

Z czym przedsiębiorcy kojarzą się ochrona środowiska?

To zależy – przynajmniej od dwóch czynników:

- jakie cele stawia przed sobą ów przedsiębiorca: krótko- czy długookresowe,
- czy przedsiębiorca wciąż tylko się zastanawia, czy też próbował już podjąć działania związane z ochroną środowiska.



JAKUB KRONENBERG, adiunkt w Katedrze Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych Uniwersytetu Łódzkiego. Naukowo zajmuje się związkami gospodarki i środowiska. Jego książkę *Ecological economics and industrial ecology* wydało prestiżowe wydawnictwo Routledge. Przebywał na stażach naukowych we Francji, Szwajcarii i Wielkiej Brytanii. W latach 2001-2003 pracował jako konsultant ds. zarządzania środowiskowego w *UNDP Umbrella Project*. W wolnych chwilach obserwuje ptaki i podróżuje.

Preferencje przedsiębiorców wobec inwestycji w ochronę środowiska zależą oczywiście nie tylko od tych dwóch czynników – ważne jest także poczucie odpowiedzialności społecznej, presja ze strony władz i realizowanej przez nie polityki ochrony środowiska, a w coraz większym stopniu zwiększona możliwość pozyskiwania dodatkowego kapitału oraz poprawy wizerunku. Chodzi również o dostępność środków finansowych, które pozwoliłyby na dokonanie wstępnych inwestycji, obecność wzorców do naśladowania wśród innych przedsiębiorstw i wiele innych czynników. Dwa pierwsze to jednak moim zdaniem kluczowe czynniki określające stosunek przedsiębiorcy do ochrony środowiska.

W długim okresie wszyscy będziemy martwi...

Sformułowanie Johna Maynarda Keynesa „w długim okresie wszyscy będziemy martwi” weszło do języka potocznego i wyrwane z kontekstu stanowi często manifest podobny do *carpe diem*. „Chwytaj dzień i jak najmniej ufaj przyszłości”... Przekuwa się je na wzór epikurejskiego cieszenia się życiem, tym co tu i teraz, korzystania ze świata i nie zastanawiania się nad przyszłością, która i tak dla nas nie ma znaczenia.

Keynes pisał w rzeczywistości, że kiedy burza szaleje na morzu, nie wystarczy pocieszać się, iż w długim okresie morze się uspokoi, gdyż w długim okresie wszyscy będziemy martwi. Wzywał do podejmowania działań już teraz, aby zabezpieczyć się przed burzą, łagodzić jej skutki,

a po jej przejściu cieszyć się z osiągniętego dobrobytu.

Ochrona środowiska ważna jest dla przedsiębiorcy poważnie myślącego o długoterminowej działalności. Rozumie on przecież, że do prowadzenia działalności gospodarczej niezbędne są zasoby naturalne oraz energia, a także zdolność środowiska do neutralizacji powstających w wyniku jakiegokolwiek działalności gospodarczej zanieczyszczeń. Jeśli w wyniku swej działalności zmniejszy dostępność zasobów naturalnych w przyszłości, albo jeśli doprowadzi do zmniejszenia zdolności absorpcyjnej środowiska, to pogorszą się wyniki jego przyszłej działalności. Przeniesienie się do innego sektora gospodarki jest możliwe, ale wiąże się z budowaniem swej pozycji od podstaw, a zatem powoduje koszty i obniża zyski.

Why green is good?

Ten intrygujący tytuł nie pochodzi z broszurki organizacji pozarządowej zajmującej się ochroną środowiska, ale... z reklamy trzeciej największej korporacji na świecie – Shell.

Shell dba o swój wizerunek firmy przyjaznej dla środowiska. Stara się, aby nikt nie pamiętał o błędach popełnionych przez tę firmę w przeszłości (np. zatopienie platformy wiertniczej na Morzu Północnym czy wykorzystywanie lokalnych bojówek do pacyfikowania protestów przeciwko szkodliwej dla społeczeństwa i środowiska eksploatacji złóż ropy w Nigerii). I być może najważniejsze – w swoich działaniach promocyjnych Shell stara się odwrócić uwagę

społeczeństwa od podstawowego obszaru działania firmy – produkcji i dystrybucji paliw, przyczyniającej się w dużym stopniu do problemów środowiska takich jak efekt cieplarniany. Wskazuje więc na działania, jakie podejmuje w obszarze ochrony środowiska – zarówno w swej podstawowej działalności, jak i dywersyfikując ją na alternatywne źródła energii.

