



Книга Экологическая политика как источник развития бизнеса

Дэниел Эсти, Эндрю Уинстон
Yale UP, 2006

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Лягушонок Кермит из детской программы “Улица Сезам” жаловался, как нелегко ему быть зеленым. Легко это или нет, компаниям сегодня волей-неволей приходится вступать в “зеленое” движение и принимать участие в защите окружающей среды. Авторы этой книги вначале доказывают на фактах, что экологическая ориентация бизнеса экономически целесообразна, а затем подробно описывают сценарии, позволяющие извлечь из этой ориентации реальную прибыль. Изложение материала в книге нельзя назвать ни слишком абстрактным, ни излишне подробным; авторам удалось достичь идеального баланса. Нельзя обвинить авторов и в предвзятости, поскольку они рассказывают и о случаях полного провала экологических стратегий. Хотя некоторые из советов книги могут показаться самоочевидными, ее авторы несомненно заслуживают похвалы за то, что собрали под одной обложкой множество ценных рекомендаций о разработке экологической политики, избежав при этом тяжеловесной терминологии. *BooksInShort* рекомендует эту изящно написанную книгу руководителям, которые хотели бы перейти от слов к конкретным делам в отношении экологической политики своего бизнеса.

Основные идеи

- Не только общественное мнение, но и реальное состояние окружающей среды заставляют компании всерьез заботиться об экологии.
- Экологическая ориентация компании и производство экологически чистой продукции может стать вашим конкурентным преимуществом.
- Современным компаниям приходится реагировать на главные экологические проблемы современности.
- Бизнес вынужден думать об экологических вопросах под давлением извне.
- Некоторые экологические инициативы выступают в роли страховки от убытков – например, экологических штрафов или бойкота потребителей.
- Другие открывают возможность извлекать прибыль за счет создания новых продуктов или применения экологически безопасных методов работы.
- Сделав свой бизнес дружественным к окружающей среде, вы сможете получать прибыль по восьми простым сценариям.
- Рассмотрите свой бизнес сквозь “экологические” очки.
- Следите за осуществлением экологических инициатив в своей компании.
- Не скрывайте правду и стремитесь к полной прозрачности бизнеса компании; избегайте “экологического пиара”.

Краткое содержание

Рождественский кошмар Sony

В канун Рождества 2001 года головы руководителей Sony были заняты не подарками для родных и близких, а мыслями о ядовитом кадмии. Дело в том, что власти Нидерландов запретили поставку более миллиона игровых приставок PlayStation, в электропроводке которых было обнаружено недопустимо высокое содержание кадмия. Решение этой проблемы стоило Sony очень дорого. Потратив 130 миллионов долларов на инспекцию всех своих заводов, компания все-таки выяснила происхождение ядовитых проводов. Благодаря этой кризисной ситуации Sony научилась значительно лучше контролировать свои поставки. Повышенное содержание кадмия в нескольких деталях PlayStation научило компанию, что решение экологических проблем – это нечто большее, чем страховка от рисков. Этот урок также усвоили GE, Wal-Mart, Goldman Sachs и другие корпорации. По словам главы Wal-Mart Ли Скотта, экологические инициативы позволяют компании повысить свою конкурентоспособность: если

забота об экологии превратится в преимущество компании, то экологические вопросы перестанут сковывать ее действия – вместо нее связанными по рукам и ногам окажутся ее конкуренты.

Рождение “зеленой” волны

Два фактора заставляют компании всерьез задумываться об экологических вопросах. Во-первых, это неблагоприятное состояние самой природной среды, а во-вторых – требования акционеров, потребителей и других заинтересованных сторон. Бизнесу следует рассматривать окружающую среду в качестве актива. Ресурсы материального мира делают возможной экономическую деятельность человека. Какие бы ресурсы ни потребляли компании, все они вскоре в той или иной степени ощутят (если не ощутили уже) последствия десяти основных экологических проблем современности. Это изменение климата, истощение источников энергии, снижение количества и качества питьевой воды, исчезновение видов живых существ, рост токсичных выбросов в окружающую среду, загрязнение воздуха, накопление отходов, истощение озонового слоя атмосферы, ухудшение состояния Мирового океана и массовая вырубка лесов.

