

יוניליוור מציגה: הניסוי הירוק הגדול ביותר בעולם העסקים

התאגיד הענק רוצה לשנות את הרגלי הצריכה שלנו ועל הדרך להוביל את התעשייה אל העולם הירוק. היעדים שהציב מרשימים, האם הוא באמת עומד בהם? אם החברה תצליח, כולנו נרוויח. עסק ירוק

רד גודלניק | 3/5/2012 16:40

תגיות: יוניליוור, עסק ירוק

בחודש נובמבר 2010 החלה חברת יוניליוור באחד הניסיונות הגדולים והמשמעותיים ביותר בתחום הירוק. פול פולמן, המנכ"ל, בגיבוי מועצת המנהלים, הפך את הקיימות (sustainability) לאסטרטגיה של החברה והיא הכריזה על תוכנית שאפתנית – Sustainable Living Plan, ששמה לה מטרת כמעט בלתי אפשריות כמו הכפלת המכירות תוך הקטנת טביעת הרגל הפחמנית בחצי עד 2020.

◀ בואו להיות חברים של nrg ירוק גם בפייסבוק

יוניליוור הפכה את עצמה למעשה למעבדה הגדולה ביותר בתחום העסקים הירוקים – היא עושה מהפכות בשרשרת הערך של החברה, מהספקים ועד הצרכנים ומקווה לקצור את הפירות בהתאם ולהראות לכולם שהדרך הירוקה היא קלף מנצח.

האם הם מצליחים לעשות זאת? זו השאלה שכולם שואלים. אם הם יצליחו זו תהיה מהפכה של ממש בעולם העסקים ואם הם ייכשלו, עדיף שלא לדבר על כך. תשובות עדיין אין, אבל בסוף חודש אפריל התפרסם דוח ההתקדמות הראשון של יוניליוור שנותן אינדיקציה לא רעה לגבי המצב של החברה. מה בדיוק נאמר שם ומה זה אומר לגבי הצלחת התוכנית והחברה? על כך בכתבה הבאה. עסק ירוק.



בדרך לשינוי. הדרך הירוקה היא קלף מנצח? צילום: שאטרסטוק

את הדוח פותח פולמן באני מאמין שלו ושל החברה: "ביוניליוור אנחנו מאמינים שעסקים חייבים להיות חלק מהפתרון. אבל בכדי לעשות זאת, עסקים חייבים להשתנות. הוא (עולם העסקים)

יהיה חייב לרדת מההליכון של דיווחים רבעוניים ולפעול לטווח הארוך. הוא יהיה חייב לראות את עצמו כחלק מהחברה, לא נפרד ממנה והוא יצטרך להכיר בכך שלצרכים של אזרחים וקהילות יש את אותו משקל כמו הדרישות של בעלי מניות. אנחנו מאמינים שבעתיד זה יהיה המודל הקביל היחידי לעשות עסקים".

ברוח זו עוצבה כאמור התוכנית יצאה לאוויר העולם בסוף 2010 וכוללת מספר מטרות עיקריות ל-2020: הכפלת המכירות תוך הקטנת טביעת הרגל הפחמנית בחצי, שיפור הבריאות ואיכות החיים של לפחות מיליארד אנשים, רכישת מאה אחוז מחומרי הגלם החקלאיים ממקורות בני קיימא ושילוב של 500 אלף חקלאים קטנים ו-75 אלף ספקים קטנים בשרשרת האספקה של החברה.

אז מה יוניליוור הצליחה לעשות בשנה הראשונה של התוכנית? באו נבחן זאת לפי המטרות השונות:

הכפלת המכירות תוך הקטנת טביעת הרגל הפחמנית במחצית

מבחינת מכירות החברה התקדמה בקצב לא רע - ב-2011 צמחו מכירות החברה ב-6.5 אחוזים. בהתחשב בתנאים הכלכליים בעולם זה לא רע בכלל, אולם עדיין מדובר בגידול איטי מדי מזה הנדרש להכפלת המכירות.

על מנת להכפיל את המכירות עד 2020 יוניליוור היתה צריכה לצמוח בקצב של 7.2 אחוזים לשנה. עכשיו מדובר בקצב של 7.3 אחוזים לשנה. רק לשם השוואה, פרוקטר אנד גמבל שמוכרת בסדרי גודל דומים (82 מיליארד דולר ב-2011 לעומת 75 מיליארד מכירות ביוניליוור) צמחה ב-2011 בשיעור של 4.6 אחוזים בלבד.

