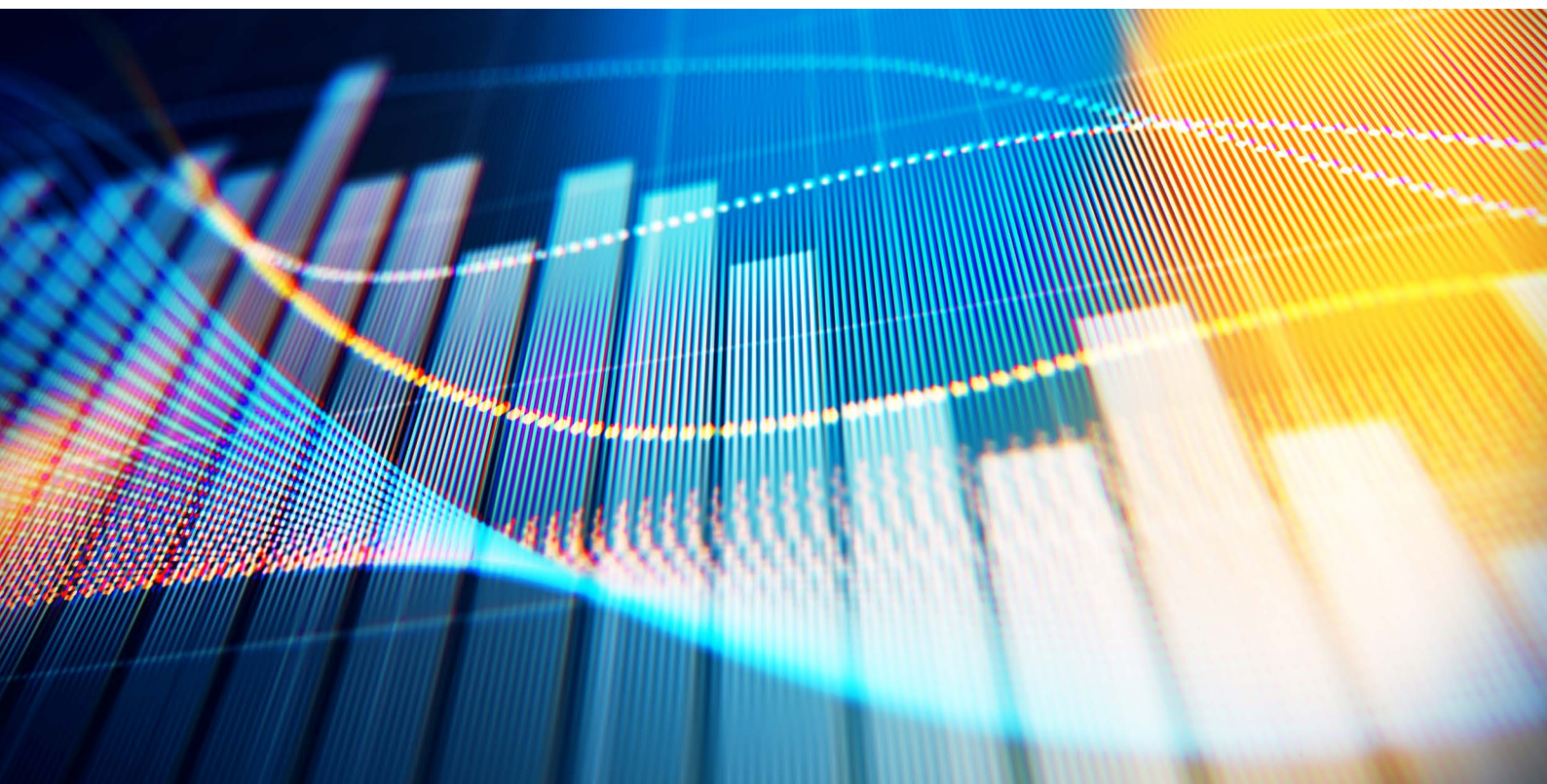
„Globalne organizacje powinny być lepiej połączone, poczynając od dostawcy komponentów przez zakłady produkcyjne po dystrybucję w Europie i innych częściach świata.”