Zielone to nie tylko dolary, które zdają się być najważniejszym dobrem dla każdego przedsiębiorstwa, małego czy wielkiego. Zielone oznacza również zieleń, przyrodę, środowisko. Zgodnie z opinią wyrażoną w reklamie Shella, biznesu nie można prowadzić w oderwaniu od wartości, do których firma zalicza troskę o środowisko. Wyznawanie i przestrzeganie tego typu wartości jest korzystne dla biznesu. Zgodnie z opinią Shella, zarabiać pieniądze będzie ta firma, która dba nie tylko o to, ile zarobi, ale i, w jaki sposób osiągnie swe cele.

W kampanii Shella nie chodzi jednak o altruistyczne przestrzeganie dobrych zasad, ale o to, że ochrona środowiska po prostu opłaca się. Nie budzi to zresztą wątpliwości wśród specjalistów od zarządzania, którzy zrealizowali przynajmniej kilka tego typu projektów. Dopóki

ich nie zrealizują, bronią się przed podobnymi działaniami – potem nie mają wątpliwości.

Ochrona środowiska opłaca się

3P to nazwa jednego z najbardziej znanych programów ochrony środowiska zrealizowanych wśród korporacji międzynarodowych. Program wprowadziła w 1975 r. firma 3M, uznawana często za jedną z najbardziej innowacyjnych firm na świecie. Jego nazwa – Pollution Prevention Pays – zapobieganie zanieczyszczeniom opłaca się – sugeruje, iż celem jest zapobieganie zanieczyszczeniom u źródła – najlepiej zanim jeszcze powstaną. 3P był pierwszym programem tego typu obejmującym całą korporację. Dzięki 3P, w 1996 r. firma 3M została nagrodzona przez prezydenta USA za działanie na rzecz zrównoważonego rozwoju. W ciągu 30 lat prowadzenia programu, przyczynił się on do oszczędności ponad 1 mld USD. Do 2005 r. zrealizowano ponad 6000 projektów polegających przede wszystkim na przeprojektowaniu produktów i procesów, wymianie sprzętu produkcyjnego oraz ponownym wykorzystaniu zasobów i recyklingu. Program opiera się na konkursach na pomysły prze-

prowadzanych wśród pracowników.

3P to oczywiście nie jedyny przykład tego typu przedsięwzięcia. Wiele rozgłosu uzyskał również program uświadamiający pracownikom firmy chemicznej Dow, że redukcja ilości wytwarzanych odpadów zawsze się opłaca – WRAP (Waste Reduction Always Pays). Jego realizację rozpoczęto w 1986 r. Zapobiegając między innymi wytworzeniu 230 tysięcy ton odpadów i 13 mln ton ścieków, na przestrzeni ostatnich 20 lat WRAP przyczynił się do oszczędności niemal 1 mld USD. Aby pobudzić innowacyjność pracowników organizowano konkursy na najlepsze pomysły, zapewniono także inne formy uznania dla pomysłodawców. Stosowano regularne przeglądy sytuacji w zakresie potencjalnych obszarów redukcji odpadów na poziomie poszczególnych zakładów. Tworzono wreszcie czarne listy, na których umieszczano wydziały będące największymi trucicielami w poszczególnych zakładach.

Wiele przykładów podobnych programów znaleźć można na stronie internetowej Agencji Ochrony Środowiska USA (<http://www.epa.gov/p2/pubs/casestudies/index.htm>). Okazuje się jednak, że również polskie firmy odnoszą tego typu sukcesy, choć z pewnością z mniejszym rozgłosem. Wystarczy wspomnieć o projekcie Minimalizacja Odpadów i Strat prowadzonym przez Fundację Partnerstwo dla Środowiska w ramach programu Czysty Biznes.

