

Nespresso – biznes a zrównoważony rozwój

W październiku 2018 roku jednym z laureatów Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii został profesor z Uniwersytetu Yale, który powiązał koszty złych praktyk środowiskowych z kondycją ekonomiczną. Wkrótce potem grupa naukowców ONZ ujawniła, że świat ma mniej niż dekadę na podjęcie działań przeciwko niszczycielskim zmianom klimatycznym.

W nagłówkach wiadomości znowu pojawił się zrównoważony rozwój.

Podczas gdy rządy różnych krajów dążą do rozwiązań opartych na współpracy, firmy podejmują korporacyjne wysiłki na rzecz zrównoważonego rozwoju wspierając się analizami big data i analityką lokalizacyjną.

Cele zrównoważonego rozwoju ONZ

25 września 2015 roku szefowie państw zgromadzili się w siedzibie ONZ w Nowym Jorku. Na tym szczycie 193 kraje podpisały nowy zestaw globalnych celów zrównoważonego rozwoju. W opisie tych celów ONZ, używając prostego języka, określiła międzynarodowe ramy regulacyjne dotyczące wprowadzania radykalnych zmian, które mają nastąpić na świecie do 2030 roku.

Cele zrównoważonego rozwoju wynikają z inicjatyw rządowych. Natomiast firmy z całego świata prowadzą konsultacje w sprawie ich wdrażania i dlatego cele te będą miały ogromny wpływ na świat biznesu. Jest to częściowo spowodowane tym, że ich pomyślna realizacja będzie wymagać inwestycji i wsparcia ze strony sektora prywatnego. W raporcie ONZ *Sustainable Development Solutions Network* oszacowano koszt ich realizacji na 1,4 biliona dolarów rocznie w okresie do roku 2030. W tym samym raporcie zauważono, że w przybliżeniu połowa inwestycji może być finansowana ze środków prywatnych.

Wysiłek w zakresie zrównoważonego rozwoju jest szczególnie interesujący dla tych firm, które przetwarzają zasoby naturalne w produkty, takich jak dostawcy energii, producenci samochodów i dostawcy żywności. Dla takich firm inwestycje w zrównoważony rozwój mogą mieć kluczowe znaczenie dla zachowania surowców produkcyjnych na kolejne nadchodzące dziesięciolecia – i dla zachowania długoterminowej przewagi konkurencyjnej.

Menedżerowie świata biznesu dostrzegają, że zrównoważony rozwój może wkrótce przyczyniać się do stwarzania interesujących możliwości biznesowych.

Rola sektora prywatnego

Zaledwie jeden dzień po październikowym szczycie w 2015 r. ówczesny sekretarz generalny ONZ Ban Ki-moon zorganizował w Nowym Jorku Forum Sektora Prywatnego ONZ, aby omówić rolę przedsiębiorstw w osiągnięciu celów zrównoważonego rozwoju. Na tym forum spotkało się ponad 200 menedżerów organizacji z całego świata, w tym liderzy takich firm, jak Dell, Deloitte, Facebook, Fidelity, PepsiCo i Siemens AG.

Sekretarz generalny zwrócił się do liderów biznesu mówiąc: *Liczę na to, że sektor prywatny napędzi sukces. Nadszedł czas, aby jak nigdy dotąd zmobilizować globalną społeczność biznesową. . . Biliony dolarów z funduszy publicznych i prywatnych mają zostać przekierowane na realizację celów zrównoważonego rozwoju, tworząc ogromne możliwości dla firm pragnących dostarczyć potrzebnych rozwiązań.*

Wydaje się, że korporacje zgadzają się z tym. W ankiecie McKinsey z 2017 roku przedstawiciele prawie 60 procent firm stwierdzili, że są bardziej zaangażowani w problematykę zrównoważonego rozwoju niż dwa lata wcześniej, a poziom tego zaangażowania wzrósł do 80 procent w niektórych branżach, takich jak sektor paczkowanych produktów, czy infrastruktury.

Rzeczywiście, wraz ze zmianami klimatycznymi, firmy, które

opierają się na zasobach naturalnych, dokładnie sprawdzają długoterminową rentowność produkcji. Na przykład w niektórych regionach świata mogą wkrótce wyczerpać się zasoby wody. W wyniku zmian temperatury i zmian pogodowych dotychczasowe pola uprawne mogą zamienić się w ugory. A jednak, odpowiadając na pytania ankiety, 21% biznesmenów stwierdziło, że głównym motorem ich inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju jest rozwój biznesu. Jednym z możliwych wyjaśnień takiego stwierdzenia może być to, że kilku wybranych liderów branży odkryło, że inteligentne, zrównoważone praktyki są jak ziarna długoterminowego wzrostu i przewagi konkurencyjnej.

