



Книга Чистые намерения

Экологическая ориентация бизнеса как залог победы в конкурентной борьбе

Бретт Уиллс
Productivity Press, 2009
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Экологическая ориентация компании наделяет ее целым рядом преимуществ – таких, например, как сокращение расходов и появление новых возможностей для развития бизнеса. Сегодня бережного отношения к окружающей среде ожидают (и даже требуют) от компаний не только клиенты, но и их собственные сотрудники. Любой современный бизнес, считает автор этой книги-руководства, должен быть бережливым и экологичным. Книга перечисляет конкретные действия, которые должна предпринять компания, если она желает свести к минимуму свое негативное воздействие на окружающую среду. Бизнесу следует играть активную роль во всеобщих усилиях по защите экологии планеты. Это руководство, содержащее ценные советы и указания для тех, кто начинает знакомиться с концепцией экологически чистого бизнеса, *BooksInShort* рекомендует руководителям компании и производственным менеджерам.

Основные идеи

- Экологический менеджмент должен стать обязательным элементом любых планов стратегического развития современного бизнеса.
- Вклад в защиту окружающей среды может внести и ваша компания.
- Забота об экологии выгодна с точки зрения финансов, конкурентоспособности и деловой этики.
- Бизнес должен принимать активное участие в защите окружающей среды.
- Стремление вашей компании создать экологически чистое производство одобряют и клиенты, и сотрудники.
- Принципы экологического менеджмента требуют от исполнителей неукоснительной дисциплины и высокого профессионализма.
- Экологические инициативы бывают успешными тогда, когда они опираются на поддержку со стороны руководства компании.
- Производственный процесс в большинстве компаний связан с тем или иным видом экологических потерь.
- Цель любого проекта по экологизации – сокращение таких потерь.
- Производственный процесс можно представить в виде экологически ориентированного потока создания ценности.

Краткое содержание

Цель современного экологического менеджмента – защита окружающей среды от пагубного воздействия человека. В 1987 году главы государств и общественных объединений разработали “Монреальский протокол” – договор о глобальном сокращении выбросов хлорфторуглеродных газов, разрушающих озоновый слой атмосферы. Соблюдение условий этого протокола уже привело к тому, что дыра в озоновом слое, возникшая под воздействием вредных выбросов, начала уменьшаться, а со временем она может полностью исчезнуть. Однако чтобы противостоять всем прочим факторам, негативно влияющим на экологию планеты, усилий одних политиков и общественных деятелей мало.

“Не стоит рассматривать экологизацию производства как очередное модное поветрие”.

Деловое сообщество должно активно участвовать в решении экологических проблем. К сожалению, часто руководители компаний не воспринимают экологические программы всерьез, считая, что они неосуществимы на практике или убыточны. Этот взгляд ошибочен. Экологический менеджмент имеет очевидный экономический смысл. Минимизация экологических потерь существенно улучшит итоговые

показатели вашей компании. Компании с экологически чистым производством получают значительное преимущество перед конкурентами, которым, как бы те ни отрицали необходимость заботиться об экологии, рано или поздно придется перейти к экологическому менеджменту. Экологическая ориентация бизнеса дает компаниям ряд очевидных преимуществ.

- **Экономия затрат.** Снижается потребление сырья и энергии.
- **Лояльность клиентов.** По данным исследований, современный потребитель все чаще делает выбор в пользу экологически чистых продуктов.
- **Удовлетворенность сотрудников.** По имеющимся данным, около 80% сотрудников предпочли бы работать в компаниях, заботящихся об экологии.
- **Новые возможности для роста.** Быстрее развиваться будут те компании, которые найдут экологически чистые альтернативы постоянно дорожающим ресурсам.
- **Инновации и новые технологии.** Как и всякая успешная бизнес-стратегия, экологизация предполагает готовность бизнеса к инновациям.
- **Рост прибыли и акционерной ценности.** Прибыль компаний, сделавших выбор в пользу экологичности, за пять лет увеличивается в среднем на 38%.

Бережливость и экологичность

В основе знаменитого метода “бережливого производства” лежит взгляд на деятельность компании с позиции клиента и отказ от всего, что не создает потребительской ценности. Аналогичный подход следует использовать при разработке экологически сбалансированных методов ведения бизнеса. Проанализируйте деятельность вашей компании с точки зрения ее воздействия на экологию. Поставьте задачу свести к минимуму все, что наносит вред окружающей среде.

“Сегодня потребители все чаще отдают предпочтение экологически чистым товарам”.

В “бережливом производстве” различают семь источников производственных потерь, а именно – избыточные запасы, ненужные перемещения, бракованная продукция, ненужная транспортировка, перепроизводство, лишние этапы обработки и потеря времени на ожидание. С точки зрения экологического менеджмента источниками потерь являются нерациональное обращение с энергией, водой, сырьем, мусором, транспортными ресурсами, газообразными выбросами и биологическим разнообразием. Чтобы придать системе “бережливого производства” экологический характер, к списку производственных потерь следует добавить потери, связанные с отрицательным воздействием на экологию.