Obok bardzo istotnych korzyści w postaci bezpośredniego uniknięcia zanieczyszczeń, wymienione wyżej programy przyczyniają się do ochrony środowiska poprzez zachęcenie i przekonanie do niej pracowników. Podejmując podobne działania, firmy sprawiają, że również ich konkurenci oraz inne podmioty działające na rynku zaczynają chronić środowisko. Korzyści odnosi jednak nie tylko

„Balast materialny” (lub „plecak ekologiczny”; ang. *material ballast* lub *ecological rucksack*) to różnica pomiędzy pośrednimi nakładami materialnymi związanymi z całym cyklem życia danego produktu lub usługi, a masą produktu. Nakłady pośrednie (lub ukryte) reprezentują materię wydobytą ze środowiska wraz z pożądanymi zasobami, lecz niepotrzebną, i w związku z tym traktowaną jako odpad zaraz po ich rozdzieleniu. Bezpośrednie nakłady materialne wykorzystywane wprost do produkcji lub do dostarczenia usługi równe są masie ostatecznego produktu. Na uwagę zasługuje zwłaszcza przykład złotego pierścionka – balast materialny produktu ważącego zaledwie 10 gramów wynosi 3 tony. Balast materialny jednego litra soku pomarańczowego to 100 kg, a średniej objętości gazety – 10 kg. Samochód osobowy potrzebuje 15 ton zasobów, wyłączając zużycie wody. Ważący około 9 kg katalizator spalin posiada balast wynoszący prawie 3 tony, ponieważ do jego produkcji wykorzystywana jest platyna. Poszczególne balasty można zmniejszyć, gdyby do produkcji wykorzystywano pochodzące z recyklingu zasoby wtórne.

(źródło: Andreas Mündl, Helmut Schütz, Wojciech Stodulski, Jerzy Śleszyński i Maria J. Welfens (1999), *Ekorozwój poprzez odmaterializowanie produkcji i konsumpcji. Strategia dla nowej polityki ekologicznej w Polsce*, Warszawa: Instytut na rzecz Ekorozwoju, s. 35-36)

Prowadź samochód spokojnie! Agresywna jazda, a więc gwałtowne przyspieszanie i hamowanie, może podnieść zużycie benzyny (czyli Twoje koszty) aż o 33% na autostradzie i do 5% w mieście.

(źródło: www.aeris.eko.org.pl)

środowisko, na co wyraźnie wskazują nazwy opisanych programów. Ochrona środowiska opłaca się, ponieważ przyczynia się do:

- wzrostu efektywności, a tym samym zyskowności organizacji (zmniejszenie zużycia zasobów i energii na jednostkę produkcji, mniejsza ilość odpadów wymagających stosownego zagospodarowania),
- poprawy stanu zdrowia i bezpieczeństwa pracowników i innych interesariuszy,
- poprawy jakości wytwarzanych produktów, zarówno rzeczywistej, jak i postrzeganej,
- poprawy wizerunku organizacji.

Razem lepiej

Pozytywne efekty działalności jednego przedsiębiorstwa mogą zostać zwielokrotnione, jeśli podejmie współpracę z innymi podmiotami, kierującymi się w działalności podobnymi, długookresowymi celami. W wyniku takiej właśnie współpracy na świecie powstają parki eko-przemysłowe oraz tworzone na ich podobieństwo polskie Zielone Parki Przedsiębiorczości.

Park eko-przemysłowy to społeczność przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych zlokalizowanych na wspólnym terenie, której członkowie dążą do poprawy swych osiągnięć w dziedzinie ochrony środowiska oraz sytuacji ekonomicznej i społecznej w drodze współpracy w zarządzaniu problemami dotyczącymi ochrony środowiska i zasobów. Współpracując, dążą do osiągnięcia wspólnej korzyści wyższej niż suma indywidualnych korzyści możliwych do osiągnięcia, gdyby każde z tych przedsiębiorstw realizowało własne programy optymalizacji. Oto najczęściej stosowana definicja tego typu przedsięwzięcia, odwołująca się

do korzyści możliwych do osiągnięcia dzięki ścisłej współpracy w dziedzinie ochrony środowiska. Współpraca w tego typu parku opiera się przede wszystkim na wymianie produktów ubocznych i odzysku zasobów.

