

Pestovanie zelenej spoločnosti

Ako sa vyrovnáť s ďalšou zásadnou výzvou 21. storočia

autor: Brandi McManus, VP pre riešenia, oddelenie energie

Make the most of your energySM

Schneider
 Electric

Obsah

I. Pre vedúcich zamestnancov	3
II. Muškety, kuše a výkonní riaditelia	4
Čo bude ďalším zásadným faktorom?	4
Obmedzenia – blížime sa k nim?	5
III. Prečo je ťažké rozpoznať zásadnú zmenu?	7
IV. Dopad problémov súvisiacich so životným prostredím na obchod	8
Keď spozornejú banky, mali by sme spozornieť tiež	9
Vytváranie obchodného prípadu	9
V. Investícia do trvalej udržateľnosti: Odtiene zelenej	10
Úroveň 1: Základy alebo zeleň vo vašom živote	11
Úroveň 2: Zeleň v kancelárii	12
Úroveň 3: Zeleň v továrni	13
Úroveň 4: Jazda na zelenej vlne	15
VI. Budme úprimní: nebezpečenstvá predstierania alebo „maľovania na zeleno“	16
VII. Začíname: Vytváranie zeleného tímu	17
VIII. Tipy na úspech	20
IX. Záver	21

I. Pre vedúcich zamestnancov

Od dôb priemyselnej revolúcie bola naša spoločnosť poháňaná stále rýchlejšími zmenami v podnikaní i technológii. Každých desať alebo dvadsať rokov stojíme pred novou a zásadnou udalosťou, ktorá predstavuje výzvu pre podnikanie a vytvára príležitosti – napríklad vynález parnej lokomotívy, elektrického osvetlenia, automobilov, lietadiel, televízie alebo počítačov.

Najzásadnejšia udalosť najbližších 20 rokov však ešte len príde. Jej príčinou nebude jeden vynález, ale svet okolo nás. Touto udalosťou je klimatická zmena.

Spôsob, akým vaša spoločnosť zareaguje na klimatickú zmenu, vás môže odlíšiť od vašej konkurencie a pomôcť vám priniesť nové úspešné produkty. Alebo vás môže vystaviť nepriazni spotrebiteľov a znížiť vaše marže.

Cieľom tejto správy je preskúmať životné prostredie ako zásadný faktor v podnikaní, preskúmať následky nečinnosti a predstaviť výhody proaktívnych zásad týkajúcich sa životného prostredia. Popíše zvyšujúce sa úrovne investícií 9, pomocou ktorých môže malá spoločnosť, podnik alebo priemysel čeliť tejto výzve a vytvoriť obchodnú príležitosť. V závere správy nájdete presný postup, ktorý vám pomôže zmeniť prístup zo súčasného každodenného podnikania na trvale udržateľné budovanie zelenej spoločnosti.

Po prečítaní tejto správy budú mať vedúci zamestnanci v ľubovoľnom priemyselnom odvetví dostatočné informácie o tom, ako môže životné prostredie vplývať na ich podnikanie, aké zmeny vykonať na zníženie negatívnych dopadov a ako preskúmať obchodné príležitosti, ktoré ponúka tento nový udržateľný svet.

Ako sa vyrovnáť s ďalšou zásadnou výzvou 21. storočia

II. Muškety, kuše a výkonní riaditelia

V 18. storočí sa navždy zmenil spôsob, akým sa viedla vojna. Doba romantických rytierov s brnením a kopijou sa skončila. Začala sa doba mušket, delostrelectva a pechoty. Armády začali používať pušný prach ako efektívny nástroj na ničenie nepriateľa z diaľky. I keď sa prvé muškety vyznačovali malou presnosťou, dostrelom a rýchlosťou strelby, strelné zbrane umožnili komukoľvek, aby sa po veľmi krátkom cvičení stal efektívnym vojakom. Vojské jednotky minulosti, ako boli lukostrelci a rytieri, potrebovali celé roky na získanie potrebných skúseností. Tieto zásadné zmeny znamenali úplne nový prístup k umeniu vojny.¹

Ak vládca alebo kráľ, ktorý predstavoval výkonného riaditeľa tej doby, rozpoznal túto zásadnú zmenu a dostatočne skoro ju využil, mohol získať obrovskú výhodu.

Každá doba so sebou nesie nejakú zásadnú zmenu. Tá zmení základné faktory spoločnosti, priemyselného odvetvia alebo podnikania. V modernej dobe vidíme mnoho príkladov priemyselných odvetví, ktoré prechádzajú zásadnou zmenou: počítače, telekomunikácie, farmaceutický priemysel, novinový priemysel, hudobný priemysel a ďalšie.²

Mnohí výkonní riaditelia dnes stoja pred problémom, ktorá síce nepredstavuje otázku života a smrti, môže však byť kľúčový k prežitiu podniku: Aká bude ďalšia zásadná zmena a kedy treba konať?

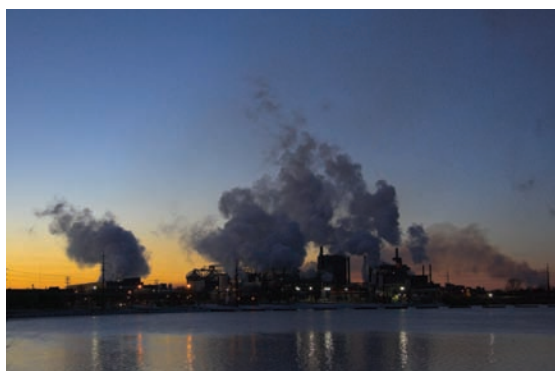
Dejiny sú plné neúspechov spoločností, ktoré nedokázali rozpoznáť zásadnú zmenu alebo

technológiu: spoločnosť Kodak a digitálne fotoaparáty, spoločnosť BMG a digitálna hudba, priemysel zaoberajúci sa miniatúrnymi počítačmi a osobné počítače, či vstup spoločnosti Dell na trh s tlačou, ktorý ohrozil spoločnosť HP. Dejiny nám našťastie pripomínajú aj úspechy spoločností, ktoré sa dokázali zviezť na vlně zásadnej zmeny: iPod spoločnosti Apple, spoločnosť General Electric, spoločnosti SAP a Oracle.

Ak dokážete rozpoznať príznaky zásadnej zmeny, môžete získať obrovské výhody. Aká je cena za pomalé reakcie? Problémy, zlyhania a nedôstojný koniec.

Čo bude ďalším zásadným faktorom?

Vedúce osobnosti vo všetkých priemyslových odvetviach majú veľký záujem zistiť, čo bude ďalšou zásadnou zmenou. Presunie sa záujem spoločnosti na elektronické knihy? Bude telefonovanie prostredníctvom internetu základom budúceho telekomunikačného priemyslu? Mali by sme vyhodiť zbierku CD a prejsť na digitálne médiá?



¹“18th Century Warfare.” Military Factory January 17, 2008 <http://www.militaryfactory.com/battles/18th_century_warfare.asp>.

²Berger, Doug. “Leading in Times of Disruptive Change.” Conversations on the Cutting Edge August 2005 <<http://www.innovate1st.com/newsletter/august2005/DisruptiveChange.html>>.

Sú to dôležité otázky, ale v porovnaní s ďalšou skutočnou zmenou ide o maličkosti. Náznaky nadchádzajúcej zmeny sú všade okolo nás: vo vzduchu, pod našimi nohami a v našej vode. Najdôležitejší problém našej generácie neohrozuje iba náš súčasný spôsob podnikania. Ohrozuje našu spoločnosť, ekonomiku a zdravie.

Tento obrovský problém predstavuje naše životné prostredie.

Kedysi sa o životné prostredie zaujímali iba extrémisti a hipíci. Dnes sa stalo dôležitým problémom pre všetkých. V knihe „Zelenou k zlatu: Ako rozumné spoločnosti používajú stratégie týkajúce sa životného prostredia na inováciu, vytváranie hodnôt a získavanie výhody nad konkurenciou“ autori píšu: „V dnešnom svete si nemôže žiadna spoločnosť, veľká či malá, s miestnou či celosvetovou prevádzkou, podnikajúca v oblasti výroby či služieb, dovoliť ignorovať problémy súvisiace so životným prostredím.“³

Niektro by možno chcel polemizovať o príčinách klimatických zmien a o tom, do akej miery ich ovplyvňuje ľudská činnosť. Z obchodného hľadiska sa však nedá pochybovať o tom, že sa životné prostredie rýchlo stáva hybnou silou verejných, vládných a ekonomických aktivít na celom svete.

Jednoducho povedané, životné prostredie sa stáva novou mušketou.

Obmedzenia – blížíme sa k nim?

Ako vedúce osobnosti podnikania chápeme, že náš rast nie je neobmedzený. Môžeme byť obmedzení v zisku na počet zamestnancov. Môžeme predať iba toľko produktov, koľko

Niektorí odborníci sa domnievajú, že nám planéta poskytuje ročne „bezplatné služby“ v hodnote 33 triliónov USD. Tieto služby zahŕňajú poskytovanie pôdy, čerstvej vody, dýchatelného vzduchu, likvidácie škodcov a obývateľnej klímy.

dokážeme za určitý čas vyrobiť, alebo na ne nakúpiť súčiastky. Deň má iba určitý počet hodín, máme iba určitý počet zamestnancov v továrni, alebo peňazí v banke.