מצב המכירות בכל אופן הרבה יותר טוב ממצב טביעת הרגל הפחמנית של יוניליוור. כאן, מסבירה החברה, לא חלה התקדמות של ממש וטביעת הרגל שלה נותרה פחות או יותר כשהיתה. זו קצת בעיה כי עכשיו במקום קצב הפחתה ממוצע של 6.5 אחוזים בשנה, יוניליוור צריכה לעבור לקצב הפחתה של 7.3 אחוזים בשנה. אולם הבעיה כאן היא לא המספרים, אלא המהות.

94 אחוזים מטביעת הרגל הפחמנית של החברה מקורם בחומרי הגלם של המוצרים (26 אחוזים) ובשימוש שעושים הצרכנים במוצרים (68 אחוזים). המספרים הללו אומרים שאם יוניליוור רוצה להפחית את טביעת הרגל שלה במחצית היא חייבת לעשות מהפכה לא רק בשרשרת האספקה שלה, אלא גם בהרגלי הצריכה של הלקוחות שלה.

יוניליוור לא צריכה למזלה לעשות מהפכה בכל תחומי החיים של הלקוחות שלה, אלא רק בשני תחומים עיקריים המהווים מבחינת מוצרים את מרבית טביעת הרגל הפחמנית שלה – מוצרי היגיינה וטיפוח אישי (סבונים, שמפו, ג'ל למקלחת, קונדישנר) וחומרי כביסה. יוניליוור מוכרת כמובן גם מוצרי מזון, אך אלו מהווים פחות מעשרים אחוז מטביעת הרגל הפחמנית שלה.

אם להיות עוד יותר ממוקדים, יוניליוור מבקשת לשנות שתי פעולות חשובות שאנחנו עושים,

מקלחת וכביסה. אבל איך עושים את זה? האתגר הוא כפול – ראשית מדובר על פיתוח מוצרים שיאפשרו לבצע את הפעולות הללו באופן ידידותי יותר לסביבה כמו שמפו יבש, כזה שירענן את השיער בין רחצה אחת לשנייה ויאפשר מקלחת קצרה יותר, או חומרי כביסה יעילים יותר שיאפשרו גם לעשות כביסה בטמפרטורה נמוכה יותר. שנית, צריך לגרום לאנשים לשנות את דרכי ההתנהגות שלהם.

המטרה השנייה היא כמובן יותר מורכבת. לא שנדרש כאן מאמץ יותר מדי משמעותי – מפני שמיליארדי אנשים משתמשים במוצרים למקלחת של יוניליוור, מספיק לדוגמה שכל 200 מיליון משקי הבית בארה"ב יקצצו דקה אחת מזמן המקלחת שלהם בכדי לחסוך כמעט מאה מיליארד ליטר של מים ולהקטין את פליטות גזי החממה ב-1.3 מיליון טון. אבל איך גורמים לאנשים להפחית את זמן המקלחת שלהם או לחלופין להתקלח במים בטמפרטורה נמוכה יותר או תוך שימוש בפחות מים?

ליוניליוור אין עדיין תשובות, אבל היא עושה מאמץ רציני בכדי למצוא אותן, החל מעריכת סקר על הרגלי המקלחת של משפחות בבריטניה וכלה בפנייה לציבור בבקשת עזרה למציאת רעיונות יצירתיים לפתרון הבעיה. יונילבר פיתחה גם גישה מערכתית שאמורה לעזור לה באתגרי שינוי ההתנהגות של הצרכנים, אבל עוד לא ברור האם ומתי היא תישא פירות.

שיפור הבריאות ואיכות החיים של לפחות מיליארד אנשים

המטרה הזו בעיקר מתמקדת בשיפור תנאי ההיגיינה של אזרחים במדינות מתפתחות, כמו גם מתן גישה לחצי מיליארד אנשים למי שתייה נקיים. כאן רשמה יוניליוור התקדמות יפה – החברה הגיעה ל-135 מיליון אנשים, כאשר מתוכם 92 מיליון רכשו מוצרי יוניליוור כמו סבון ומשחות שיניים ו-35 מיליון קיבלו גישה למים נקיים באמצעות מטהרי המים של החברה.