Najczęściej cytowany przykład parku eko-przemysłowego zlokalizowany jest w Kalundborgu w Danii. Nazywany jest on „symbiozą”, ponieważ udział w nim jest korzystny dla wszystkich uczestników, a przynajmniej nie mogą w jego wyniku tracić. Park wykształcił się spontanicznie w wyniku dostrzeżenia przez kierowników działających w okolicy Kalundborga zakładów korzyści możliwych do osiągnięcia w wyniku współpracy. Wykorzystując produkty uboczne, które w innym wypadku zanieczyszczałyby środowisko, uczestnicy parku ograniczają zapotrzebowanie na surowce naturalne (węgiel, woda, ropa, gips) i sztuczne (nawozy), z czym również wiąże się zmniejszenie presji na środowisko. Korzyści „ekologiczne” przekładają się na korzyści finansowe (rzędu 15 mln USD rocznie).

Co na to Michael Porter?

Michael Porter jest jednym z największych na świecie autorytetów w dziedzinie zarządzania strategicznego i konkurencyjności przedsiębiorstw. Wypowiadał się również na temat związku konkurencyjności z działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwa na rzecz środowiska.

Porter wielokrotnie zwracał uwagę na fakt, iż o konkurencyjności decyduje presja ze strony rynku – zarówno klientów, konkurencji, jak i dostępności czynników produkcji. Dopiero taka presja, np. wysokie wymagania nabywców czy ostra rywalizacja między firmami obsługującymi ten sam rynek wymusza wzrost innowacyjności. Do konkurencyjności przyczyniają się jednak również sektory wspo-

magające i pokrewne – wyższa ich jakość może ułatwić poprawę działania analizowanego przedsiębiorstwa. Oczywiście wprowadzanie innowacji jest trudne i napotyka na ogromną przeszkodę – siły nakłaniające od unikania zmian i do przeciwdziałania im. Bardzo często przejawy innowacyjności są tępiące jako zagrażające istniejącej strukturze, co oczywiście uniemożliwia rozwój i zwiększanie konkurencyjności.

Korzystne dla przedsiębiorstw – z uwagi na wymuszanie innowacyjności – mogą wreszcie być pozornie niesprzyjające im rozwiązania prawne. Zespół pracujący pod kierunkiem Portera wskazał na wiele tego typu rozwiązań. Np. utrudnienia w zatrudnianiu pracowników w systemie zmianowym i w wynagradzaniu za pracę w godzinach nadliczbowych we Włoszech były kosztowne dla przedsiębiorstw. W efekcie doprowadziły jednak do opracowania przez włoskie firmy zautomatyzowanej produkcji ciągłej.

Restrykcyjna polityka ochrony środowiska nie tylko przyczynia się do czystszej środowiska, ale również poprawia wyniki działalności gospodarczej – tak brzmi jedna z hipotez sformułowanych przez Portera. Taka polityka stymuluje efektywność i innowacyjność przedsiębiorstw, co prowadzi do wzrostu ich konkurencyjności. W szczególności wynika to z następujących konsekwencji objęcia przedsiębiorstw bardziej restrykcyjnymi wymogami:

- wskazywanie na relatywnie łatwe do usunięcia nieefektywności procesu gospodarowania,
- tworzenie rynku dla przyjaznych dla środowiska produktów i usług,
- podnoszenie świadomości ekologicznej w przedsiębiorstwach (zwłaszcza, gdy przepisy prawne dotyczą zbierania informacji i sporządzania raportów),