Prírodné systémy majú tiež svoje obmedzenia. Niektorí experti odhadujú, že nám planéta ročne poskytuje „bezplatné služby“ v hodnote 33 triliónov USD. Tieto služby zahŕňajú pôdu, čerstvú vodu, dýchatelný vzduch, likvidáciu škodcov a poskytovanie obývateľného klimatického prostredia. Tieto služby sa nikdy neobjavujú na výkazoch, ale začínajú mať dopad na podnikanie.

V najhoršom prípade môžu tieto bezplatné služby obmedzovať podnikanie, určovať podobu trhov a ohrozovať planétu. Tieto obmedzenia však nie sú okamžité. Nevieme, kedy presne sa niektorý zo zdrojov stane príliš vzácnym, príliš drahým, alebo kedy sa úplne vyčerpá. Môžeme len dávať pozor, aby sme si všimli príznaky.

Niektoré jednoduché príznaky problémov týkajúcich sa životného prostredia, o ktorých už zrejme viete, predstavujú zákony a nariadenia týkajúce sa životného prostredia, politické útoky zo strany mimovládnych organizácií, veľkí zákazníci, ktorí požadujú od dodávateľov „zelené“ (ekologické) postupy, či rýchlosť rozvíjania a udržiavania podielu na trhu v dnešnom podnikaní.

³ Esty, Daniel a Andrew Winston. Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value and Build Competitive Advantage. 1st ed. Yale University Press, October 9, 2006.

Jednu z najrýchlejšie rastúcich a najbezprostrednejších hrozieb pre podnikanie súvisiacu so životným prostredím predstavujú investori a zainteresované osoby, ktoré čoraz viac sledujú príznaky a kladú neodbytné otázky ohľadom zodpovednosti voči životnému prostrediu. Ak budú vedúce osobnosti podnikania tieto zainteresované osoby ignorovať, môžu čeliť verejnému škandálu, zničeniu trhu, ukončeniu kariéry či škodám vo výške miliónov až miliárd dolárov.

Nedávno to na vlastnej koži zistila jedna z vedúcich spoločností zaoberajúcich sa výrobou nealkoholických nápojov, keď bola jej balená voda stiahnutá z britského trhu, pretože nespĺnila požiadavky testov kvality vody Európskej únie.⁴ Rovnaká spoločnosť sa stala cieľom útokov aktivistov v Indii, pretože spotrebovávala vodu v oblastiach, ktorým hrozilo sucho.⁵ V januári 2006 pozastavila jedna z veľkých univerzít v USA nákup produktov tejto spoločnosti, čiastočne kvôli otázkam súvisiacim so životným prostredím.⁶ I keď je ťažké vypočítať celkový finančný dopad týchto protestov, spoločnosť utrpela nenapraviteľnú škodu na značke v krajine s druhým najväčším počtom obyvateľov na svete, ktorá ročne rastie o približne 1,5 %. Takto vyzerá zásadná zmena.

Spoločnosť Apple Computer tiež jasne zachytila túto správu a rýchlo zareagovala. V roku 2006 začala organizácia Greenpeace protestovať proti produktu Apple „iOdpad“ pomocou kampane „Moje

jablko musí byť zelené“ („Green my Apple“). Na jar 2007 vydala organizácia Greenpeace príručku týkajúcu sa elektroniky, ktorá obsahovala zoznam veľkých spoločností zoradený podľa miery zníženia elektronického a toxického odpadu. Spoločnosť Apple sa umiestnila na poslednom mieste. Toto vydanie bolo veľmi zle načasované vzhľadom na vydanie zariadenia iPhone a akcionárom to neušlo. Najvynaliezavejšia značka USA si nemohla dovoliť útok zo strany zástancov životného prostredia. Steve Jobs, výkonný riaditeľ spoločnosti, vydal list, v ktorom prisľúbil „zelenšiu spoločnosť Apple“.⁷

Ďalšie dôkazy o dôležitosti tohto problému môžeme nájsť na tom najnepravdepodobnejšom mieste. Časopis Sports Illustrated⁸ uverejnil článok o klimatickej zmene, ktorý sa zaoberal dopadom tejto zmeny na šport. I keď geopolitické zameranie článku podráždilo mnohých čitateľov, článok dospel k zaujímavému záveru týkajúcemu sa klimatických zmien – tieto zmeny budú mať vplyv na hry, ktoré hráme.

Mnohé spoločnosti so známymi značkami a nadnárodnými prevádzkami zisťujú, že sa zákazníci a akcionári začínajú zaujímať o obchodné postupy. Iniciatívy súvisiace so životným prostredím a inovácie obchodných aktivít poháňajú vaši zákazníci a váš zisk. A presne preto ide o zásadnú zmenu.

⁴ Esty, Daniel, and Andrew Winston. Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value and Build Competitive Advantage (Zelenou ku zlatu: Ako rozumné spoločnosti používajú stratégie týkajúce sa životného prostredia na inováciu, vytváranie hodnôt a získavanie výhody nad konkurenciou). 1st ed. Yale University Press, 9. október 2006.

⁵ „Coca-Cola in Hot Water: The world's biggest drinks firm tries to fend off its green critics.“ The Economist October 6th, 2005 <http://www.economist.com/business/displaystory.cfm?story_id=4492835>.

⁶ Hoffman, Andrew. “Coca-Cola Learns a Tough Lesson About Corporate Sustainability.” Grist Magazine September 5, 2006 <<http://www.indiaresource.org/news/2006/2050.html>>.

⁷ Specter, Michael. „Big Foot: In measuring carbon emissions, it's easy to confuse morality with science.“ The New Yorker. February 25, 2008 <<http://www.newyorker.com>>.

⁸ Wolff, Alexander. “Going, Going Green.” Sports Illustrated Tuesday March 6, 2007.

III. Prečo je ťažké rozpoznať zásadnú zmenu?

Ak sú zásadné zmeny naozaj také zásadné, prečo je také ťažké včas ich rozpoznať?

Klimatické zmeny predstavujú iba najnovšiu položku v dlhom zozname zásadných zmien, ktoré sa mnohým vedúcim osobnostiam v podnikoch nepodarilo včas rozpoznať. Dejiny sú plné príbehov spoločností, ktoré nedokázali rozpoznať blížiacu sa vlnu, nedokázali na ňu dostatočne rýchlo reagovať alebo jednoducho zlyhali.

Jeden príklad za všetky: koncom 90-tych rokov stála spoločnosť BMG pred technologickou zmenou a prechodom na digitálnu hudbu. Tvárou v tvár vlne nových konkurentov, zákazníkov a podnikateľov sa spoločnosť BMG pokúšala zorganizovať svoje obchodné aktivity tak, aby dokázala poskytovať služby tejto novej rastúcej množine zákazníkov. Zmení táto zásadná technológia spôsob, akým ľudia nakupujú hudbu, alebo upadne do zabudnutia? Vo februári 2007 sme dostali jednoznačnú odpoveď, keď spoločnosť iTunes prekonala spoločnosť BestBuy a stala sa druhým najväčším predajcom hudby po reťazci Wal-Mart. CD sa stávajú minulosťou. Spoločnosť Wal-Mart by sa mala pripraviť.

Včera to boli CD, dnes to je životné prostredie. Prečo nedokážu spoločnosti rozpoznať prichádzajúcu zmenu a včas konať? Ďalej nájdete tri dôvody, ktoré platia bez ohľadu na to, o akú zásadnú zmenu ide.

1. NESCHOPNOSŤ VIDIEŤ. Po prvé, mnoho vedúcich osobností podnikania zmenu jednoducho nevidia. Väčšina udalostí, ktoré zmenia trh, začína ako okrajový trend, ktorému sa nevenuje veľa pozornosti. Podnikatelia môžu na tejto príležitosti pracovať celé roky a viackrát zlyhať, než príslušná inovácia zdanlivo zo dňa na deň nastúpi na scénu. Sociálne trendy začínajú ako malé odchýlky vo vzorcoch nakupovania. Jedného dňa sa však rozrastú a naberú dynamiku, ktorá zmení trh. Nie je jednoduché rozoznať, čo bude ďalej.

Tak ako je na tom vaše podnikanie? Máte k dispozícii obchodnú jednotku, tím alebo osobu, ktorá sa stará o sledovanie zásadných zmien? Má táto jednotka alebo osoba priestor objavovať možnosti a príležitosti a vykonávať analýzu slúžiacu k nájdeniu možných obchodov?

A teraz pozor – keď vám táto obchodná jednotka, tím

alebo osoba prinesie správu o príležitosti alebo hrozbe, ako zareagujete? Budete nasledovať príklad spoločnosti Polaroid a stratíte podiel na trhu v prospech digitálnych fotoaparátov, alebo budete agresívne sledovať vypočítané riziká a získate finančné výhody, ako sa to podarilo spoločnosti Apple so zariadením iPod?

2. NESCHOPNOSŤ KONAŤ. Mnoho podnikov rozpozna blížiacu sa zásadnú zmenu rovnako, ako vy možno rozpoznávate problém týkajúci sa zodpovednosti voči životnému prostrediu. Je ale veľký rozdiel medzi tým, či vidíte kameň na ceste a tým, či sa mu dokážete vyhnúť.