Innowacyjne firmy wdrażają wykorzystywanie takich narzędzi, jak sztuczna inteligencja, Internet rzeczy i analityka, aby stawić czoła tym wyzwaniom w sposób, który przyniesie korzyści także firmom – dobrze sobie radzić, czyniąc dobro. W rzeczywistości, według raportu McKinsey’a, prawie połowa organizacji wykorzystujących rozwiązania technologiczne do promowania zrównoważonego rozwoju wykorzystuje big data i zaawansowaną analitykę, w tym analitykę lokalizacyjną.

Gdzie zrównoważony rozwój spotyka się z możliwościami

Jedną z takich firm jest Nespresso. Nespresso jest autonomicznie zarządzaną spółką zależną Nestlé Group, znaną na całym świecie z najwyższej jakości kawy w kapsułkach do jednorazowego użycia. Kluczem do sukcesu i zdobycia lojalności klientów firmy jest zwracanie szczególnej uwagi i inwestowanie w podejmowanie działań mających na celu zapewnienie odpowiedniego smaku kawy.

Kawa to delikatna roślina, często uprawiana w krajach rozwijających się i silnie uzależniona od zdrowia ekosystemów. Dlatego zarówno sama kawa, a poprzez to i firma Nespresso stają się coraz bardziej podatne na niestabilne skutki zdarzeń społeczno-kulturowych i zmian klimatycznych. Dla Nespresso podejmowanie dzisiaj działań mających na celu unikanie niebezpieczeństw jutra, to nie tylko społeczna

odpowiedzialność biznesu, to także zrównoważony biznes.

Zrównoważony rozwój stanowi istotę naszej działalności. Pozwala nam odnosić długofalowe sukcesy w biznesie, wyjaśnia Yann De Pietro, kierownik ds. technologii i zrównoważonego rozwoju w firmie Nespresso. Przeprowadzono badania, w wyniku których stwierdzono, że jeśli obecnie nie podejmiemy żadnych działań, to do 2050 roku w niektórych krajach kawa arabica może stać się niedostępna.

Firma walczy z tą sytuacją mając nadzieję, że ziarna przewagi konkurencyjnej Nespresso jeszcze długo będą wydawać owoce.

Pokonywanie wyzwań poprzez zrównoważony rozwój

Firma Nespresso dokonała świadomego wyboru, aby zintegrować te wyzwania z procesem decyzyjnym i pokonywać je w oparciu o programy zrównoważonego rozwoju. Programy te pomagają przekształcać zobowiązania w możliwości biznesowe, jednocześnie wspierając rolników i społeczności, które produkują kawę.

Nespresso współpracuje obecnie z ponad 100 000 rolników w 13 krajach, w porównaniu ze współpracą z 300 rolnikami przed 15 laty. W 2003 roku firma, we współpracy z Rainforest Alliance, uruchomiła program odpowiedzialnego pozyskiwania kawy – Program Jakości Zrównoważonego Rozwoju Nespresso AAA. Program jest oparty na przeświadczeniu, że:

1. wysoka jakość kawy i zrównoważony rozwój społeczności rolniczych są ze sobą powiązane,
2. tylko dzięki budowaniu zaufania i długotrwałej współpracy z producentami kawy Nespresso może mieć nadzieję na pozytywne efekty.

Firma wspiera wdrażanie zrównoważonych praktyk rolniczych inwestując w pomoc techniczną, wypłacając premie bezpośrednio plantatorom kawy i współfinansując ulepszenia infrastrukturalne.

W ramach tych starań firma zainwestowała w sieć ponad 450 specjalistów z dziedziny rolnictwa, którzy zapewniają plantatorom kawy pomoc techniczną na miejscu i szkolenia w zakresie takich zabiegów, jak przycinanie, odnawianie upraw, uczciwe traktowanie pracowników, używanie wody i ochrona bioróżnorodności. Po odbyciu szkoleń plantatorzy zdobywają odpowiednie certyfikaty.

W ramach programu AAA Nespresso inwestuje rocznie około 35 milionów USD w pomoc techniczną i premie wypłacane rolnikom za wysoką jakość kawy. Jak wyjaśnia De Pietro, program edukacyjny jest bezpłatny dla uczestników i nie zobowiązuje ich do późniejszego sprzedawania kawy do Nespresso. Ale wynikające z niego obustronne korzyści pomagają w stwarzaniu długotrwałych relacji i budowaniu lojalności.

Nespresso ma znany opinii publicznej, określony cel, jakim jest pozyskiwanie – do roku 2020 – 100% „stałego asortymentu” kawy dla czołowej linii kapsułek do kawy od rolników objętych programem AAA. W roku 2017 firma kupiła od nich około 90% ziaren kawy.