- obniżenie kosztów dostosowania do wymogów prawa,
- ograniczanie niepewności związanej z przyjaznymi dla środowiska inwestycjami, a tym samym zwiększanie ich ilości i wartości,
- eliminacja „jazdy na gapę” (zjawiska polegającego na nieprzestrzeganiu przepisów przez wąską grupę podmiotów, które jednocześnie korzystają z ogólnej poprawy stanu środowiska wywołanej przez przestrzeganie przepisów przez większość) i zapewnianie jednakowych warunków konkurencji dla wszystkich,
- przyspieszanie postępu technologicznego i wprowadzanie innowacji,
- wymuszanie innowacji tam, gdzie bez odpowiednich przepisów

prawa nie byłyby one efektywne, ponieważ związane z nimi korzyści ekonomiczne pojawiłyby się ze zbyt długim opóźnieniem,

- budowanie przewagi nad firmami z zagranicy, nie objętymi podobnymi regulacjami.

Porter odwoływał się do licznych przykładów przedsiębiorstw, które skorzystały z objęcia ich bardziej rygorystycznymi przepisami w dziedzinie ochrony środowiska. Przedsiębiorstwa pochodzące z kraju stosującego wyższe standardy dotyczące ochrony środowiska zwykle są również bardziej konkurencyjne na rynku międzynarodowym. W konsekwencji kraje, które pierwsze przyjmą bardziej restrykcyjną politykę ochrony środowiska zyskują najwięcej, jeśli chodzi o wyniki ekonomiczne pochodzą-

cych z nich przedsiębiorstw. Nowe regulacje muszą ustanawiać precyzyjne cele adekwatne do warunków środowiskowych i ekonomicznych. Muszą również dopuszczać pewną elastyczność, pozwalając na różne sposoby ich realizacji, a także w jak największym stopniu odwoływać się do wykorzystania mechanizmów ekonomicznych. Powinny wreszcie być koordynowane przez rząd oraz przez przedstawicieli przemysłu, potencjalnie również na poziomie międzynarodowym.

Podsumowując, ochrona środowiska wpływa na wszystkie czynniki wymienione na poniższym rysunku, przekładając się na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Aby jednak przedsiębiorstwo odnosiło korzyści związane z ochroną środowiska, konieczne jest spełnienie dwóch warunków.



Dbaj o swój samochód.
Poprawny stan silnika oraz opon
obniża zużycie paliwa od 5 do 15%.

(źródło: www.aeris.eko.org.pl)

Warunek 1: aby zaoszczędzić, trzeba najpierw wydać

Ta powszechnie znana przez przedsiębiorców zasada sprawdza się również w odniesieniu do projektów związanych z ochroną środowiska. W przypadku niskiej efektywności wykorzystania zasobów w większości polskich przedsiębiorstw (wysokie nakłady materialne na jednostkę produkcji), nawet niewielkie inwestycje przynoszą istotne korzyści. Często pożądane zmiany polegają po prostu na dobrym gospodarowaniu, takim jak lepsze uszczelnienie instalacji lub budynku. Usuwanie nieefektywności przyczynia się jednocześnie do poprawy stanu środowiska.

Ważny jest oczywiście czas, po jakim inwestycje zaczynają przynosić korzyści. Przedsiębiorcy myślący w kategoriach bardziej długookresowych są skłonni podejmować działania, w przypadku których okres zwrotu jest dłuższy. W każdym wypadku, wymagające i wspomagające firmy prawo ułatwia podejmowanie decyzji.

Warunek 2: czy to sprawiedliwe?

Bywa, iż w odniesieniu do kosztów ochrony środowiska podnoszone są zarzuty, iż obarczanie nimi przedsiębiorców jest niesprawiedliwe. Pogląd ten jest jednak sprzeczny z teorią ekonomii, a sądzę, że przeczy również powszechnemu zdrowemu rozsądkowi.