Keď identifikujete zásadnú zmenu, musíte plánovať. Musíte zistiť, či prichádzajúce zmeny zapadajú do vášho kľúčového podnikania, alebo či budú vyžadovať novú špeciálnu obchodnú jednotku.

Príkladom z oblasti životného prostredia môže byť napríklad problém správy energie. Dokázali by ste tento problém zvládnuť pomocou vášho tímu správy zariadení, alebo by ste museli problém presunúť vyššie na oddelenie etiky alebo financií? Potrebujete problém spracovať tak, aby bol viditeľný pre výkonné vedenie a sledovateľný? Alebo dokážete zvládnuť správu energií pomocou každodennej prevádzky?

3. NESCHOPNOSŤ PODAŤ VÝKON. Všetci vieme, že „cesta do pekla je dláždená dobrými úmyslami“. I po identifikácii zásadnej zmeny a naplánovaní príslušných opatrení musí podnik tieto zmeny aplikovať (podať výkon). Ak ste vedúcimi osobnosťami spoločnosti, môže byť ťažké vykonať zmeny, prejsť na nové myšlienky a sledovať nové oblasti rastu; toto sú však jediné veci, pomocou ktorých zabezpečíte, že i naďalej budete vedúcimi osobnosťami spoločnosti. Nižšie nájdete niekoľko tipov pre prijatie a nasadenie opatrení týkajúcich sa zásadných zmien:

- Umiestnite niekoho na zodpovednú pozíciu, aby sledoval postup, hodnotil mieru úspechu a v prípade potreby opravil smer, ktorým sa postup uberá.
- Budte ochotní skúmať nové spôsoby podnikania.
- Budte ochotní zmeniť smer, ak ten súčasný nefunguje.

IV. Dopad problémov súvisiacich so životným prostredím na obchod

Identifikácia, plánovanie a nasadzovanie zmien vo vašich zásadách týkajúcich sa životného prostredia nie je jednoduchá úloha. Triezva analýza faktov však jasne ukáže, že vynaložené úsilie stojí za to. Nižšie nájdete zoznam piatich najdôležitejších problémov súvisiacich so životným prostredím a ich následky.

Ide o negatívne motivačné prvky týkajúce sa prijatia zodpovednosti za životné prostredie. Pozitívne motivačné prvky môžu byť ešte silnejšie. Uvádzame iba niekoľko výhod, ktoré môže vaša spoločnosť získať prispôbením sa životnému prostrediu:

- Zvýšenie ziskov a podielu na trhu prostredníctvom:
 - o vzťahov s verejnosťou a vnímania trhu,
 - o možného vydania nových produktov,
 - o odlíšenia sa od konkurencie,
 - o zvýšenia lojality zákazníkov,
 - o prijatia najtalentovanejších zamestnancov,
 - o udržania si kľúčových zamestnancov,
 - o oddanosti a zapojenia zamestnancov.
- Zníženie nákladov na:
 - o materiály,
 - o energiu,
 - o spotrebu vody,
 - o opätovné navrhnutie produktov,
 - o opätovné využitie materiálov,
 - o balenie,
 - o dopravu,
 - o likvidáciu,
 - o spracovanie odpadu,
 - o úpravu pozemkov.
- Zníženie rizík:
 - o Trhové riziko – splnenie legislatívnych požiadaviek a vyhnutie sa poplatkom a pokutám.
 - o Vykázané riziko – záväzky a poistné škody, hodnota majetku, financovanie.
 - o Prevádzkové riziko – spôsobené nebezpečnými materiálmi, nárastom nákladov na energiu.
 - o Riziko súvisiace s kapitálom – spôsobené riadením spracovania a znečistenia.

	Popis	Dopady na obchod
Klimatická zmena	Stúpajúca hladina morí, zmena vzorcov zrážok, vážnejšie potopy a suchá, silnejšie hurikány, nové choroby.	Zmeny v poľnohospodárskom priemysle, lyžiarskych strediskách, poisťovníctve týkajúcom sa prírodných katastrof, vládnych fondov, zvýšenie regulácie a súvisiacej legislatívy.
Energia	Výroba energie poškodzuje životné prostredie, zvyšuje celosvetovú potrebu energie a cenu energie.	Zvýšenie nákladov na správu prevádzky a zariadení, regulácie a legislatívy, vnímania trhu a čistého majetku akcionárov.
Voda	Zvýšenie počtu obyvateľov a rastúca ekonomika v suchších oblastiach má negatívny dopad na kvalitu a množstvo.	Spoločnosti, ktoré využívajú príliš mnoho vody, alebo znižujú jej kvalitu budú čeliť politickým útokom, nepriazni verejnosti, prísnej regulácii a možným právnym následkom.
Biodiverzita a využitie pôdy	Flóra a fauna, ktorá umožňuje udržať existujúci potravinový reťazec.	Umiestnenie tovární a skladov, výskum farmaceutického priemyslu zameraný na rastliny a zvieratá.
Chemikálie, jedy a ťažké kovy	Chemikálie vo vzduchu a vode predstavujú vážne ohrozenie zdravia verejnosti, napríklad nárast rakovinových ochorení alebo vrodených defektov.	Regulácia, náklady na manipuláciu s chemikáliami a ich likvidáciu, sledovanie, právna zodpovednosť.

Tabuľka 1:
Najdôležitejšie problémy súvisiace so životným prostredím¹⁰ a ich dopady na podnikanie.

- o Podpora investorov.
- o Vyhnutie sa nepriazni zainteresovaných osôb.
- o Ochrana značky.
- o Zlepšenie kapitalizácie trhu.
- o Znížené vážené náklady spojené s kapitálom.

I keď sa tento dlhý zoznam môže pre rôzne podniky a priemyselné odvetvia líšiť, už teraz by ste mali uvažovať o oblastiach vašej prevádzky, produktoch a zariadeniach, ktoré je možné rýchlo skontrolovať a zhodnotiť z hľadiska dopadu zodpovednosti za životné prostredie.

Keď spozornejú banky, mali by sme spozornieť tiež

Rok 2007 bol rokom skutočných zmien v zodpovednosti za životné prostredie. Banky na celom svete sa predhánali v tom, ktorá bude lepšie podporovať čistou energiu, zníženie dopadu klimatických zmien a ekologické stavby. Najväčšia banka v Európe, HSBC, sa zaviazala v priebehu nasledujúcich piatich rokov venovať 100 miliónov dolárov skupinám zaoberajúcim sa životným prostredím. Banka Bank of America presmerovala 20 miliárd dolárov na ekologické obchodné príležitosti. Banka Citigroup sa nenechala zahanbiť a prisľúbila vynaložiť 50 miliárd dolárov na investície smerujúce k zníženiu emisií CO₂⁹.

Finančný svet si všimol tento dôležitý trend a rýchlo sa zaviazal financovať, podporovať a venovať peniaze na iniciatívy týkajúce sa udržateľnosti. Nemali by ste urobiť to isté?

Vytváranie obchodného prípadu

Bežná teória predaja hovorí, že ľudia robia logické rozhodnutia z citových dôvodov. Kupujeme si auto, pretože ho z logického hľadiska potrebujeme. Rozhodnutie však robíme skôr na základe citov – hľadáme na výkon, pohodlie, krásu. Ak by sme sa pri nákupe neriadili citmi, všetci by sme jazdili

v automobiloch značky Kia a neexistovali by luxusné automobily Lexus.

Životné prostredie predstavuje citový problém. Môžete si to overiť – stačí nadhodiť túto tému na najbližšej spoločnej večeri. Niektorým ľuďom záleží na budúcnosti ich detí alebo na dopade, ktorý môže mať klimatická zmena na našu ekonomiku. Iní sa smutne zamyslia nad tým, ako je možné, že dovoľujeme ničiť životné prostredie a ďalší poprú, že k tomu dochádza. Ale takmer každý na to bude mať pevný názor.

Je dôležité, aby vaša spoločnosť pochopila svoju úlohu vo svete – nielen tú, ktorú vidíte vy, ale i tú, ktorú vidí vaša verejnosť. To vám pomôže uskutočniť ťažké rozhodnutia, napríklad kam investovať, prečo a koľko.

Niektoré projekty, ktoré spadajú do oblasti spoločenskej zodpovednosti, sa sami zaplatia alebo prinesú zisk: napríklad nové produkty a služby, ktoré propagujú zodpovednosť za životné prostredie, alebo vylepšenia zariadení smerujúce k úspore energie. Iné projekty neznamenaajú náklady, napríklad kampaň za recykláciu alebo prechod napríklad na keramické poháre na kávu namiesto polystyrénových pohárov v kancelárii. Niektoré projekty budú vyžadovať investície, ktoré prinesú odmeny v podobe vnímania trhu, odlíšenia sa od konkurencie alebo budúcich trhových príležitostí.