*Firma w sektorze produkcji, Wielka Brytania*

przeciwko terroryzmowi (CTPAT), powiązana jest z czynnikiem ludzkim, np. obawami związanymi z cyberbezpieczeństwem i zastosowaniem socjotechniki.

Pomimo nowych wyzwań pewność firm na świecie co do własnej wydajności i wyników Zarządzania dostawcami zdaje się być podstawą wspólnego poczucia odpowiedzialności związanego z zastosowaniem wspólnego kodeksu postępowania i zarządzania prowadzącego do powstania zaufanych łańcuchów dostaw.

Przeciwieństwem są Ciągłość działania i Zarządzanie finansowe, których wydajność była stale oceniana wyżej niż ich względne oddziaływanie, co odzwierciedla powszechnie przyjęte kodeksy księgowe i podejście do ciągłości biznesowej.



---

# Wnioski: Trwałość Organizacji oznacza stały wysiłek w określonym kierunku

---

Trwałość Organizacji nie jest celem samym w sobie, ale procesem stałego doskonalenia. W naszym trzecim raporcie wyraźnie zauważalne jest, że Trwałość Organizacji uważana jest przez zarządy wysokiego szczebla w skali globalnej za kluczową kwestię, nie tylko w ich własnych firmach, ale także w światowych łańcuchach dostaw.

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

Pozytywne jest to, że firmy stale koncentrują się na wszystkich 16 elementach, ale obawy budzi fakt, że zewnętrzne warunki rynkowe, pomimo najlepszych starań, osłabiają ogólną trwałość. Pierwszy zaobserwowany ogólny spadek Trwałości Organizacji zdaje się potwierdzać obawy wyrażone w naszym Indeksie z 2018 r. dotyczące narastających wyzwań stojących przed uznanymi modelami biznesowymi.

3

Zaburzenia polityczne i gospodarcze negatywnie wpłynęły na wyniki krótkoterminowe, skłaniając firmy do skoncentrowania się na bezpośrednich celach finansowych, co najwyraźniej odwróciło ich uwagę od planowania długofalowego. W tym roku odnotowujemy najniższy jak dotychczas wynik zaufania do planów długoterminowych.

4

Z naszych badań wynika, że respondenci widzą znaczne możliwości poprawy w odniesieniu do Innowacyjności, Koordynacji i Monitorowania horyzontu jako kluczowych rozwiązań.

5

Zaniepokojenie budzi możliwość powstania negatywnego sprzężenia zwrotnego, gdyż firmy istniejące ponad 50 lat, odbierane jako przedstawiciele „starej gwardii”, mają trudności w przyciąganiu młodych talentów, które są niezbędne do odniesienia sukcesu w przyszłości. Firmy działające ponad 50 lat są na ogół mniej elastyczne i trudniej się dostosowują, na co wskazuje niższy niż ogólny wynik we wszystkich czterech najważniejszych kategoriach Trwałości Organizacji. Ponad jedna szósta firm tego typu z trudem przyciąga pracowników z pokolenia „Y”.


6

Nieumiejętność dostosowania się z powodu braku innowacyjnych produktów, czy też niedoboru talentów, odbija się na wynikach finansowych firm. Pomimo ogólnego zaufania firm istniejących ponad 50 lat do możliwości osiągnięcia dobrych wyników finansowych, ich postępy w ostatnich pięciu latach są gorsze w porównaniu z młodszymi firmami, które wykazały poprawę w odniesieniu do tych wskaźników.

7

Sytuacja ta stale się zmienia. Liderzy biznesu posiadający właściwe umiejętności przywódcze oraz odpowiednie struktury są w stanie poprawić długoterminową Trwałość Organizacji. W przeciwieństwie do mitycznego źródła młodości, możliwości umocnienia, zwiększenia zwinności i zdolności adaptacyjnych firm istnieją realnie. Normy uznane na świecie, w tym BS 65000:2014 (*Wytuczne dotyczące Trwałości Organizacji*) zapewniają jasne wskazówki we wdrażaniu najlepszych praktyk umożliwiających przetrwanie i pomyślny rozwój przedsiębiorstw.

---



„Przyszłość należy do tych, którzy  
przygotują się do niej dzisiaj. Trwałość  
Organizacji to stałe starania o osiągnięcie  
wszechstronnej odporności, na której  
opierać się będzie sukces gospodarczy.”