“Мыслите глобально. Ищите способы извлечь выгоду из экологической политики своего бизнеса. Ставьте перед собой смелые, трудновыполнимые задачи в области охраны окружающей среды. Дайте людям возможность изобретать и творить”.

Даже если сами вы не верите в серьезность этих проблем, имейте в виду, что в нее верят многие люди, принимающие решения. Экологические вопросы могут принимать близко к сердцу представители властей или те, кто имеет возможность громко заявить о своей позиции.стейкхолдеров компании, с мнением которых ей приходится считаться, можно подразделить на пять следующих групп:

1. **Регуляторы и наблюдатели.** Государственные и негосударственные организации.
2. **Генераторы идей и лидеры общественного мнения.** Средства массовой информации, эксперты, научно-исследовательские организации.
3. **Деловые партнеры и конкуренты.** Отраслевые ассоциации, поставщики, покупатели, другие компании отрасли.
4. **Потребители и общество.** Клиенты, экологические активисты, местные жители.
5. **Инвесторы и оценщики рисков.** Страховщики, банки и акционеры.
6. **Экологические сценарии**

“В условиях, когда другие конкурентные преимущества – такие как размер капитала или затраты на рабочую силу – теряют свою актуальность, передовые инициативы в экологической сфере становятся основополагающим элементом... стратегии”.

Совокупное воздействие обоих факторов открывает перед компанией целый ряд возможностей по опережению конкурентов. Для этого ей достаточно выбрать один из экологических сценариев, которые уже были испробованы лидерами отраслей. Суть этих сценариев состоит в уменьшении “минусов” или в увеличении “плюсов” экологической политики, выбранной компанией. Первый тип сценариев направлен на снижение издержек (например, платы за утилизацию отходов) и уменьшение риска штрафных санкций. Второй тип сценариев нацелен на повышение прибыли – например за счет вывода на рынок экологически чистых продуктов или увеличения стоимости бренда (и других нематериальных активов). Реализация одних сценариев принесет выгоды в краткосрочной перспективе, другие более рискованны, зато сулят долгосрочные преимущества.

“Обусловлено ли стремление бизнеса заботиться об экологии соображениями этики? Да, но далеко не в первую очередь”.

Суть первого из сценариев состоит в оптимизации использования ресурсов. Чаще всего именно этот сценарий оказывается самым простым и незатратным. Второй сценарий – это сокращение расходов на энергоресурсы и сопутствующих экологических расходов, например, на очистку выбросов в атмосферу и сточных вод. Третий сценарий предполагает простое устранение лишних звеньев в цепочке создания ценности. Четвертый сценарий состоит в предотвращении штрафных санкций за нанесение экологического ущерба. Как предвидеть то, чего еще нет – нанесение ущерба? Для этого сравните свои методы работы с методами работы коллег по отрасли. Изучите работу поставщиков, дистрибьюторов и конечных потребителей. Будьте в курсе всех новых законов и стандартов, а еще лучше – помогайте сами их разрабатывать, чтобы гарантировать их соблюдение (ваши конкуренты, скорее всего, не смогут похвастаться тем же).

“Компании гораздо легче осуществлять экологические программы, когда экологическая ориентация ее бизнеса есть часть ее истории. Но ведь взять на себя обязательства в плане экологии и найти инновационные способы их выполнения может абсолютно любая компания”.

Пятый сценарий – это производство продуктов, привлекательных для потребителей, которые озабочены экологическими вопросами. Шестой сценарий – демонстрация компанией готовности заботиться об охране окружающей среды для получения публичного одобрения и повышения лояльности потребителей к ее бренду. Добейтесь права обозначать свою продукцию специальными экологическими ярлыками, такими как Energy Star (США) или European Eco-Label (Евросоюз). Суть седьмого сценария выражается двумя словами – Toyota Prius. Разрабатывайте следующее (экологически чистое) поколение своей продукции, даже если она не вписывается в современные товарные категории. Разве кто-нибудь слышал об автомобиле с гибридным двигателем до появления Toyota Prius? Восьмой сценарий – это создание для вашей компании имиджа экологически дружелюбного бизнеса. Благодаря экологической инициативе BP “Не только нефть” корпорация сумела сохранить имидж дружелюбного к экологии бизнеса даже после катастрофы на нефтеперерабатывающем заводе в Техасе, которая вызвала резко негативный общественный резонанс. Какой бы сценарий вы ни избрали, в первую очередь позаботьтесь о том, чтобы ваши слова не расходились с делом, иначе вам не избежать публичного порицания, как не удалось избежать его компании Ford, которая объявила о начале реализации своей экологической программы, но при этом продолжила выпуск мощных внедорожников, потребляющих огромное количество топлива.