A nakoniec sa vám otvoria úplne nové trhy, služby a ponuky. Príkladom úplne nového trhu, ktorý vznikol na základe zaťažovania životného prostredia, je obchod s emisiami CO₂. Richardovi Sandorovi, prezidentovi a výkonnému riaditeľovi burzy Chicago Climate Exchange, sa ľudia najprv smiali. Sandor ponúkol právo na nakupovanie a predaj akcií v hodnote znížených emisií. Niektorí ľudia dokonca spochybňujú etickú stránku obchodovania so životným prostredím tak, ako obchodujeme s úrokovými sadzbami. Či už je tento obchod etický alebo nie, trh dosahuje v Európe hodnotu 60 miliárd USD ročne a rastie závažnou rýchlosťou¹⁰.

⁹Makower, Joel. "State of Green Business." 2008 <<http://www.greenbiz.com>>.

¹⁰Harris, Josh. "Carbon Trading and the Bottom Line." Green CFO Conference. The Barclay Hotel, New York City, March 26, 2008.

V. Investícia do trvalej udržateľnosti: Odtiene zelenej

Takže, ste presvedčení o obchodnej hodnote „prechodu na zelenú“, alebo dosiahnutia „udržateľnosti“ životného prostredia, ako sa to často nazýva? Čo presne je táto udržateľnosť a koľko stojí?

Udržateľnosť je definovaná ako „uspokojenie potrieb súčasnosti bez toho, aby sme ohrozili schopnosť budúcich generácií uspokojiť ich vlastné potreby.“¹¹ Ak sa na to pozriete z hľadiska obchodnej filozofie, ľahko môžete povedať, že by ste dnes neurobili obchodné rozhodnutie, ktoré by vám zabránilo v zajtrajších obchodoch (aspoň nie v rámci bežnej obchodnej prevádzky a etiky). Pre spoločnosť je dlhodobá udržateľnosť rásť dôležitá, ak chce vybudovať úspešnú spoločnosť.

Ak sa chce vaša spoločnosť rozvíjať spôsobom, ktorý je z hľadiska životného prostredia udržateľný, nemusí sa výkonný riaditeľ stať členom hnutia hippies milujúcim životné prostredie, ani nemusí spoločnosť prijať filozofiu „princípy majú prednosť pred ziskom“. Je však dôležité, aby ste akceptovali dôležitý dopad životného prostredia na vaše podnikanie.

Stephen Schmidheiny, vedúca osobnosť podnikania a neziskový aktivista v oblasti udržateľného rozvoja, napísal: „Ak sa na to pozrieme v kontexte trvale udržateľného rozvoja, problémy súvisiace so životným prostredím nepredstavujú iba cenu za obchodné aktivity, ale zároveň mocný zdroj konkurenčnej výhody. Podniky, ktoré túto koncepciu prijímú, dokážu efektívne realizovať jej výhody; efektívnejšie postupy, vylepšenie produktivity, nižšie náklady na súlad a nové strategické trhové príležitosti. Takéto podniky môžu očakávať, že získajú výhodu nad konkurenciou, ktorej chýba vízia. Spoločnosti, ktoré sa neprispôbia, sa pravdepodobne stanú zbytočnými.“¹²



Ak chcete vytvoriť obchodný prípad slúžiaci na vybudovanie udržateľnej spoločnosti, musíte si najprv položiť niekoľko ťažkých otázok týkajúcich sa toho, čo robíte a čo ste ochotní urobiť. Napríklad:

- Dokončili ste základy: programy na recykláciu a odstránenie polystyrénových pohárov?
- Je vaše priemyselné odvetvie alebo spoločnosť regulovaná vládou s cieľom dosiahnuť zmeny vo vašich zariadeniach alebo prevádzke?
- Je vaša značka dostatočne známa, aby zákazníci alebo akcionári nespochybovali vaše zásady udržateľnosti?
- Aké investície (ak vôbec nejaké) ste ochotní vykonať, aby bola vaša spoločnosť zodpovedná za životné prostredie?

¹¹ <<http://www.epa.gov/sustainability/>>.

¹² World Business Council for Sustainable Development.

Nasledujúca hodnota vám pomôže umiestniť váš podnik do kategórie od úrovne 1 po úroveň 4 (odtiene zelenej).

Úroveň 1: Základy alebo zeleň vo vašom živote

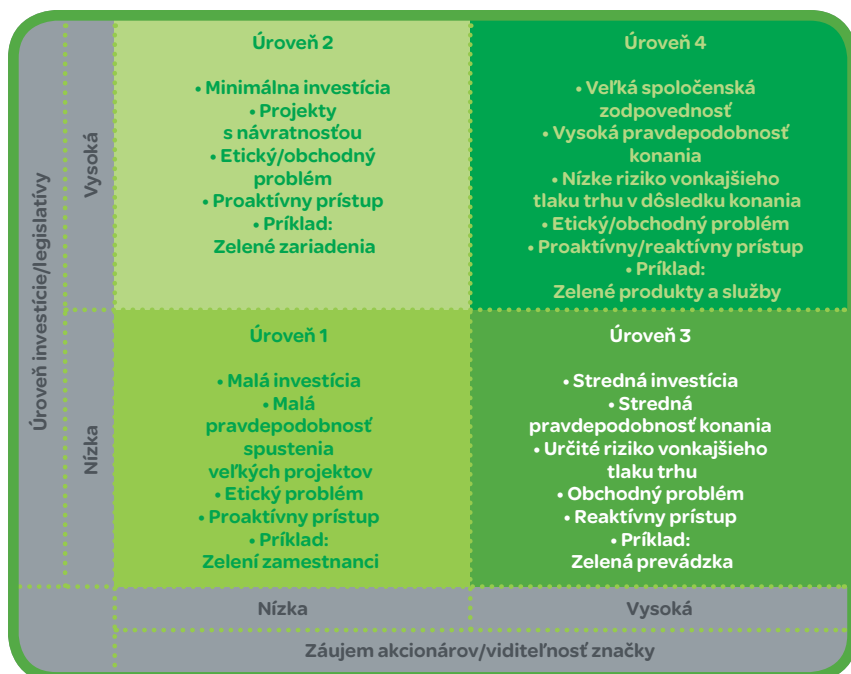
Ide o základnú úroveň udržateľnosti. Na tejto úrovni by vám mali etické a morálne zásady pomáhať robiť „to, čo je správne“ a vytvoriť proaktívny prístup k udržateľnosti. Na tejto úrovni zamestnanci zmyšľajú ekologicky, sú inšpirovaní a zapojení¹³. Aktívne vyhľadávajú možnosti, ako sa zapojiť do programov recyklácie alebo interného programu úspory energie. Jednotlivé kancelárie sa môžu pokúšať znížiť využívanie polystyrénových pohárov používaním bežných pohárov. Do tejto kategórie môže spadať akýkoľvek podnik, ktorý má kancelárie alebo výrobu so zamestnancami, ktorí sa zaujímajú o životné prostredie. Spoločnosti v priemyselnej

odvetviach založených na cene, s vysokou mierou konkurencie, sa môžu snažiť dosiahnuť úroveň 1, pretože by mali problémy s aktivitami, ktoré zvyšujú náklady.

Táto úroveň sa dá označiť ako znižovanie rizika. Základné projekty na zníženie spotreby energie a súlad s reguláciami týkajúcimi sa životného prostredia dokážu udržať dobré meno spoločnosti v očiach zákazníkov, vládnych úradov a pozorných mimovládnych organizácií.

V rámci experimentu vo švédскеj centrále odporúčala spoločnosť Dow Europe zrušiť poštové zoznamy a nariadila odosielateľom obežníkov, aby vyžadovali potvrdenie, že chce adresát naďalej dostávať informácie.

To viedlo k zníženiu toku papiera v kancelárii o 30 % za šesť týždňov. Spoločnosť Dow tiež odhadla, že došlo k zvýšeniu produktivity, pretože



Tabuľka 2:

Odtiene zelenej

¹³ Townsend, Amy. Green Business: A Five-part Model for Creating an Environmentally Responsible company. Schiffer Publishing, 2006.

sa zamestnanci mohli sústrediť na informácie, ktoré chceli skutočne čítať. Spoločnosť AT&T znížila náklady na papier o 15 % iba tým, že nastavila tlačiarne a kopírovacie zariadenia v kanceláriách na obojstrannú tlač.¹⁴

Spoločnosť Johnson and Johnson znížila produkciu odpadu o 2 750 baliacich materiálov a 7 600 ton papiera, čo sa rovná sume 2,8 milióna USD a 220 akrom lesa ročne. Táto úspora sa dosiahla používaním hrubšieho, ale menej priesvitného papiera a pozornejším návrhom balenia.¹⁵ Spoločnosť Interface, vedúca spoločnosť v oblasti výroby materiálov pre komerčné vnútorné vybavenie, použila pri výrobe koberec v Šanghaji systém, ktorý vyžadoval obiehajúce tekutiny štandardným okruhom s čerpadlami. Pred začiatkom výroby si jeden z technikov uvedomil, že dve veľmi jednoduché zmeny návrhu umožnia znížiť požadovaný výkon z 95 konských síl na 7 – to znamenalo zníženie o 92 %. Tento vylepšený systém vyžadoval nižšie náklady na výrobu, nepoužíval žiadnu novú technológiu a po všetkých stránkach pracoval lepšie. Spoločnosť Interface sa jednoduchým zameraním na udržateľnosť podarilo znížiť náklady a riziko.