Program Jakości Zrównoważonego Rozwoju to część szerszych ram strategicznych firmy Nespresso – The Positive Cup – które koncentrują się na czterech obszarach: kawie, aluminium, zmianie klimatu i zaangażowaniu. Oprócz celu, jakim jest pozyskanie całej kawy od producentów objętych programem AAA do 2020 r., firma Nespresso zobowiązała się do osiągnięcia innych celów, które obejmują pozyskiwanie 100% aluminium z odpowiedzialnych źródeł certyfikowanych przez Aluminium Stewardship Initiative (ASI), oferując klientom wygodne rozwiązania w zakresie recyklingu, zmniejszając ślad węglowy każdej kapsułki i osiągając neutralność węglową w swoich działaniach.

W 2016 roku firma powiązała te wysiłki z celami zrównoważonego rozwoju ONZ, zobowiązując się do wywarcia wpływu na 11 z siedemnastu. Oprócz zmian klimatycznych i zarządzania zasobami

wodnymi (które przyczyniają się odpowiednio do osiągnięcia 13. i 6. celu zrównoważonego rozwoju), Nespresso wezwała do odpowiedzialnego spożywania i produkcji (wspieranie 12. celu) oraz do godnej pracy i rozwoju (wspieranie 8. celu) uważając te czynniki za fundamentalne dla tworzenia firm oferujących dobra konsumpcyjne, podobnych do Nespresso.

Postęp poprzez transformację cyfrową

Podczas gdy program zrównoważonego rozwoju funkcjonuje od lat, firma Nespresso zauważyła możliwości przyspieszenia osiągnięcia pozytywnych wyników dzięki postępowi w technologii cyfrowej.

Transformacja cyfrowa to kluczowa zmiana dla zrównoważonego rozwoju, mówi De Pietro. Chcemy uzyskać maksymalny wpływ z jego realizacji. Dlatego potrzebujemy narzędzi, które pomogą nam zmaksymalizować nasze wysiłki.

W zestawieniu bilansowym wyniki wyglądają obiecująco. Kiedy Nestlé ogłosiło swoje wyniki w 2017 roku, okazało się, że nastąpił jednocyfrowy wzrost Nespresso na całym świecie i kilkunastoprocentowy wzrost w Ameryce Północnej. Wzrost firmy macierzystej był napędzany przez sprzedaż kawy, a także karmy dla zwierząt i produktów odżywczych.

W rdzeniu transformacji cyfrowej Nespresso znajduje się analityka lokalizacyjna. Firma zbudowała solidny system monitorowania i oceny, wykorzystujący zaawansowaną technologię cyfrową, która zapisuje, mapuje i udostępnia dane dotyczące gospodarstw, rolników i upraw kawy. To umożliwia lokalne informacje zwrotne i wgląd w wyniki programu AAA, a także przedstawia status każdej farmy, łącznie z jej celami, osiągnięciami i wydajnością. Platforma cyfrowa, która działa w oparciu o system informacji geograficznej (GIS) i analizę danych, pokazuje również, w jaki sposób, w jaki rolnicy dostarczają zebrane ziarna kawy do centralnych młynów, co jest kluczowe dla łańcucha dostaw.

Wprowadzanie analityki lokalizacyjnej

Jednym z celów De Pietro jest pomoc rolnikom w bardziej wydajnym wprowadzaniu ich produktów na rynek. Badania przeprowadzone ostatnio w Kolumbii pokazują, w jaki sposób analizy lokalizacyjne mogą pomóc zapewnić przewagę biznesową firmie i jej partnerom.

Analizy lokalizacyjne wykazały, że chociaż niektóre młyny znajdowały się blisko farm, to rolnicy dostarczali do nich swoje plony rzadziej niż przewidywano. De Pietro wykorzystał technologię GIS do wykonania pogłębionych analiz po to, aby móc zrozumieć zachowania rolników. To, co odkrył, potwierdzało wpływ ukształtowania terenu na czas transportu produktów.

De Pietro twierdzi, że korzystając z podstawowych map można analizować tylko odległości między gospodarstwami i młynami. Ale dopiero korzystając z wyrafinowanej analityki lokalizacyjnych można określić rzeczywisty czas transportu do każdego młyna. Podobne zależności stwierdzono w odniesieniu do wizyt specjalistów na farmach AAA Nespresso. Uwidoczniono obszary, które wymagały długich przejazdów lub przejść w terenach górzystych po to, aby dotrzeć do niektórych gospodarstw. Powodowało to, że nie można było ich odwiedzać zbyt często. Dla firmy, która współpracuje ze 100 000 rolników kluczowe jest dysponowanie narzędziami cyfrowymi dostarczającymi tego rodzaju informacji.

