

FEATURE

Tom Peters:

Útlý, zelený a čistý - prosperující podnik r. 2000!

Zelená = Příležitost

"Zelené" tendence v Evropě, Severní Americe a Asii jsou pro moudré podniky velkou příležitostí a ne hrozbou.

Začneme jednoduchou otázkou. Shodou okolností byl právě v evropském vydání Wall Street Journal (1. října 1991) publikován seznam stovky největších organizací na světě podle bursovní hodnoty jejich kapitálu. Kladu otázku: Která z nich je "největší" - Nissan, Dow Chemicals, ICI, ----- nebo Americká Waste Management?

Z toho, jak jsem otázku položil, je odpověď zřejmá. Je to Waste Management! Přestože obrat této společnosti činil pouze 4,4 mld. USD proti 22 mld. USD společnosti Nissan, byla bursovní hodnota akcií Waste Management vyšší (19 mld. USD) než Nissanu (18 mld. USD), Dow (15 mld. bursovní hodnoty akcií, obrat 18 mld. USD), nebo ICI (14 mld. hodnoty akcií, obrat 21 mld. USD).

Bystrozrací, chladní hodnotitelé jistot - trh kapitálu - rozeznávají finanční potenciál hnutí za životní prostředí.

Podíl trhu přímo se vztahující k životnímu prostředí v USA se v současné době odhaduje na 56 mld. USD a jeho pravděpodobný růst bude 30 - 40 % ročně během příštích tří - pěti let. V oblastech spojených s ochranou životního prostředí zcela jednoduše existuje zcela mimořádná příležitost pro růst trhu. (Pouze informační technologie lze zařadit do této třídy).

Druhým rozměrem této příležitosti je reakce podniků a korporací na nové předpisy: již nyní to má za následek největší explozi v inovacích technologických procesů tohoto století. Obdobné průlomy v oblasti výrobních inovací budou následovat. Období dramatických změn předpisů a turbulence vždy vyvolávají fenomenální exploze inovací.

Za třetí investice vložené dnes do "vyčištění" se mnohonásobně vyplatí, až dojde na zprůsvětlení předpisů. To je pozoruhodná příležitost století, příleži-

lost stát se "jedničkou" v této obrovské hře. Dosud se málokterí seriózně soustřeďují na to, aby drželi krok v tomto směru. Přesto ti, kteří začínají již nyní, mají příležitost dostat se na Světovou špičku.

Dále, ekologická příležitost je šancí dosáhnout masivní úspory nákladů. Nejeфекtivnější ekologických výsledků lze dosáhnout tím, že se "něco" dělá jednodušším způsobem. Dělat "něco" jednodušším způsobem bude znamenat dělat to levněji, jako to ukázalo hnutí za kvalitu a zkracování operačních časů. Mimo to, je třeba se rozhodnout, zda platit již nyní, nebo platit později. Z budoucích povinností vyplývajících z dosud nenapsaných ekologických předpisů je jasné, že vysoce zatíží rozpočty podniků. "Retroaktivismus" předpisů v USA je a stále více bude vyjádřen v zásadách orgánů státního dozoru. Budete souzeni zítra za dnešní, včerejší a předvčerejší přestupky a obžalováni za ně včetně zúročení (nebo kárných, trestajících náhrad škod)!

Ať to nazvete příležitostí nebo hrozbou, být "čistým" a "zeleným" je jednou základnou pro další expanzi pro další závod nebo výrobek. Ti, kdo odmítají, aby byli obětí znečišťování, vyšli do ulic a jejich hlas má nyní váhu. Naprosto nemají v úmyslu se stáhnout klidně zpět do svých jeskyní. Jestliže jste "špinavou" společností, nebo dokonce máte-li pouze "špinavou minulost", nemáte šanci, že vám environmentalisté dovolí umístit nový závod nebo rozšířit starý v blízkosti svého "hřiště". Může být otevřenější poselství?

A konečně, být "zeleným" a "čistým" znamená stále více být atraktivním pro nejlepší inteligenty a dělníky. Nová generace se na tyto otázky dívá zcela odlišně než generace minulá. Postavit se na "správnou stranu" v těchto záležitostech má pro ni velký význam v éře pracovníků intelektu.

Seznam deseti klíčových faktorů úspěchu

1. Pozornost je vším

Podstatou zavedení něčeho velkého, jako je vášeň pro "zezelenění" od hlavy až k patě, je změna v zaměření pozornosti uvnitř celé organizace. Ta se realizuje ekologickými rozbory, systémy hodnocení výkonu, měřením, odměňováním, zastoupením pracovníka odpovědného za ekologii ve správní radě a vybavením podnikatelských jednotek ekology-specialisty a atraktivními programy. Především však se promítá - prostřednictvím kalendáře - do činnosti vrcholového vedoucího.