Tieto jednoduché činnosti vyžadujú malú investíciu (alebo nevyžadujú žiadnu investíciu), ale pomáhajú motivovať zamestnancov, zvýšiť produktivitu a znížiť náklady.

Úroveň 2: Zeleň v kancelárii

Ďalšia úroveň udržateľnosti môže vyžadovať určitú investíciu, pri správnom postupe však má istú mieru návratnosti. Táto investícia môže byť minimálna v porovnaní so zvýšením spokojnosti akcionárov, alebo znížením trhového rizika. Podniky, ktoré majú v pláne dosiahnuť úroveň 2, môžu

chcieť použiť proaktívny prístup k udržateľnosti na získanie podielu na trhu alebo získanie či udržanie talentovaných zamestnancov. Úroveň 2 zahŕňa akúkoľvek spoločnosť, ktorej zamestnanci sa zaujímajú o životné prostredie, najväčší úspech však majú spoločnosti s veľkými kancelárskymi budovami (cca 10 000 až 45 000 m²) alebo výrobné zariadenia zamerané na zisk, na ktoré ale nie je vyvíjaný príliš veľký vonkajší tlak trhu, ktorý by im zabraňoval v snahe o udržateľnosť. Táto úroveň môže byť takisto vhodná aj pre spoločnosti s malou trhovou silou, ktoré sa spoliehajú na veľmi veľkých zákazníkov. Môže im pomôcť, ak budú musieť odpovedať na otázky týkajúce sa ich prístupu k životnému prostrediu.¹⁶

Táto úroveň sa tiež môže označovať ako proaktívna. Pomocou cieľavedomých krokov k zlepšeniu úsilia v oblasti životného prostredia môžu spoločnosti znížiť náklady, zlepšiť svoje vzťahy so spotrebiteľmi a získať právo označovať sa ako „udržateľný podnik“.

Zmena vašich zariadení na ekologické môže znamenať mnoho vecí a zároveň má mnoho úrovní: od malých projektov na úsporu energie po holistické energetické projekty, alebo až po rozsiahle stavebné projekty zahŕňajúce rozvoj lokalít, úsporu vody, efektívne využívanie energie, výber materiálov a zdrojov a kvalitu životného prostredia. I keď mnoho projektov, napríklad projekty efektívneho využívania vody a energie, so sebou nesie návratnosť investície v relatívne krátkom čase, niektoré projekty týkajúce sa materiálov a rozvoja lokalít vyžadujú investíciu do zariadenia a zamestnancov. Tým sa vraciame k otázke ceny za spoločenskú zodpovednosť vašej spoločnosti. V nasledujúcej tabuľke nájdete niekoľko jednoduchých projektov a odhadov, ktoré sa týkajú rôznych iniciatív.

¹⁴ Lovins, Amory, Hunter Lovins, Paul Hawken, Forest Reinhardt, Robert Shapiro a Joan Magretta. Harvard Business Review on Business and the Environment. (2000).

¹⁵ Op. cit.

¹⁶ Esty, Daniel, and Andrew Winston. Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value and Build Competitive Advantage. 1st ed. Yale University Press, October 9, 2006.

V tabuľke 3 nájdete prehľad požadovaných investícií potrebných na zmenu typického zariadenia na ekologické. Náklady sa budú líšiť podľa konkrétnych rozhodnutí a výberu dodávateľov. Zoskupenie opatrení v zariadení do jednej skupiny v rámci holistického prístupu vám navyše umožní maximalizovať návratnosť vašej investície a minimalizovať náklady.

Mnoho výkonných riaditeľov nevenuje zariadeniam veľkú pozornosť, keďže predstavujú iba malé percento celkových nákladov na podnikanie. Je však dôležité uvedomiť si, že akákoľvek úspora energie či vody sa prejaví na konečných ziskoch a predstavuje omnoho vyššie percento týchto ziskov.

Spoločensky zodpovedná spoločnosť Malden Mills, výrobca produktu Polartec z Massachusetts, dokončil opätovné vybavenie skladu osvetlením, ktoré pomohlo znížiť spotrebu energie o 93 %, zvýšilo viditeľnosť v sklade a zaplatilo sa za 18 mesiacov.¹⁷

Spoločnosť Genzyme, vedúca spoločnosť v oblasti biotechnológií, si želala, aby nová centrála

spoločnosti odrážala cieľ spoločnosti pozitívne vplývať na životy ľudí. Návrh na budovu centrály spoločnosti predstavuje moderné ekologické zariadenie, ktoré získava energiu z obnoviteľných zdrojov a je riadené pomocou integrovaných systémov na správu budovy, ktoré znižujú náklady na prevádzku, údržbu a energiu, a zároveň poskytujú zamestnancom pracovné prostredie s čerstvým vzduchom a prirodzeným svetlom. Budova centra spoločnosti Genzyme získala platinové ocenenie Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) od organizácie US Green Buildings Council, organizácie, ktorá určuje štandardy pre udržateľné zariadenia. Návratnosť tejto investície sa dá vyjadriť vo zvýšení zisku a viditeľnosti na trhu, získaní talentovaných zamestnancov a zvýšení produktivity zamestnancov¹⁸.

Úroveň 3: Zeleň v továrni

Úroveň 3 sa týka spoločností s vysokou viditeľnosťou značky a istým rizikom nepriaznivého postoja trhu. Tieto spoločnosti by mali hľadať určité investičné

Opatrenie v zariadení	Úroveň investície
Meranie a sledovanie spotreby energie	Malá – návratnosť v rámci 6 mesiacov
Energeticky úsporné osvetlenie a riadenie	Malá – jednoduchá návratnosť v rámci 1–2 rokov
Systém na správu energie	Stredná – návratnosť v rámci 3–5 rokov
Prechod na obnoviteľný zdroj energie	Stredná – 5 až 10 % súčasných nákladov
Udržateľné materiály – koberce a podlaha, maľba a nábytok	Stredná až vysoká
Údržba priestorov – čistiace prostriedky, likvidácia škodcov	Stredná až vysoká
Inovácia kúrenia, ventilácie a klimatizácie alebo prechod na prírodný zdroj	Vysoká – jednoduchá návratnosť v rámci 7 až 10 rokov
Efektivita využitia vody a jej spracovanie, zber dažďovej vody	Vysoká
Zmeny schránky budovy – izolácia, betón, okná	Vysoká

Tabuľka 3:
Úspora energie: vylepšenie budovy a úroveň investície¹⁹

¹⁷ Lovins, Amory, Hunter Lovins, Paul Hawken, Forest Reinhardt, Robert Shapiro a Joan Magretta. Harvard Business Review on Business and the Environment. (2000).

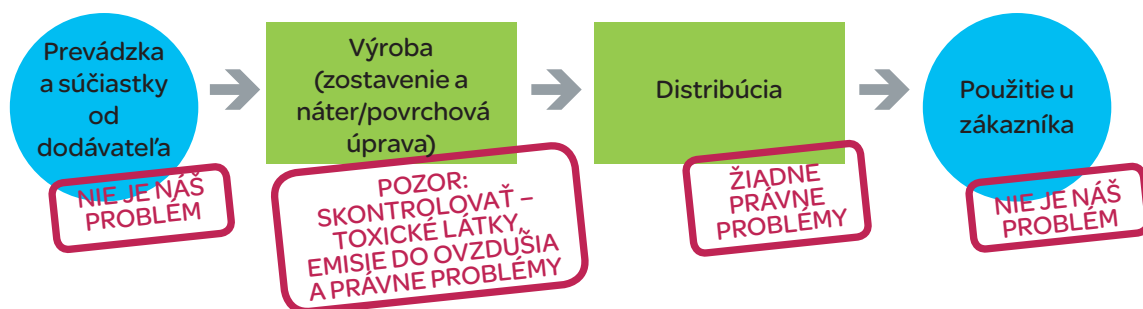
¹⁸ "Genzyme Center." 2 May 2008 <<http://www.tac.com/>>.

príležitosti, ktoré im umožnia udržateľné podnikanie, pretože cítia tlak zo strany akcionárov, ale zároveň nemajú v pláne ponúkať na trhu ekologické produkty ani služby. Podniky na úrovni 3 by mali zahŕňať spoločnosti, ktoré sú vystavené zvyšujúcej sa možnosti zasiahnutia legislatívou (napr. Intel), alebo sa nachádzajú v extrémne konkurenčnom prostredí, čo sa týka talentovaných zamestnancov (napr. Citigroup, Intel alebo Microsoft).¹⁹ Postupy na vylepšenie opatrení súvisiacich so životným prostredím na úrovni 3 by mali zahŕňať pokročilé projekty na úsporu energie týkajúce sa budov a výroby, ale zároveň by mali zasahovať i hlbšie do kultúry spoločnosti.

Spoločnosti na úrovni 3 integrujú udržateľnosť do svojich obchodných cieľov. Z dôvodu veľkého dopadu na životné prostredie, veľkého povedomia o značke alebo

veľkej spoločenskej zodpovednosti tieto spoločnosti využívajú plánovanie s ohľadom na životné prostredie pri každodenných činnostiach, a dokonca môžu merať postup spoločnosti pomocou princípu troch základov. Princíp troch základov nemeria iba ekonomický zisk, ale takisto i spoločenský zisk a zisk s ohľadom na životné prostredie.