*Howard Kerr, Dyrektor Generalny, BSI*

# 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)

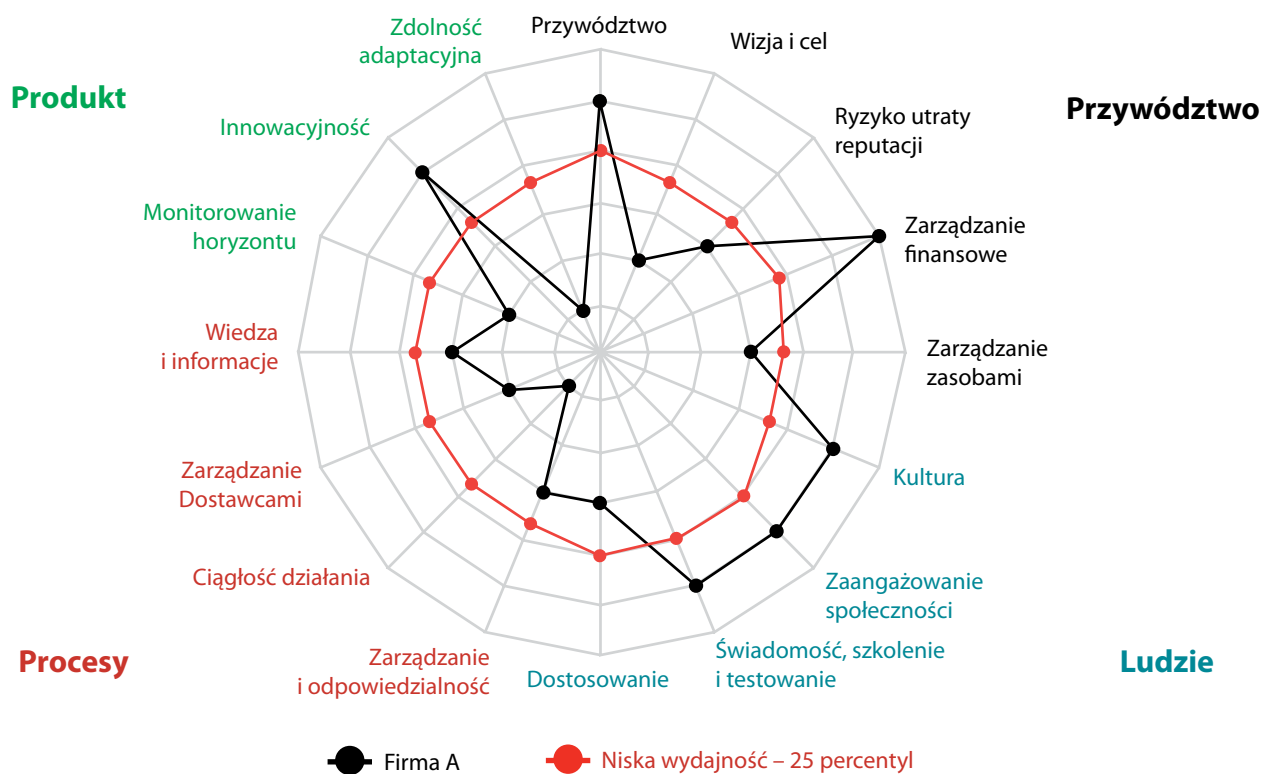
Narzędzie do określania Wzorca Trwałości Organizacji BSI to prosty do wypełnienia kwestionariusz, będący skróconą wersją ankiety wypełnianej przez uczestników badania.

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. 15 poniżej). Umożliwią one przegląd kategorii Przywództwa, Ludzi, Procesów 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: **Organizational-Resilience@bsigroup.com**

Rys. 15. Przykładowy wykres przedstawiający wynik wzorca Trwałości Organizacji BSI



## Załącznik 2.

# Informacje o niniejszym badaniu

Roczny Indeks Trwałości Organizacji BSI powstał, aby wspierać firmy w poprawie wyników w klimacie konkurencji na rynku. W sytuacji znacznych przełomów w działalności gospodarczej tylko odporne organizacje mają szansę przetrwać w dłuższej skali czasowej.