Degradacja środowiska związana z działalnością gospodarczą stanowi przykład kosztu zewnętrznego – nie ponoszonego przez podmiot, który go spowodował, ale przez ogół społeczeństwa (leczenie, usuwanie szkód wywołanych przez zmiany klimatu, przywracanie zdolności ekosystemu do absorpcji zanieczyszczeń wytwarzanych przez gospodarkę, odtwarzanie zdegradowanych ekosystemów etc.). Istnienie kosztów zewnętrznych

sugeruje, że ktoś odnosi z tego tytułu korzyści – funkcjonuje kosztem innych – a mówiąc jeszcze bardziej dosadnie – pasożytuje. Podstawowym celem polityki ochrony środowiska jest więc doprowadzenie do internalizacji kosztów zewnętrznych – poniesienia ich przez tego, kto je spowodował. Dobra regulacja to taka, która nie tylko do tego doprowadzi, ale również uświadomi przedsiębiorcom powody tej sytuacji i wskaże, w jaki sposób mogą z niej korzystać. Dobrowolna internalizacja może być oczywiście wykorzystana przez przedsiębiorców w budowaniu korzystnego wizerunku.

Uwagi końcowe

Wychodząc od rozważań ogólnych nt. wizji i strategii działania poszczególnych podmiotów gospodarczych (podejście długofalowe warto rozumieć w kontekście zarządzania strategicznego), doszliśmy do wpływu, jaki na przedsiębiorstwa wywiera polityka ochrony środowiska. Nie przypadkiem. Wbrew powielanym w niektórych kręgach poglądom, polityka ochrony środowiska nie kieruje się bezkrytycznie interesem rzadkich roślin i zwierząt. Jej zakres oddziaływania jest znacznie szerszy, stąd kluczowe jest zaangażowanie w jej tworzenie wszystkich zainteresowanych, w tym podmiotów gospodarczych. Przedsiębiorstwa powinny rozumieć, że polityka nie jest wymierzona przeciwko nim, ale może im pomóc w zwiększeniu konkurencyjności przy jednoczesnym uniknięciu nieuczciwej konkurencji ze strony podmiotów gospodarczych skoncentrowanych na odnoszeniu krótkookresowych korzyści finansowych. Uczestnictwo przedsiębiorstw w tworzeniu restrykcyjnej polityki ochrony środowiska przekłada się wreszcie na korzyści w postaci poprawy ich wizerunku.

Wracając do wizerunku, zwraca uwagę fakt, że wizerunek BP jest dużo bardziej korzystny niż ExxonMobil, mimo że obie korporacje sprzedają

w rzeczy samej identyczny produkt. BP w dużo większym stopniu dba o swój wizerunek firmy przyjaznej dla środowiska. Przykład ten jest prawdopodobnie szczególnie znamieny dla uczestników programu Czysty Biznes, którego BP jest sponsorem.

Tymczasem polskie firmy, nawet te, które podejmują pewne działania na rzecz ochrony środowiska, bardzo rzadko wykorzystują ten fakt dla tworzenia swego wizerunku. Wynika to z, i pogłębia, przekonanie, że nie warto się wyrywać, że ochrona środowiska to coś dla bogatych firm w bogatych krajach. Studenci, z którymi omawiałem program Czysty Biznes zwrócili uwagę na fakt, iż należące do niego przedsiębiorstwa bardzo często nie zwracają uwagi na ochronę środowiska na swoich stronach internetowych. Tym samym nie wykorzystują szansy, jaką w tej chwili stwarza sytuacja na rynku – rosnące zainteresowanie ochroną środowiska i zrównoważonym rozwojem (a więc również działaniami firm w tym obszarze).

W polskich przedsiębiorstwach efektywność wykorzystania zasobów jest przeciętnie znacznie niższa niż w ich odpowiednikach z krajów Europy Zachodniej czy Japonii. Zwiększając tę efektywność, często w wyniku niewielkich nawet inwestycji, firmy mogą odnieść znaczące korzyści. Zabiegając o bardziej restrykcyjną politykę ochrony środowiska i współtworząc ją, przedsiębiorstwa uzyskują dodatkowe korzyści. A wykorzystując wszystkie te działania w budowaniu swego wizerunku, przedsiębiorstwa dodatkowo przekonują do siebie oraz swoich produktów i usług konsumentów i społeczeństwo. To proste mechanizmy pokazujące, że ochrona środowiska rzeczywiście się opłaca. □

Jakub Kronenberg