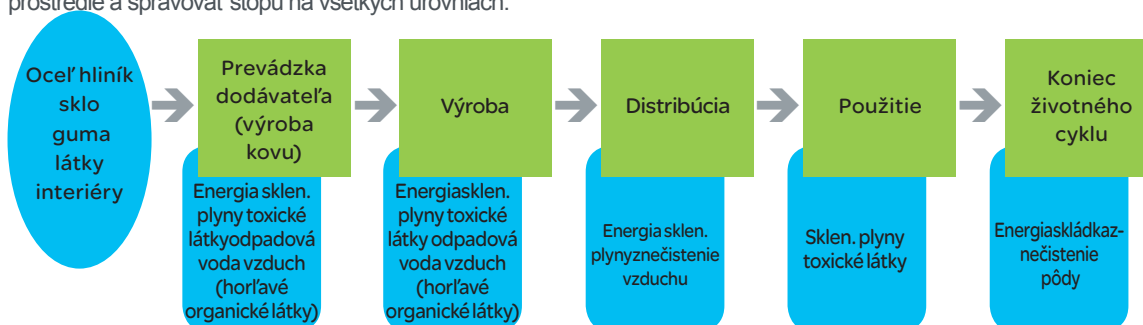
Udržateľné postupy nevyužívajú iba pravidlá „znižiť, znovu využiť a recyklovať“, ale pridávajú i pravidlá „opätovne navrhnuť“ a „opätovne vymyslieť“. Tieto aktivity zahŕňajú uzatváranie výrobných okruhov, opätovné navrhnutie dodávateľského reťazca a sledovanie stopy produktov a služieb v životnom prostredí od hrubých materiálov cez dodávateľov, výrobu, distribúciu a používanie až po koniec životného cyklu.



Obrázok 1: Jednoduchý reťazec hodnôt automobilového priemyslu²³

Tento postup, ktorý sa nazýva hodnotenie životného cyklu (Life Cycle Assessment – LCA), umožňuje výrobcovi skutočne posúdiť dopad ich produktu na životné prostredie a spravovať stopu na všetkých úrovniach.

Výrobca automobilov sa napríklad môže za bežných okolností pozerieť na životný cyklus nasledujúcim spôsobom:



Obrázok 2: Rozšírený reťazec hodnôt automobilového priemyslu²⁴

¹⁹ Esty, Daniel a Andrew Winston. Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value and Build Competitive Advantage. 1st ed. Yale University Press, October 9, 2006.

Ako sme videli v minulosti (napríklad pri problémoch týkajúcich sa automobilu Ford Explorer a pneumatík Goodyear), výrobcovia automobilov môžu byť tiež zasiahnutí nepriaznivým postojom voči dodávateľom v ich dodávateľskom reťazci. Ak chcete riadiť tento proces, je dôležité vytvoriť si rozšírený reťazec hodnôt:

Ak má výrobca k dispozícii úplný obraz o reťazci hodnôt, môže si položiť niektoré otázky, ktoré mu pomôžu vylepšiť prístup spoločnosti k životnému prostrediu a navrhnúť udržateľné alternatívy. Napríklad:

1. Odkiaľ pochádzajú materiály? Aké sú zásady dodávateľov týkajúce sa životného prostredia?
2. Aké emisie sú vypúšťané počas výroby?
3. Koľko paliva spotrebuje produkt počas používania? Aké náklady vzniknú používateľovi a aký to bude mať dopad?
4. Aké emisie budú vypúšťané? Vystavuje sa používateľ riziku pokuty?
5. Čo sa stane, ak bude automobil odtiahnutý na smetisko? Je možné niektoré jeho časti recyklovať?

Britský výrobca automobilov Land Rover, ktorý chráni životné prostredie viacerými spôsobmi, sa spojil so spoločnosťou Schneider Electric, vedúcou spoločnosťou v oblasti automatizácie budov, aby znížil spotrebu energie v lokalite zaoberajúcej sa výrobou. Od roku 2001 došlo k zníženiu spotreby energie na jeden vyrobený automobil o 28 %, spotreby vody o 13,9 % a emisií CO₂ o 30 %. Tieto výsledky zvyšujú hodnotu v očiach spotrebiteľov zaujímavých sa o životné prostredie, znižujú náklady na jednotlivé automobily a znižujú riziko postihu zo strany legislatívy a trhu²⁰.

Britský ropný gigant, spoločnosť BP, sa rozhodla znížiť emisie CO₂ a nakoniec ušetrila 1,5 miliardy USD vďaka procesným zmenám. Pomocou záväzku spoločnosti a podpory inovácií medzi zamestnancami spoločnosť BP znížila emisie skleníkových plynov, zapojila zamestnancov a dosiahla významný dopad na emisie a obchod s nimi.

Úroveň 4: Jazda na zelenej vlne

Úroveň 4 zahŕňa skutočný dôraz na životné prostredie. Táto úroveň vyžaduje, aby spoločnosť nepôsobila žiadne škody, a zároveň pomáhala odstrániť škody,

ktoré už boli spôsobené. Spoločnosť na úrovni 4 sa snaží investovať do ekologických produktov alebo technológií a prinášať ich na trh. Príkladom je napríklad spoločnosť Toyota, ktorá ponúka automobil Prius alebo energetické spoločnosti, ktoré ponúkajú ekologické zdroje energie, ako sú napríklad vodné alebo veterné elektrárne.

Táto úroveň zahŕňa skutočné inovácie a predstavuje novú hranicu udržateľnosti. Produkty, technológie a podnikanie týkajúce sa životného prostredia majú v blízkej budúcnosti podľa predpovedí získať investície v hodnote triliónov dolárov.

Spoločnosť General Electric vyhľadáva ekologické príležitosti, čo vystihuje aj jej slogan „ecomagination (ekologická predstavivosť)“. Zdvaj násobila svoje investície do produktov týkajúcich sa životného prostredia vo všetkých oblastiach od energeticky úsporných žiaroviek po efektívnejšie prúdové motory.

Medzi ďalšie vedúce spoločnosti tohto hnutia patria spoločnosti Johnson and Johnson, Dupont, Sony, Unilever, Nike, Dow a mnohé ďalšie. Tieto spoločnosti uskutočňujú významné investície nielen do produktov šetrných k životnému prostrediu, ale i do postupov zodpovedných k životnému prostrediu, ktoré znížia ich finančné a prevádzkové riziko, a zároveň zvýšia ich voľnosť podnikania, zisku a rastu.²¹

Do kategórie úrovne 4 patria väčšinou spoločnosti, ktoré môžu najviac stratiť, ak nebudú reagovať na problémy týkajúce sa životného prostredia. Tieto spoločnosti sa vyznačujú nielen veľkou viditeľnosťou značky a veľkým počtom akcionárov, ale zároveň aj významnou ekologickou stopou. Väčšina z nich je závislá na prírodných zdrojoch a viazaná veľkým množstvom regulačných nariadení. I keď môžu získať mnoho výhod plynúcich zo zodpovednosti voči životnému prostrediu, vystavujú sa zároveň veľkému riziku a viditeľnosti, ak nebudú konať.

Takisto nemusí byť náhoda, že tieto ekologicky zodpovedné spoločnosti výrazne prekročili po dobu niekoľkých po sebe nasledujúcich rokov rast trhu.

²⁰“Land Rover.” 2 May 2008. <<http://www.tac.com/>>.

²¹Esty, Daniel a Andrew Winston. Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value and Build Competitive Advantage. 1st ed. Yale University Press, October 9, 2006.

VI. Bud'me úprimní: nebezpečenstvo predstierania alebo „maľovania na zeleno“

Maľovať na zeleno: činnosť vedúca k oklamaniu spotrebiteľov vzhľadom na postupy spoločnosti týkajúce sa životného prostredia alebo výhod produktu, alebo služby z hľadiska životného prostredia²².

Predpokladáme, že ste si prečítali vyššie uvedený text a ste pripravení vydať sa na cestu vedúcu k zodpovednosti za životné prostredie. Preto je čas na trochu úprimnosti. Čoraz väčšie množstvo spotrebiteľov je skeptických k tvrdeniam, že produkty alebo služby sú „ekologické“. Títo spotrebiteľia zároveň získavajú prehľad o tom, čo v skutočnosti znamená zodpovednosť voči životnému prostrediu.

Nedávna štúdia preskúmala 1018 spotrebných produktov, ktoré boli označované za ekologické a zistila, že mnohé z týchto tvrdení boli nepravdivé alebo zavádzajúce. V roku 2008 začala federálna obchodná komisia (Federal Trade Commission) v USA prvýkrát v tomto desaťročí kontrolu marketingových pokynov pre ekologické produkty.²³

Je dôležité, aby ste dodržiavali tieto pokyny a podávali verejnosti presné informácie o svojich aktivitách. Ide o niečo podobné, ako trend zvyšujúcej sa transparentnosti, ktorý nastal po škandále spoločnosti Enron. Najlepšou zásadou, či už ide o životné prostredie alebo financovanie, je byť úprimní a otvorení: hovorte, čo idete urobiť a potom urobte to, čo ste povedali.