Badanie BSI ma wyjątkowy charakter. Jest to jedyne wszechstronne badanie w skali globalnej polegające na pogłębionych wywiadach z liderami firm (800 os.) i członkami zarządów (41 os.) dotyczące percepcji i wydajności wszystkich 16 elementów Trwałości Organizacji na podstawie następujących międzynarodowych standardów najlepszych praktyk:

- Wytyczne dotyczące Trwałości Organizacji (BS 65000)
- Kodeks praktyki w realizacji skutecznego zarządzania w organizacji (BS 13500)
- Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw. Wstępna kwalifikacja w łańcuchu dostaw (PAS 7000)
- Zarządzanie ryzykiem. Zasady i wytyczne (ISO 31000)
- Ciągłość działania (ISO 22301)
- Bezpieczeństwo Informacyjne (ISO 27001)
- Zarządzanie środowiskowe (ISO 14001)
- Zarządzanie Bezpieczeństwem i Higieną Pracy (ISO 45001)

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

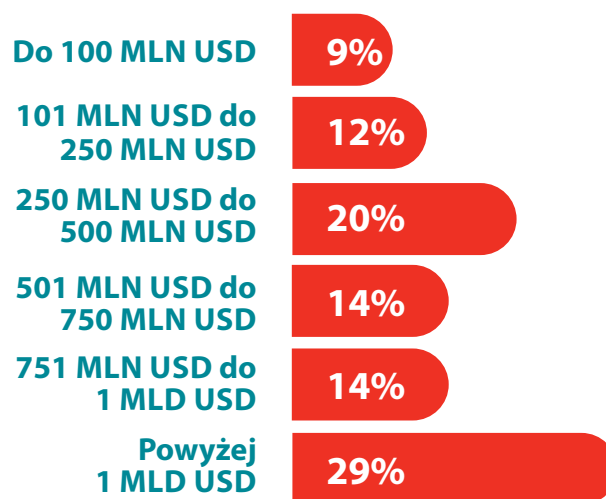
Co roku Indeks aktualizowany jest w drodze wszechstronnego badania liderów globalnych, w celu stworzenia bieżącej własnej oceny słabych i mocnych stron we wszystkich czterech kategoriach. Dzięki Indeksowi możliwe jest porównanie wydajności firmy z wybranymi grupami podobnych podmiotów.

Trzecie roczne badanie zostało przeprowadzone w sierpniu i wrześniu 2019 r. Opinie zebrano w trakcie wywiadów internetowych i telefonicznych z przedstawicielami kierownictwa najwyższego szczebla w 800 firmach z Australii, Chin, Indii, Japonii, Wielkiej Brytanii i Irlandii oraz USA. Dodatkowo przeprowadzone zostały 41 pogłębione rozmowy w celu uzupełnienia wyników.

Dane wzorcowe można przedstawić według następujących kryteriów:

- Państwo / region
- Sektory gospodarki – od przemysłu lotniczego po usługi profesjonalne
- Roczny dochód w przedziałach od 5 mln USD do organizacji o rocznych dochodach powyżej 1 mld USD
- Czas istnienia organizacji – od poniżej 5 lat po firmy istniejące przez ponad 50 lat
- Profil respondentów według dochodu organizacji (Rys. 16)

Rys. 16. 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 oddziaływania	Pięć największych wyzwań w przyszłości
Australia	1 Ciągłość działania	1 Zdolność adaptacyjna	1 Gospodarka
	2 Zarządzanie finansowe	2 Przywództwo	2 Aspekty finansowe
	3 Wizja i cel	3 Dostosowanie	3 Technologie
	4 Przywództwo	4 Monitorowanie horyzontu	4 Konkurencja
	5 Zarządzanie zasobami	5 Wizja i cel	5 Zmiana klimatu / Ekologia
Chiny	1 Zarządzanie wiedzą i informacjami	1 Zdolność adaptacyjna	1 Konkurencja
	2 Ciągłość działania	2 Przywództwo	2 Technologie
	3 Ryzyko utraty reputacji	3 Dostosowanie	3 Wykwalifikowane kadry
	4 Świadomość i szkolenie	4 Monitorowanie horyzontu	4 Sztuczna inteligencja
	5 Wizja i cel	5 Wizja i cel	5 Gospodarka
Indie	1 Wizja i cel	1 Zdolność adaptacyjna	1 Technologie
	2 Przywództwo	2 Przywództwo	2 Konkurencja
	3 Ciągłość działania	3 Dostosowanie	3 Gospodarka
	4 Zarządzanie wiedzą i informacjami	4 Monitorowanie horyzontu	4 Wykwalifikowane kadry
	5 Zarządzanie finansowe	5 Wizja i cel	5 Sztuczna inteligencja