Krátce řečeno, přestože jsou podrobné programy a procedury rozhodující, je to šéf závodu, divize nebo podniku - nelitující času - kdo provádí celou tuto změnu. Jde o to, vytvořit skutečné proekologické "klima" tisícerými způsoby.

Všechny ekologicky angažované špičkové firmy mají celé řady definovaných programů pro realizaci tohoto zaměření; nejvíce se však vyplácí zaujetí, důslednost a obětavost v každodenním jednání každého vedoucího pracovníka.

Jedním "skromným" způsobem, jak zahájit proces pozornosti (který však má mnohonásobný efekt), je systém návštěv, anebo "strategické navštěvování" jiných firem, pečujících o životní prostředí. Poskytnete manažerům i nemanadžerům řadu inspirativních příkladů a zkušeností, kterým mohou rozumět a uvěřit.

Začněte rovněž s cirkulací výstižků článků, několik skutečně hodnotných reprodukuje v podnikových novinách, iniciujte šuškandu z dobrého pramene, formální i neformální popovídání na téma "zelenost".

2. Co se měří se také uskuteční

Sledujeme finanční záležitosti nejen proto, že zisk a náklady jsou důležité, ale rovněž proto, že naše schránky na došlou korespondenci jsou vrchovatě plné finančních norem, kterým nemůžeme uniknout.

Podnik za podnikem ve snaze o zlepšování kvality nebo služeb přišly na to, že vytvářejí normy, uplatňovat je, organizovat výcvik v normách, má na toto zlepšování mimořádně velký vliv.

Úspěšné využívání prověrek a rozborů ("audit") je významnou větví normotvorby v ekologické oblasti. Farmaceutická firma Roche provedla od r. 1980 asi 200 ekologických prověrek; pravidlem jsou čtyři "auditoři" a třídní návštěva. Není cílem trestat. Před zavedením určitého technologického procesu v závodě, provádí hodnotící tým "vstupní prověrku", takže provozní manažeré pochopí o co půjde a co se očekává. Cílem rozboru je naučit a ne kárát.

2a. Používejte cukru a ne bíče

Je kuriózní, že hlavním výsledkem "hnutí za kvalitu" v praxi téměř všech vedoucích firem je totální redukce personálu oddělení kontroly jakosti. Kvalita se zlepšuje v takové míře, že "vnější" inspekce se redukuje. Norsk Hydro dospěla do takového stavu.

Tato firma má intenzivní program ekologických prověrek. V jejím organizačním schématu však neexistuje žádný permanentní kontrolní útvar. Norsk Hydro nechce mít "policajty", trvá na tom, že cílem prověrek je učení a ne kárání.

Aby se vypořádaly s ekologickými záležitostmi, založily některé podniky velká ekologická oddělení a skupiny pro ekologické rozborů. Je to velká chyba? Souhlasil bych s tím, pokud by cílem bylo zlepšit "image" firmy; přinejmenším velké chemické a olejařské společnosti potřebují v tomto smyslu působivě velká ekologická oddělení.

Není však jasné, zda je to správná cesta. Existují jiné možnosti. Policie a policejní oddělení nám poskytují špatný vzor. Jak nás učil B.F. Skinner, trestání nám neposkytne více "dobrých věcí"; spíše nás naučí, jak se lépe vyhnout "policajtům". Důraz na použití "bíče" může být nahrazen systémem odměňování a hodnocení výkonu, který bude odměňovat pokrok v šetření životního prostředí. "Co se měří, se také dělá" a "že co se platí, to se udělá ještě lépe", jsou dvě mocné věty.

3. Dejte to do plánu

Uvažujte o ekologickém plánu pro každou činnost. Plán na ekologické zlepšení každé aktivity nemusí být "správný". Proces vývoje a monitorování plánu sám od sebe přitahuje pozornost k jeho předmětu, k žádoucím postupům a výsledkům zlepšování.

Např. každá ze složek společnosti ICI má svůj "roční plán zlepšení". Uvažte rovněž možnost zahrnout cíle ekologického zlepšování do svého řízení, resp. jeho systému cílů, pokud nějaký máte.

4. Systematický rámec je imperativem

Největším poučením ze zápasu o kvalitu pro mne bylo: existují dvě hlavní příčiny, proč se strategickým programům zlepšování kvality nedaří odstartovat -

- a) systémy bez zaujetí
- b) zaujetí bez systémů

Přesvědčení až do morku kostí, obětavost a pozornost jsou životně důležité; totéž však platí o přísném systematickém rámci. V hnutí za kvalitu to bylo reprezentováno dvanáctikrokovým postupem definovaným Philem Crosbyem - "panem nulová chyba", nebo čtrnáctikrokovým procesem definovaným W.E. Demingem (Demingova metoda).