Takisto je dôležité zverejňovať informácie o dôležitej práci. V roku 2007 iba 253 spoločností a len viac než 2/3 spoločností v zozname Fortune 100 zverejnilo správy o spoločenskej zodpovednosti spoločnosti.²⁴ V minulosti sa tieto správy väčšinou sústredili na zdravie

a bezpečnosť, ale teraz zahŕňajú aj informácie o dodávateľských reťazcoch, rôznorodosti a spoločenských problémoch.

Tieto správy predstavujú extrémne užitočný nástroj, pomocou ktorého môžete zapojiť zainteresované osoby a komunikovať o postupe trhu.

Môžeme skutočne niečo dosiahnuť?

Zákon Clean Air Act (Zákon o čistom vzduchu) z roku 1990 zahŕňa zníženie emisií oxidu siričitého (ktorý spôsobuje kyslé dažde) o desať miliónov ton oproti roku 1980. Vedúce osobnosti priemyslových odvetví predpovedali, že to bude stáť desať miliárd dolárov. V skutočnosti to stálo iba jednu. I keď je jedna miliarda dolárov stále veľká suma, onedlho bolo lacnejšie emisie znižovať, než znečisťovať ovzdušie. Táto zmena tiež podnietila miliónové investície do technológií, ktoré umožnili znížiť emisie.

Vyššie ceny a regulácia zo strany vládnych úradov pomáhajú nielen podniktiť šetrenie, ale takisto pomáhajú podniktiť investície, ktoré spôsobujú, že šetrenie je z finančného hľadiska prítiažlivejšie. Jednoduchým príkladom je cena energie. Kým cena energie v USA rastie v niektorých oblastiach na 0,25 USD za kWh, zdroje energie využívajúce vietor, solárnu energiu a biomasu začínajú predstavovať efektívnejšie vynaloženie nákladov, a zároveň znižujú znečistenie. Ak si dnes kúpite letenku alebo menu v reťazci rýchleho občerstvenia, cena za emisie CO₂, ktoré boli vypustené pri výrobe tohto produktu, nie je zahrnutá do ceny produktu. Zmení sa to niekedy?

²²“The “Six Sins of Greenwashing”” A Study of Environmental Claims in North American Consumer Markets. November 2007. Terrachoice Environmental Marketing. 2 May 2008.

²³Makower, Joel. “State of Green Business.” 2008 <<http://www.greenbiz.com/>>.

²⁴Op. cit.

VII. Začíname: Vytváranie vášho zeleného tímu

Ak sa chcete vydať cestou zodpovednosti za životné prostredie spoločnosti, je dôležité začať vecnou debatou o tom, kde sa nachádzate a kam sa chcete dostať. Nie všetky spoločnosti budú mať záujem o zmenu obchodného modelu tak, aby mohli začať ponúkať ekologické vozidlá a obnoviteľnú energiu. Je však možné, že každá spoločnosť dokáže využiť základné postupy na zníženie svojho dopadu na svet.

Začnite tento postup s rôznorodým tímom jednotlivcov z vašej organizácie, ktorí sa zaujímajú o témy týkajúce sa ekológie a životného prostredia. Tento tím by mal mať niekoľko dôležitých pravidiel. Nazvime ho „zelený tím“.

Pravidlá zeleného tímu

Pravidlo 1: Podpora výkonných pracovníkov–

Jeden člen tímu musí patriť medzi výkonných pracovníkov. Nielenže tím ukážete, že sa do projektu zapája i vedenie, ale zároveň budete mať prístup k tímu vedenia, aby ste dokázali rýchlo uskutočniť rozhodnutia. Úlohou tohto člena tímu je:

- Otvorene vypočuť nápady tímu.
- Smerovať debatu k realizovateľným plánom.
- Nastaviť očakávania týkajúce sa smerovania tímu a financovania.

Pravidlo 2: Odhodlanie– Výkonný tím musí byť odhodlaný kontrolovať návrhy a zistenia tímu s úmyslom KONAŤ. Činnosť tímu budú sledovať všetci zamestnanci. Ak vedenie zamietne všetky nápady tímu, môže to viesť k zníženiu morálky, miesto jej zvýšenia. Uistite sa, že má tím možnosť vykonať vo vašej organizácii skutočné zmeny.

Pravidlo 3: Rôznorodosť– Ostatní členovia tímu by mali byť z rôznych oddelení, skupín a pozícií.

Získajte do tímu jednu osobu z oddelenia predaja, prevádzky, výroby/kontroly kvality, ľudských zdrojov, účtovníctva a možno aj jednu recepčnú. Týchto členov môžete určiť, alebo môžete požiadať o dobrovoľníkov, aby ste získali do svojho tímu ľudí,



ktorí majú skutočný záujem zapojiť sa.

Pravidlo 4: Veľkosť– Obmedzte veľkosť tímu na 10 až 12 ľudí. I keď sa toto číslo môže zdať malé v prípade veľkých organizácií, je veľmi ťažké dospieť ku konkrétnym výsledkom, ak je tím príliš veľký. I keď je však tím malý, môžete požiadať delegáta z oddelenia výroby o vytvorenie vlastného malého tímu v jeho oddelení, ktorý mu môže odovzdávať nápady. Tieto nápady potom môže predložiť vášmu tímu.

Pravidlo 5: Povoľte uzdu tvorivosti vašich ľudí–

Toto je vynikajúca príležitosť využiť zdroje, na ktorých získanie a udržanie spoločnosti vynakladajú miliardy. Podporujte váš tím v tvorivých nápadoch, ktoré môžu znížiť odpad a spotrebu energie alebo vylepšiť odolnosť produktov. Dajte jasne najavo, že nejde iba o cvičenie týkajúce sa zníženia nákladov, ale zároveň o spôsob, ako zvýšiť hodnotu vašich produktov a zmeniť dopad na planétu.

Čo by mal tento tím robiť?

Na prvom stretnutí sa môže tím venovať debate o 4 úrovniach ekologických spoločností, ktoré sú uvedené vyššie v tejto správe. Je vaša spoločnosť na úrovni 1 a chcela by sa dostať na úroveň 3? Je vaša spoločnosť na úrovni 3 a chce zistiť niečo o neobjavených príležitostiach? Nezapudnite sa spýtať na názor všetkých členov, aby ste mali predstavu o pohľade zamestnancov. Je možné, že

spoločnosť už vykonáva úžasné veci, ktorým sa iba nevenuje pozornosť.

Vo vnútri vašej spoločnosti. Ďalšie kroky vášho tímu môžu vyžadovať istý čas – možno i niekoľko mesiacov či dokonca rokov. Môžete činnosť vášho tímu prirovnať k služobnej ceste. Najprv si musíte rozmyslieť, kam pôjdete a čo budete potrebovať, až tam budete. Potom si musíte naplánovať činnosť na služobnej ceste a potrebný rozpočet. Tiež sa musíte zamyslieť nad tým, čo robiť, ak niečo nepôjde podľa plánu. Ako získate pomoc alebo zmeníte smer? Tak sa vydajme na cestu zeleného tímu.

Najprv vyriešte základné veci. V tejto oblasti by mal mať váš tím množstvo nápadov. Základné veci zahŕňajú programy recyklácie a základné opatrenia týkajúce sa úspory energie. Do tejto oblasti môže patriť aj základný program vedomostí o životnom prostredí pre všetkých zamestnancov, ktorý im pomôže pochopiť dopad ich rozhodnutí na životné prostredie. Môžete použiť sieť intranet spoločnosti alebo e-mail na odosielanie tipov týkajúcich sa životného prostredia na príslušný týždeň. Vedúci tímov môžu byť poverení odovzdaním tipov a rád na týždenných schôdkach. Môžete zamestnancov vyzvať, aby tlačili iba nevyhnutné dokumenty a nastavili všetky tlačiarne na obojstrannú tlač. Usporiadajte schôdzku so zeleným tímom, určite získate množstvo nápadov. Ak vyčerpáte všetky možnosti, skúste zadať do vyhľadávача Google reťazec „green your business“ (zmeňte svoje podnikanie na ekologické). Keď sme skúšali využiť možnosti vyhľadávача Google na získanie nápadov, za 0,08 sekundy sa zobrazilo viac než 33 miliónov výsledkov.

Teraz vykročte na dlhú cestu. Sem patria možnosti, ktoré sú určené pre spoločnosti na úrovni 2 a 3. Tieto príležitosti môžu a nemusia vyžadovať investície, ale budú mať obrovský dopad na vaše podnikanie a životné prostredie. Tento krok môže vyžadovať zmapovanie reťazca hodnôt vašich produktov a služieb, alebo uskutočnenie hodnotenia životného cyklu. Môžete požiadať ďalších zamestnancov

Vyhľadajte vo vyhľadávачi Google reťazec „green your business“ (zmeňte svoje podnikanie na ekologické) a získajte 33 miliónov položiek za 0,08 sekundy.

alebo odborníkov na jednotlivé procesy, aby sa prišli porozprávať s vašim tímom. Ďalšou možnosťou je najatť konzultantov, ktorí vám poskytnú rady týkajúce sa vášho podnikania, ale nezabúdajte, že ho nikto tak nepozná, ako vy. Spojte sa s externými odborníkmi vo všetkých oblastiach vášho podnikania a porozprávajte sa s nimi o znížení spotreby energie a zmenách vo výrobe. Určite vám poskytnú nápady z iných podnikov, alebo dokonca z podnikania konkurencie, ktoré vám pomôžu na vašej ceste.