הגישה של יונילבר היא גישה ערכית-פרקטית ולא גישה פילנטרופית, כלומר המודל שלה כולל שילוב של הפעלת תוכניות לחינוך ילדים לרחיצת ידיים בשיתוף עם ארגונים מקומיים וממשלות במקביל לקידום המוצרים שלהם. צריך לזכור כי כיום מכירות במדינות מתפתחות מהוות למעלה ממחצית מהמכירות של יוניליוור.

היו מי שיצקצקו בלשון ויראו בכך עוד דוגמה למניפולציות מתוחכמות של תאגידי ענק שמבקשים לקבל חשיפה לילדים ולהפוך אותם לקהל שבוי מגיל צעיר, אבל עם כל הכבוד לא מדובר כאן בקוקה קולה או מקדונלד'ס, אלא בסבונים ומטהרי מים, כאלו שעבור ילדים רבים מהווים הבדל בין חיים ומוות.

החינוך לשטיפת ידיים, לדוגמה, הוא המהות וסוג האחריות כלפי האזרחים שפולמן מדבר עליו. מצבנו ככלל יהיה יותר טוב אם חברות גדולות יתחילו להתחרות מי ילמד יותר ילדים לשטוף ידיים או להשתמש במטהר מים במקום מי דוחף להם יותר ג'אנק פוד או משקאות תוססים.

רכישת מאה אחוז מחומרי הגלם החקלאיים ממקורות בני קיימא

כאן החברה רשמה התקדמות יפה עם 24 אחוזים מחומרי הגלם שהגיעו ממקורות בני קיימא ב-2011 לעומת 14 אחוזים בלבד ב-2010. חומרי הגלם העיקריים שהחברה עושה בהם שימוש הם שמן דקלים, נייר וקרטון. ב-2011 64 אחוזים משמן דקלים הגיעו ממקורות בעלי תקן ירוק (GreenPalm certificates) ו-60 אחוזים מהנייר והקרטון הגיעו מייערות מנוהלים או ממקורות ממוחזרים. כמו שאתם מבינים מהאחוזים הללו, בשאר חומרי הגלם אחוזי ההצלחה של יוניליוור קצת פחות מרשימים, אולם בשורה התחתונה החברה מתקדמת כאן בקצב טוב לעבר המטרה שהיא שמה לעצמה.

שילוב חקלאים וספקים קטנים

המטרה של החברה היתה לשתף 500 אלף חקלאים קטנים ו-75 אלף ספקים קטנים בשרשרת האספקה של החברה, בעיקר ממדינות מתפתחות בצמיחה הכלכלית שהחברה מקווה להינות ממנה. בשני המקומות החברה כבר רשמה הצלחה – יוניליוור דיווחה על שיתוף פעולה עם 45 אלף ספקים קטנים בהודו וכ-300 אלף חקלאים קטנים, רובם מגדלי תה, בשנת 2011. החברה החליטה להוסיף נדבך נוסף למטרה הזו – סיוע לחקלאים ולספקים הקטנים בשיפור הפריור שלם בכדי לסייע להם להגדיל את הכנסתם.

עובדת באופן שיטתי

בשורה התחתונה ניתן לראות כי יוניליוור רשמה בשנה הראשונה לתוכנית מספר הישגים מרשימים, במיוחד בשרשרת האספקה שלה. עם זאת, עדיין עומדים לפניה אתגרים מאד משמעותיים, כשהאגוז הקשה ביותר לפיצוח הוא שינוי ההתנהגות של הצרכנים.

אם יוניליוור תצליח לפרוץ בתחום הזה את הדרך הרי שלא רק שהיא במסלול הנכון, אלא שהיא גם במובנים רבים תסלול את הדרך לחברות רבות נוספות שמתמודדות עם האתגר הזה. קשה לדעת כרגע מה סיכויי ההצלחה של החברה, אבל נראה שהיא עובדת באופן שיטתי בכדי לפצח את סודות המקלחת והכביסה שלנו. בכל מקרה, בינתיים אנחנו נותרים עם סימן השאלה, לפחות עד לדוח ההתקדמות הבא.

רוצה לקבל את כל המבזקים של **gזחמעריב לסלולרי שלך? לחץ כאן**