Экологическая ориентация потока создания ценности

Поток создания ценности – это совокупность всех действий, обеспечивающих выполнение производственных задач: операции, бухгалтерский учет, управление кадрами, обслуживание клиентов и т.д. В узком смысле поток создания ценности включает в себя только производственные операции. Например, если компания выпускает изделия из металла, то действиями, создающими ценность, будут сварка, предварительная сборка и покраска. Согласно принципам “бережливого производства” нужно стремиться к устранению любых потерь, где бы они ни возникали. Экологически ориентированный поток создания ценности дополнительно будет включать в себя энергозатраты на сварочные операции и эксплуатацию оборудования. В операционной деятельности к экологическим элементам потока создания ценности можно отнести расход бумаги и газообразные выбросы транспортных средств. Процесс выстраивания экологически ориентированного потока создания ценности состоит из следующих этапов.

1. **Получение поддержки руководства.** При отсутствии такой поддержки любые проекты по экологизации заранее обречены на провал.
2. **Формирование экологического восприятия.** Выработка у сотрудников навыка рассматривать вещи и явления в свете их воздействия на окружающую среду.
3. **Оценка экологических потерь.** Выявление экологических потерь вашей компании и составление плана их устранения.
4. **Составление экологической карты текущего состояния.** Эта карта составляется на основе данных об экологических потерях в потоке создания ценности.
5. **Составление экологической карты будущего состояния.** Эта карта должна отражать поток создания ценности с минимизированными экологическими потерями.
6. **Полное устранение экологических потерь.** Ваша задача – во что бы то ни стало достичь этой цели.
7. **Экологизация цепочки поставок.** Разработайте план по экологизации всех звеньев цепочки поставок вашей организации.

“Мы в состоянии найти решения для любых экологических проблем, с которыми сталкиваемся”.

Чтобы оценить экологические потери, изобразите поток создания ценности в виде таблицы, в которой будет представлен экологический эффект каждого из видов деятельности. Эта таблица будет экологической картой текущего состояния. Для сравнения составьте экологическую карту будущего состояния, на которой экологические потери сведены к минимуму. Ваша конечная цель – полное устранение экологических потерь и переход компании к деятельности в экологически чистом режиме.

Экологический анализ жизненного цикла продукта

Попробуйте определить, какое влияние на окружающую среду оказывает ваш товар, услуга или проект на всем протяжении своего жизненного цикла. При этом постарайтесь не впадать в “псевдоэкологичность” – не делайте поспешных или лживых заявлений об экологической чистоте вашего бизнеса. Контроль за экологизацией бизнеса должна осуществлять группа экологического мониторинга, составленная из хорошо обученных сотрудников различных подразделений компании. Работу по экологизации бизнеса в целом иногда лучше начинать с пробных проектов по экологизации отдельных видов деятельности. При этом важно не терять из виду главную цель – превращение компании в экологически чистый бизнес.

Первый вид экологических потерь: энергия

Перейдите к использованию альтернативных источников энергии, которые не наносят вреда окружающей среде. Иногда компания может освоить производство собственной энергии (например, с помощью солнечных батарей). Googleplex, офисный комплекс компании Google в Маунтин-Вью (Калифорния, США), оснащен самой крупной сетью солнечных батарей из всех когда-либо установленных на территории коммерческого предприятия. Благодаря этой сети компания Google ежегодно экономит 393 000 долларов.

“Если мы не изменим образ своих действий, то рискуем остаться без сырья, из которого производится продукция”.

Чтобы сократить потери энергии, определите ее объемы, потребляемые каждым видом деятельности в потоке создания ценности. Энергопотребление оборудования можно оценить с помощью счетчика электричества или по данным завода-изготовителя. Экономия достигается за счет рационального использования энергоресурсов и внедрения энергосберегающих технологий. Оставшиеся энергозатраты часто поддаются восполнению из альтернативных источников энергии, таких как ветряные электростанции. При первой возможности перейдите к использованию возобновляемых видов энергии, самый оптимальный из которых – энергия солнечного света.

Второй вид экологических потерь: водные ресурсы

Денег стоит и сама вода, и ее очистка от загрязнений. Потери воды можно снизить при использовании водосберегающих технологий. Чтобы сократить потребление воды, выполните три следующих шага.

1. Выявите все виды использования воды в компании.
2. Измерьте объем воды, потребленной на каждом этапе потока создания ценности.
3. Сведите к минимуму потребление воды в офисных и производственных помещениях. Определите токсичность стоков и примите меры по ее снижению.