Практическая реализация сценариев

Взгляните на свой бизнес сквозь “экологические” очки. Проанализируйте всю цепочку создания ценности на предмет усиления экологической

ориентации компании. Принимайте при этом в расчет не только сиюминутные, но и долгосрочные выгоды. При осуществлении экологических инициатив следует учесть, что для публики нет разницы между тем, что было на самом деле, и тем, что об этом думали люди. Помните, как Shell планировала затопить нефтяную платформу в Северном море, а активисты Greenpeace начали протестовать? Затопление платформы не представляло ни малейшей экологической угрозы, однако это обстоятельство никого не интересовало. Greenpeace выиграла PR-битву и лишь много позже признала, что неверно истолковала некоторые факты.

“За воинственный антиэкологический настрой сегодня приходится платить высокую цену – как в виде ухудшения отношений с государственными органами, так и в виде ухудшения имиджа компании в общественном мнении”.

Проводите оценку на основе внятной системы показателей. Вначале займитесь экологическим аудитом своего бизнеса. Изучите, как десять основных экологических проблем современности затрагивают вашу компанию. Проанализируйте ситуацию с экологией по всей цепочке создания ценности. Определите вероятные проблемы, которых нужно избежать – например, ответственности за причинение экологического ущерба, роста издержек или нехватки ресурсов. Затем продумайте, какие возможности открывает ваша экологическая политика – это может быть создание новых продуктов, повышение эффективности работы или налаживание связей с наиболее важными стейкхолдерами.

“Необходимость заботиться об экологии побуждает компании к творчеству и помогает им находить способы увеличения ценности своих продуктов и тем самым угодить своим клиентам”.

После ревизии бизнеса в целом проанализируйте жизненный цикл своего продукта с момента разработки до момента утилизации. Откуда к вам поступает сырье? Не грозят ли вам проблемы, связанные с добычей полезных ископаемых? Не выделяет ли использованный продукт ядовитые вещества? Собирайте эту информацию не только изнутри компании, но и у других участников цепочки создания ценности. Проявите изобретательность – например, наладьте партнерские отношения с правительственным органом или общественной организацией, которые все оценят и измерят за вас. Выбирайте партнера с осторожностью – он должен поведать всем о ваших успехах, а не о провалах.

“Хотя экологически чистые продукты часто стоят дороже обычных продуктов, в конечном итоге они экономят деньги потребителей. Продавцам следует со всей ясностью осознать эту особенность позиционирования таких продуктов”.

Традиционное “экологическое” реформирование бизнес-процессов состоит из трех элементов – это снижение вредного воздействия на экологию, повторное использование и переработка отходов. К ним можно добавить еще два – разработку новых продуктов и процессов, а также переосмысление имеющихся. Попытайтесь внедрить стандарты государственной программы США по экологическому дизайну продукции. Изучите возможность создания промышленных “симбиозов”: почему бы не продавать свои отходы тому, кто может производить из них новые продукты? Попробуйте вслед за Bank of America возводить или сдавать в аренду “экологичные” здания. Наконец, убедите компании-партнеры последовать вашему примеру и заняться экологизацией своей деятельности.