W obu przypadkach analizy lokalizacyjne wskazały drogę do lepszych praktyk biznesowych i zrównoważonego rozwoju. Gdyby młyny były zlokalizowane bardziej centralnie, rolnicy mogliby szybciej dostarczyć kawę. A jeśli eksperci mogliby szybciej dotrzeć do poszczególnych gospodarstw, dzień, w którym 100 procent kawy Nespresso będzie pochodzić od producentów objętych programem zrównoważonego rozwoju, mógłby nastąpić szybciej.

Obecnie Nespresso wykorzystuje GIS i analitykę lokalizacyjną,

aby stworzyć kompleksowy obraz działalności rolniczej i dostępności farm w różnych regionach. *Rozpoczęliśmy tworzenie globalnego obrazu dostępności farm* – mówi De Pietro.

Wraz z osiąganiem postępu Nespresso w Kolumbii i w innych miejscach na świecie, organizacja wizualizuje na mapach podejmowane przez siebie wysiłki prowadzące do spełniania celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ, a także do odpowiedniego zorganizowania firmy i podejmowania decyzji strategicznych. Na przykład program AAA ma bezpośredni wpływ na cel 8. (rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu), na cel 2. (promowanie zrównoważonego rolnictwa), na cel 4. (możliwości uczenia się dla wszystkich), na cel 1. (wysiłki zmierzające do wyeliminowania ubóstwa) oraz na cel 6. (zarządzanie wodami).

Przyszłość zrównoważonego rozwoju

To, co wyróżnia Nespresso, to wykorzystanie analityki lokalizacyjnej do tego, aby dokładnie analizować szczegóły uprawy kawy. Dzięki prowadzonym badaniom i uwzględnianiu potrzeb danych lokalizacyjnych firma zwiększa efektywność wykorzystania cennego czasu i podnosi produktywność. Ma to wpływ nie tylko na rolnictwo, ale także pozwala znaleźć czas na szkolenia i planowanie strategiczne – działania, które, zdaniem Nespresso, pozwolą utrzymać uprawy kawy nawet w odległej przyszłości.

Wciąż jednak ważne pozostaje pytanie o to, jak skutecznie wdrażać szerokie zmiany w różnych branżach. Globalna społeczność stanie w nadchodzących dziesięcioleciach przed poważnymi wyzwaniami na tym polu. Na przykład nie wydaje się, aby cele zrównoważonego rozwoju były możliwe do realizacji do 2030 roku. ONZ przyznaje, że kraje nie nadążają z ich realizacją, stwierdzając: *Ta ambitna agenda wymaga głębokich zmian, które wykraczają poza zwykłe działania biznesowe.*

Inne wyzwania wynikają z postaw firm, które nie przywiązują wagi do zrównoważonego rozwoju. Niektóre z największych i

najbogatszych firm nie uczestniczą w działaniach w tym kierunku. Zgodnie z raportem ONZ na temat zrównoważonego rozwoju społeczno-ekonomicznego, opublikowanym w 2017 roku (*SDG Commitment Report 100*), amerykańskie przedsiębiorstwa osiągają gorsze wyniki niż ich europejskie odpowiedniki. Spośród 18 firm, które nie wspominają o tematach zrównoważonego rozwoju, 15 to firmy amerykańskie.

Niezależnie od tego istnieją silne zachęty do inwestowania w korporacyjne strategie zrównoważonego rozwoju, uwzględniające czynniki zarówno reaktywne, jak i proaktywne.

Na przykład zespół McKinsey stwierdził, że do 70 procent zysków organizacji może ulegać wpływom różnych czynników ryzyka związanego ze zrównoważonym rozwojem. Michele Giddens, specjalista ds. zrównoważonego inwestowania i jego wpływu, dostrzega przedsiębiorstwa, które zaczynają akceptować i popierają przejście do gospodarki o obiegu zamkniętym, w których optymalizacja zrównoważonego rozwoju może zwiększyć długoterminowy wzrost.

Przykład Nespresso obrazuje rzeczywistość zdefiniowaną przez te scenariusze. Główny produkt i serce marki – kawa – są zagrożone zmianami klimatu w nadchodzących latach. Firma aktywnie podchodzi do pokonywania tych wyzwań podejmując odpowiednie kroki, które mają nie tylko łagodzić ryzyko, ale także umożliwiać wykorzystywanie technologii cyfrowej i analityki lokalizacyjnej do tworzenia strategicznych wyróżników firmy.

Traktowanie zrównoważonego rozwoju jako przewodniej zasady i szansy na zdobycie przewagi konkurencyjnej może być krokiem naprzód, który powinni wykonać także inni innowatorzy w biznesie.

Tekst opracowany przez Esri Polska na podstawie materiału Esri Inc.