Przywództwo



Ludzie



Procesy



Produkt

### Pozycja pod względem wydajności

### Pozycja pod względem oddziaływania

### Pięć największych wyzwań w przyszłości

Japonia

- 1 Zarządzanie finansowe
- 2 Zarządzanie dostawcami
- 3 Zarządzanie i odpowiedzialność
- 4 Wizja i cel
- 5 Kultura

- 1 Zdolność adaptacyjna
- 2 Przywództwo
- 3 Dostosowanie
- 4 Monitorowanie horyzontu
- 5 Wizja i cel

- 1 Gospodarka
- 2 Aspekty finansowe
- 3 Technologie
- 4 Konkurencja
- 5 Zmiana klimatu / Ekologia

Wielka Brytania i Irlandia

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

- 1 Zdolność adaptacyjna
- 2 Przywództwo
- 3 Dostosowanie
- 4 Monitorowanie horyzontu
- 5 Wizja i cel

- 1 Brexit
- 2 Technologie
- 3 Wykwalifikowane kadry
- 4 Gospodarka
- 5 Zmiana klimatu / Ekologia

USA






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

- 1 Zdolność adaptacyjna
- 2 Przywództwo
- 3 Dostosowanie
- 4 Monitorowanie horyzontu
- 5 Wizja i cel

- 1 Technologie
- 2 Aspekty finansowe
- 3 Gospodarka
- 4 Sztuczna inteligencja
- 5 Konkurencja

# Załącznik 4.

## Pięć najwyższych pozycji w rankingu trwałości według sektorów

	Pozycja pod względem wydajności	Pozycja pod względem oddziaływania	Pięć największych wyzwań w przyszłości
 Przemysł lotniczy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Monitorowanie horyzontu</li> <li>2 Ryzyko utraty reputacji</li> <li>3 Wizja i cel</li> <li>4 Świadomość i szkolenie</li> <li>5 Innowacyjność</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Zdolność adaptacyjna</li> <li>2 Przywództwo</li> <li>3 Dostosowanie</li> <li>4 Monitorowanie horyzontu</li> <li>5 Wizja i cel</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Wykwalifikowane kadry</li> <li>2 Gospodarka</li> <li>3 Zmiana klimatu / Ekologia</li> <li>4 Technologie</li> <li>5 Zmiany społeczne</li> </ol>
 Przemysł motoryzacyjny	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Wizja i cel</li> <li>2 Zarządzanie finansowe</li> <li>3 Kultura</li> <li>4 Zarządzanie dostawcami</li> <li>5 Zarządzanie i odpowiedzialność</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Zdolność adaptacyjna</li> <li>2 Przywództwo</li> <li>3 Dostosowanie</li> <li>4 Monitorowanie horyzontu</li> <li>5 Wizja i cel</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Technologie</li> <li>2 Gospodarka</li> <li>3 Zmiany społeczne</li> <li>4 Utrzymanie klienta</li> <li>5 Produkcja</li> </ol>
 Środowisko infrastrukturalne	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Zarządzanie finansowe</li> <li>2 Przywództwo</li> <li>3 Wizja i cel</li> <li>4 Świadomość i szkolenie</li> <li>5 Ryzyko utraty reputacji</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Zdolność adaptacyjna</li> <li>2 Przywództwo</li> <li>3 Dostosowanie</li> <li>4 Monitorowanie horyzontu</li> <li>5 Wizja i cel</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Wykwalifikowane kadry</li> <li>2 Konkurencja</li> <li>3 Rotacja kard / emerytury</li> <li>4 Braki kadrowe</li> <li>5 Zmiana klimatu / Ekologia</li> </ol>
 Energia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Ciągłość działania</li> <li>2 Zarządzanie finansowe</li> <li>3 Zarządzanie i odpowiedzialność</li> <li>4 Zarządzanie wiedzą i informacjami</li> <li>5 Zarządzanie dostawcami</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Zdolność adaptacyjna</li> <li>2 Przywództwo</li> <li>3 Dostosowanie</li> <li>4 Monitorowanie horyzontu</li> <li>5 Wizja i cel</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Gospodarka</li> <li>2 Zmiana klimatu / Ekologia</li> <li>3 Konkurencja</li> <li>4 Technologie</li> <li>5 Wykwalifikowane kadry</li> </ol>
 Sektor finansowy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Zarządzanie finansowe</li> <li>2 Wizja i cel</li> <li>3 Przywództwo</li> <li>4 Zarządzanie wiedzą i informacjami</li> <li>5 Ciągłość działania</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Zdolność adaptacyjna</li> <li>2 Przywództwo</li> <li>3 Dostosowanie</li> <li>4 Monitorowanie horyzontu</li> <li>5 Wizja i cel</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Technologie</li> <li>2 Gospodarka</li> <li>3 Konkurencja</li> <li>4 Sztuczna inteligencja</li> <li>5 Cyberbezpieczeństwo</li> </ol>