Каких ошибок следует избегать

Компания Ford поступила опрометчиво, выделив Международному комитету охраны природы 25 миллионов долларов на создание Центра по развитию экологичного бизнеса. Эта негосударственная организация занимается сохранением биоразнообразия в тропиках – вопросом, крайне далеким от производства автомобилей. Почему Ford не выбрал что-нибудь более близкое к своему роду деятельности, например, не создал гибридный автомобиль, как Toyota? Другие ошибки, которые нужно избегать, следующие:

- **Плохое понимание рынка.** Unilever попыталась заняться сохранением популяции трески, предложив заменить ее мясом в рыбных палочках на мясо рыбы хоки на рынке Великобритании. Однако треска для британцев – традиционный продукт, и потребителям предложение Unilever показалось настоящей ересью.
- **Увеличение надбавки к цене.** Цены на экологичные продукты редко превышают цены обычных (хотя с Toyota Prius дело обстоит не так).
- **Непонимание психологии потребителей.** В Швеции McDonald’s просит посетителей сортировать выбрасываемый мусор, и они выполняют эту просьбу, однако в США все попытки добиться того же от клиентов провалились.
- **Чрезмерное давление на менеджеров среднего звена.** Не ставьте перед ними задач, которые они не в состоянии выполнить. Продумайте систему поощрений с тем, чтобы менеджеры уделяли больше внимания вопросам экологии.
- **Запущенность мышления.** Не упускайте из вида общую картину своих действий. Если вы установили газоочистительную установку, вам придется избавляться от отходов, которые в ней накапливаются. Не лучше ли сразу подумать об источниках энергии, которые не загрязняют атмосферу?
- **Создание “эко-гетто”.** Экологический подход следует интегрировать в деятельность компании на всех уровнях. Не следует создавать изолированную “экологическую” команду, которую все будут игнорировать.
- **Невыполнение публичных обещаний.** Выполняйте все, что обещаете.
- **Столкновение с непредвиденным.** Начните переориентацию компании с малого, внимательно следите, что из этого получится, и будьте осмотрительны в прогнозах.
- **Лучшее – враг хорошего.** Если идеальное решение невыполнимо, удовлетворитесь наиболее приемлемым вариантом.
- **Инертность.** Приближайтесь к цели постепенно и поэтапно, не стойте на месте.
- **Игнорирование интересов других сторон.** Убедите всех участников цепочки создания ценности приступить к осуществлению экологических программ.
- **Замалчивание.** Рассказывайте о своих экологических инициативах как внутри, так и за пределами компании. Сотрудники должны узнавать о них от вас, а не из публичных источников.

Приступаем к делу

Распланируйте свои действия на краткосрочную (до полугода), среднесрочную (6-18 месяцев) и долгосрочную (более полутора лет) перспективу.

На первом этапе проведите экологический аудит компании и проанализируйте жизненный цикл своей продукции. Изучите стейкхолдеров, ранжировав их по степени влиятельности и степени внимания, которое вы им уделяете. Составьте представление о достоинствах и недостатках своей компании, чтобы выбрать те экологические инициативы, которые дадут ей возможность проявить свои сильные стороны. Начинайте с малого. Успешные экологические инициативы часто начинаются с пробного проекта, интерес к которому пробуждает зажигательная речь харизматичного руководителя.

“Если факты будут противоречить заявлениям компании о своей экологической ориентации, ее неизбежно обвинят в «экологическом пиаре»”.

В среднесрочной перспективе организуйте экологический мониторинг работы компании. Используйте для этого средства системного контроля, позволяющие непрерывно отслеживать экологические аспекты деятельности компании. Одно из таких средств – внедренная в GE комплексная система экологического мониторинга PowerSuite. Включите экологические показатели в систему оценки труда персонала, материально поощряйте работников, чтобы заинтересовать их экологическими вопросами. Активно освещайте экологическую ориентацию компании в прессе, перед общественными организациями и собственным персоналом.

“Уже в ближайшем будущем ни одна компания не сможет выйти в лидеры отрасли и получать стабильную прибыль, если ее стратегия не будет иметь экологической ориентации”.

В долгосрочной перспективе следует создать эффективную систему экологического аудита всей цепочки создания ценности. Рассмотрите возможность освоения новых товарных категорий и новых рынков, начните тесно работать с внешними стейкхолдерами. Определите, кто из них будет вашим союзником, а от кого необходимо защищаться, кого вам придется тщательно контролировать, а с кем нужно будет поддерживать связь лишь периодически. При соблюдении всех этих условий экологическая политика бизнеса станет источником его процветания.

Об авторах

Дэниел Эсти преподает экологическое право в Йельском университете. **Эндрю Уинстон** там же возглавляет проект по разработке корпоративных экологических стратегий.