“Некоторым компаниям, отрицательно влияющим на экологию, в будущем удастся выжить, но большинство из них обречено на вымирание”.

Для оценки водопотребления привлеките администратора здания и представителей местных коммунальных сетей. Воспользуйтесь услугами специалиста по рациональному водопользованию, который за умеренную плату предложит вам способы снизить потребление воды. Возможно, вам также понадобятся услуги специалиста по химическому анализу водных стоков, который не только проверит их токсичность, но и предложит способы ее снижения. Наилучший способ сократить расход воды – это использовать ее повторно. Австралийская сеть автомоек Carlover’s, насчитывающая 87 станций, регенерирует 80% своих стоков, экономя не только внушительную сумму денег, но и миллиард литров воды в год.

Третий вид экологических потерь: сырье

Продукция, не поддающаяся вторичной переработке или биохимическому разложению, в конце концов оказывается на свалке. Возвращая продукцию и отходы в производство, вы не только экономите на сырьевых материалах, но и приносите пользу окружающей среде. Организуйте полный цикл переработки материалов, чтобы продукция возвращалась в поток создания ценности или попадала в почву в виде питательных веществ. Чтобы определить, из какого сырья изготавливается продукция у вас в компании, изучите ведомость материалов, которые предоставят вам начальник отдела снабжения или инженер-конструктор. Если ведомости материалов не ведется, надо выяснить, какие материалы используются на каждом производственном этапе. Распределите все входящие и исходящие материалы по группам. Материалы, пригодные для повторного использования, разделите на биологическое сырье (вещества, потребляемые живыми организмами) и техническое сырье (вещества искусственного происхождения).

Четвертый вид экологических потерь: мусор

Вместо того, чтобы платить за вывоз мусора, попробуйте сократить его количество. Например, используйте только те упаковочные материалы, которые поддаются переработке или биохимическому разложению. Перерабатывайте неизрасходованное сырье, изношенные инструменты и приспособления, отработанные масла и растворители. Многим компаниям удастся достичь 100%-ного показателя переработки мусора путем использования его в качестве источника энергии для производственных процессов. Привлеките к решению задачи по сокращению объема мусора представителей компании, занимающейся утилизацией ваших отходов. Однако далеко не все из мусоросборочных компаний смогут вам помочь в этом. Выберите из них ту, которая имеет опыт сотрудничества с предприятиями, занятыми вторичной переработкой отходов.

Пятый вид экологических потерь: транспорт

Чтобы уменьшить транспортные расходы, начните заказывать сырье у местных поставщиков. Сократите количество деловых поездок и внедрите систему электронного обмена документами. Транспортный парк компании пополните автомобилями с гибридным двигателем и другими экологически чистыми транспортными средствами. Планируйте транспортные потребности, с тем чтобы координировать грузопотоки и оптимизировать размеры партий грузов. Если вы будете выполнять меньше срочных заказов и использовать меньше упаковочных материалов, то существенно сэкономите на транспорте. Чтобы сократить потребность в командировках, осваивайте новые коммуникационные технологии. Разрешите сотрудникам работать дистанционно и поощряйте совместное использование легковых автомобилей. Наконец, выберите продавца квот на выброс парниковых газов – например, на сайте некоммерческой организации Clean Air – Cool Planet.

Шестой вид экологических потерь: газообразные выбросы

Если вы найдете экологически чистые заменители токсичным материалам, задействованным в производстве, то не только сэкономите деньги, но и избавитесь от необходимости платить штрафы за экологический ущерб. Нередко вредные выбросы появляются из-за неправильной работы или ненадлежащего обслуживания оборудования. Прежде чем приступать к поиску возможных утечек газов, убедитесь, что оборудование работает исправно. Определив источники газообразных выбросов, предложите поставщикам найти экологически безвредные заменители. В некоторых случаях для сокращения выбросов достаточно изменить технологию выполнения операций. Если вы не в состоянии устранить газообразные выбросы, приобретайте дополнительные квоты на них.

Седьмой вид экологических потерь: биологическое разнообразие

При строительстве объектов инфраструктуры постарайтесь не уничтожать местную флору и фауну. Восстанавливаете то, что разрушили: на место 20 вырубленных деревьев посадите 20 новых. Стремитесь к полному восстановлению биологического разнообразия, уничтоженного по вашей вине. В обмен вы получите привлекательный ландшафт и эффективную систему управления ливневыми стоками, снизите расходы на отопление и охлаждение, а также сэкономите на штрафах. Дать точную оценку ущербу, который отдельная компания наносит окружающей среде, бывает непросто. Для этого вам может понадобиться консультация профессиональных биологов или экологов.

Об авторе

Бретт Уиллс – специалист по внедрению “бережливого производства” и экологических программ на промышленных предприятиях.