● Przywództwo    ● Ludzie    ● Procesy    ● Produkt

	Pozycja pod względem wydajności	Pozycja pod względem oddziaływania	Pięć największych wyzwań w przyszłości
<b>Żywność</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Zarządzanie i odpowiedzialność</li> <li>Zarządzanie dostawcami</li> <li>Ryzyko utraty reputacji</li> <li>Zarządzanie finansowe</li> <li>Kultura</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Zdolność adaptacyjna</li> <li>Przywództwo</li> <li>Dostosowanie</li> <li>Monitorowanie horyzontu</li> <li>Wizja i cel</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Konkurencja</li> <li>Brexit</li> <li>Technologie</li> <li>Produkcja</li> <li>Aspekty finansowe</li> </ol>
<b>Ochrona zdrowia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Zarządzanie i odpowiedzialność</li> <li>Zarządzanie finansowe</li> <li>Wizja i cel</li> <li>Ciągłość działania</li> <li>Zarządzanie dostawcami</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Zdolność adaptacyjna</li> <li>Przywództwo</li> <li>Dostosowanie</li> <li>Monitorowanie horyzontu</li> <li>Wizja i cel</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Aspekty finansowe</li> <li>Konkurencja</li> <li>Brexit</li> <li>Technologie</li> <li>Sztuczna inteligencja</li> </ol>
<b>Produkcja</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ryzyko utraty reputacji</li> <li>Wizja i cel</li> <li>Ciągłość działania</li> <li>Zarządzanie finansowe</li> <li>Zarządzanie zasobami</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Zdolność adaptacyjna</li> <li>Przywództwo</li> <li>Dostosowanie</li> <li>Monitorowanie horyzontu</li> <li>Wizja i cel</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Konkurencja</li> <li>Technologie</li> <li>Gospodarka</li> <li>Wykwalifikowane kadry</li> <li>Sztuczna inteligencja</li> </ol>
<b>Usługi profesjonalne</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Zarządzanie finansowe</li> <li>Ryzyko utraty reputacji</li> <li>Wizja i cel</li> <li>Przywództwo</li> <li>Zarządzanie wiedzą i informacjami</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Zdolność adaptacyjna</li> <li>Przywództwo</li> <li>Dostosowanie</li> <li>Monitorowanie horyzontu</li> <li>Wizja i cel</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Technologie</li> <li>Konkurencja</li> <li>Brexit</li> <li>Sztuczna inteligencja</li> <li>Rotacja kard / emerytury</li> </ol>
<b>Telekomunikacja / Informatyka</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Wizja i cel</li> <li>Ciągłość działania</li> <li>Zarządzanie wiedzą i informacjami</li> <li>Przywództwo</li> <li>Innowacyjność</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Zdolność adaptacyjna</li> <li>Przywództwo</li> <li>Dostosowanie</li> <li>Monitorowanie horyzontu</li> <li>Wizja i cel</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Technologie</li> <li>Aspekty finansowe</li> <li>Gospodarka</li> <li>Wykwalifikowane kadry</li> <li>Konkurencja</li> </ol>

---

Uwagi

---

Uwagi



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