5. Ekologické zlepšování je spíše otázkou angažovanosti zaměstnanců než strategického plánování

I když je strategické plánování životně důležité, nevytváří samotný plán efektivní strategii, pokud nemůže být realizován. Podstatou realizace je hromadná angažovanost zaměstnanců.

Totéž platí pro hnutí za ekologičnost. Zapojit experty na ekologii do vývoje výrobků či technologií od samého začátku má životní význam. Významnějším východiskem však je získat každou osobu figurující na výplatní listině pro zaměstnaneckou angažovanost a stálé zlepšování s cílem ekologičtějšího zítřka. Tisíce a tisíce "drobných zlepšení" jsou klíčem ke skutečnému úspěchu.

6. Začněte na začátku

Mnohé podniky pokládají průmyslové návrhářství za jeden z vrcholů své strategické koncepce ve snaze o diferenciaci výrobků ve světě ovládaném principem přídavné hodnoty. Pokud jde o vývoj výrobků v atmosféře každodenního růstu významu inovací, dospěli jsme k názoru, že "simultánní" frontální vývoj (výrobce, průzkumník trhu, vývojový inženýr, konstruktér, prodejce a ekonom se účastní od prvního dne (má řadu předností oproti vývoji "sekvenčnímu") (vývojový inženýr, předává konstruktérovi, který předává výrobcí atd.). Doslova a do písmene platí totéž pro ekologické hnutí. Ekologický expert musí být plně zapojen v týmu pro vývoj výrobku nebo technologie od samého začátku.

7. Decentralizujte

Zatímco "tón" může (nebo musí) udávat vrcholové vedení, rozhodující provádění je zpravidla záležitostí "podnikového ostří" desetičlenného pracovního týmu opírajícího se o síť mocných "interních environmentalistů", který je průbojníkem lokálních ekologických záležitostí.

8. Začněte přemýšlet o ekologii v kategoriích aktivního rozvoje podnikání od samého začátku - tj. již dnes

Uvažte, že firma Du Pont očekává, že se její poučení z programu "zezelenění" promění v r. 1995 v miliardu dolarů ročně ve výnosech z podnikání v oblasti ekologického poradenství. Proč byste toho nemohli využít vy?

Vlastnické technologie a postupy a výrobky spojené s ekologií mohou být základem pro velké nové podnikání. Důvtipné společnosti by měly od začátku přemýšlet o tom, jak přeměnit zkušenosti z "vyčišťování" v nové příležitosti k podnikání.

9. Všechny ruce k dílu

První poučení z efektivních ekologických programů nám říká, že každý může velmi přispět; zlepšování ekologičnosti se týká celého podniku.

Navíc, vedoucí propagatoři zezelenování a vyčišťování (často jsou to chemické společnosti a podniky) učinily ne bezbolestnou zkušenost, že včasné a trvalé zapojení místní komunity je prostě nutností. Není to však záležitost mluvčího podniku. Hlavním propagátorem v ekologických záležitostech musí být sám vrcholový vedoucí a příslušný limitový vedoucí.

10. Neexistuje jiný cíl, než "nulové znečištění"

Některé společnosti, jako DU Pont nebo holandská filie firmy Hercules z chemického sektoru otevřeně vyhlásily cíl "nulového znečištění". Ne že by absolutní nuly v znečišťování mohlo být skutečně dosaženo. Ale program, který má podnítit tisíce lidí, musí mít hodnotný a nezapomenutelný cíl. Vzrušující snaha o de facto dokonalou "nulu" je mocným podnětem.

Závěrem

Shmutí začneme otázkou: Proč byste měli v současné době intenzivně usilovat o ekologičnost? Odpovíme: Musíte. To je vždy dobrá odpověď - a v tomto případě je pravdivá.

Proti ekologickým předpisům, které nám přinese budoucnost (i když uvažujeme nejkonzervativnější scénáře rozvoje), jsou ty současné nepatrné. Dále, začít s uplatňováním ekologie dříve než ostatní nabízí nesrovnatelnou základnu pro převahu nad konkurencí. Historie nás učí, že takovéto příležitosti, postavit od základu něco velkého, nepřicházejí často. Za třetí, dnes již existuje dostatek modelů, takže nemusíte znovu vynalézat, co jiní provedli: samozřejmě budete ekologičtí svým vlastním způsobem, avšak existuje mnoho lidí, které můžete navštěvovat, hovořit s nimi, "krást" jim myšlenky.

Za čtvrté, a nakonec: Soustředíte-li se na tyto problémy, budete se nakonec sami cítit mnohem lépe. A to je vše, o co nám jde.

Podle: EMD Journal, leden 1991, str. 5 - 8

EFFATUR