Mimo vašej spoločnosti. Keď vyriešite najnaliehavejšie potreby vášho podnikania, požiadajte váš tím, aby sa začal zaoberať „zelenou vlnou“ – príležitosťou na zmenu podnikania, ktorá je na obzore pre vaše priemyselné odvetvie. Táto zmena môže byť podnietená novými a rozvíjajúcimi sa štandardami vo vašom odvetví, legislatívou, produktami konkurencie alebo úplne novými nápadmi. Tieto príležitosti zahŕňajú prijatie udržateľnosti do vášho dlhodobého strategického plánu. Možno budete musieť zmeniť spôsob, akým vykonávate výskum, vývoj, výrobu, predaj, prevádzku, inštaláciu a správu. Nájdenie ďalšej vlny vyžaduje neštandardné myslenie. Dobrým začiatkom je oblasť, v ktorej mala vaša spoločnosť problémy alebo ktorá robila problémy konkurencii. Tieto búrlivé oblasti môžete vnímať ako príležitosti na zmenu vášho podnikania, zvýšenie ziskov a zväčšenie podielu na trhu a zároveň na zameranie sa na dlhodobú ziskovosť.

S týmto vám vyhľadávач Google nepomôže. Nedokážeme predpovedať ďalší Prius. Máte však správny tím. Jeho členovia poznajú vaše podnikanie a dokážu rozpoznať príležitosť. Zariadte si deň alebo dva mimo pracoviska. Myslite. Snívajte. Predstavujte si.

Majte k dispozícii plán B. Vytvorte si núdzové plány. Vždy sa môže niečo pokaziť. Možno sa vám nepodarí dosiahnuť vaše ciele týkajúce sa recyklácie. Čo ak zariadenie zníži spotrebu energie a cena energie sa zdvojnásobí? Počítajte vo svojich plánoch s týmito otázkami. Opustíte svoju iniciatívu a skúsite niečo nové? Pokúsite sa toho ešte rok držať a skúsiť, či to nebude fungovať? Keď spoločnosť nasadí tieto projekty, uistíte sa, že tím a výkonný výbor dokonale chápe ich výhody, nevýhody i riziká.

Predkladanie návrhov pre spoločnosť

Je dôležité, aby zelený tím dokončil celý popísaný proces, než začne výkonnému tímu predkladať návrhy. Najlepšie bude, ak po každom kroku uskutočnite prezentáciu a predložíte odporúčania. Prezentácia každého návrhu by mala obsahovať:

- Jednoduchú a jasnú definíciu vykonanej akcie (maximálne jedna veta).
- Merateľná výhoda, ktorú spoločnosti prinesie vykonanie príslušnej akcie, spolu s nehmotnými výhodami (spokojnosť zamestnancov, morálka atď.).
- Predbežné náklady na program.
- Zhrnutie rizík spojených s akciou.
- Spôsob, akým bude akcia sledovaná, meraná a hlásená výkonnému tímu a zamestnancom.

Ako sme sa dozvedeli v popise úrovni 3 a 4, niektoré projekty nemusia mať okamžitý a merateľný výsledok alebo môže byť ich výsledok spojený s väčším rizikom (napr. vývoj nového projektu). Vždy však dosiahnete výsledok vo forme pozitívneho vnímania trhu, spokojnosti zamestnancov, zníženia rizika nespokojnosti zákazníkov atď. Tieto javy majú svoju cenu pre výkonný tím. Môže vám tiež pomôcť člen tímu, ktorý je členom výkonného tímu.

Tu je príklad:

Akcia: Zníženie energetických nákladov na náš

produkt (povedzme, že ide o zarážku na dvere).

Výhoda: Zníženie nákladov na energiu o 0,03 USD na zarážku s celkovou výslednou úsporou vo výške 30 000 USD ročne.

Predbežný odhad: Úvodné náklady vo výške 100 000 USD s ročnou úsporou vo výške 30 000 USD, teda jednoduchá návratnosť za 3,3 roka (informácie o výpočte finančných výhod spoločnosti môžete získať na adrese <http://www.teachmefinance.com/>).

Riziká: Stúpajúce ceny energie by mohli znížiť zisk. (Na tomto mieste môžete tiež uviesť, ako stúpali ceny energií v uplynulých rokoch a aký dopad by toto riziko mohlo mať).

Sledovanie: Spotreba energie bude sledovaná a hlásená štvrťročne

- Ďalšie odporúčania môžu zahŕňať napríklad.
- Zníženie nákladov na materiál na tovar a služby.
- Zníženie šírenia toxických látok.
- Vylepšenie možnosti recyklácie materiálov.
- Maximalizácia využívania obnoviteľných zdrojov.
- Predĺženie trvanlivosti produktu.
- Zvýšenie služieb spojených s produktami.

Oslava úspechu!

Najdôležitejšou činnosťou zeleného tímu je oslava úspechu týkajúceho sa životného prostredia. To môžete urobiť prostredníctvom intranetu spoločnosti alebo obežníka pre zamestnancov. Spoločnosť môže vytvoriť tlačové vyhlásenie alebo list zákazníkom, v ktorom im vysvetlí, ako podporujú životné prostredie. Do tohto bodu tím tvrdo pracoval a spoločnosť musí osláviť víťazstvo, aby mohla pokračovať v úspechoch a podporila zamestnancov v činnosti, ktorá pomáha vylepšiť udržateľnosť pre spoločnosť i pre zamestnancov.

VIII. Tipy pre úspech

Návrh 1: Všímajte si les, nie stromy

Ak chcete dosiahnuť udržateľnosť, či už z hľadiska financií alebo životného prostredia, vytvorte si dlhodobú stratégiu. Spoločnosti majú stratégie a uskutočňujú investície do činností, ako je napríklad správa financií, vývoj produktov atď. Je čas zahrnúť do dlhodobého plánovania podniku aj životné prostredie.

Podniky míňajú každý deň milióny (alebo miliardy) na správu skladových zásob, spracovanie objednávok a správu dodávateľského reťazca. Prečo sa nepozrieme na prírodné zdroje ako na dodávateľský reťazec, ktorý je možné riadiť, alebo ako na skladové zásoby, ktoré je možné merať a sledovať?

Návrh 2: Zvážte výhody vzhľadom k následkom

Vypočítaniu výhod a následkov rozumného prístupu k životnému prostrediu v podnikaní bolo venované množstvo výskumu. Výhody zahŕňajú napríklad zníženie nákladov a zvýšenie ziskov. Medzi následky patrí neustále riziko straty podnikania alebo dodávateľov.

Rovnako, ako všetci výkonní riaditelia pozorne sledujú ďalšie veľké inovácie, ktoré by mohli zmeniť ich priemysel, mali by zároveň pozorne sledovať známky ďalšej veľkej zmeny životného prostredia, ktorá otrasie ich svetom.

Návrh 3: Ak niečo nemeriate, nemôžete to sledovať

Meranie predstavuje prvý krok k vylepšeniu procesov. Hodnotenie životného cyklu vám pomôže zhodnotiť dopad nového produktu od hrubých materiálov až po likvidáciu. Môžete tiež zhodnotiť zásoby, ktoré vám prichádzajú a zistiť, čo sa s nimi stane v priebehu výroby, distribúcie, používania zákazníkom a likvidácie. Pomocou tejto analýzy môže vaša spoločnosť minimalizovať náklady a množstvo odpadu, znížiť potrebné zásoby a pridať vášmu podnikaniu hodnotu a dosiahnuť pozitívny dopad na vašu stopu v životnom prostredí.

Zmena z ľahkomyselného a rozhadzovačného správania na úmyselné šetrenie vyžaduje vzdelanie, prekonanie návykov a zmenu v rozmyšľaní. Dobrá správa je, že tieto zmeny nie sú ťažké ani drahé. Inteligentné spoločnosti používajú stratégiu týkajúcu sa životného prostredia na inováciu, vytváranie hodnôt a získavanie výhody nad konkurenciou.

IX. Záver

Či už ide o kušu alebo mušketu alebo kazety a digitálnu hudbu, zásadné zmeny sú neustále na obzore. Ak ich budú spoločnosti ignorovať, vystavia sa nebezpečenstvu. Dobrá vedúca osobnosť podniku sa pozerá do budúcnosti a hľadá partnerov, ktorí môžu predstavovať ziskové nápady.

Niet najmenších pochybností o tom, že klimatické zmeny budú v najbližších desaťročiach predstavovať zásadný faktor zmeny. Akcionári, investori, banky a iné ekonomicky zainteresované osoby (a to nespomíname verejnosť a vládne úrady) už vyvíjajú tlak na podniky, aby prijali zásady týkajúce sa životného prostredia.

Existuje mnoho úrovní, na ktorých môže spoločnosť čeliť problémom týkajúcim sa životného prostredia, od základných programov na vzdelávanie zamestnancov až po plnohodnotné vyšetrenie v rámci celej spoločnosti a prijatie záväzku. Každá spoločnosť musí pochopiť vlastnú kultúru a svoje miesto na svete a podľa toho investovať do ekologických postupov. Vytvorenie zvláštneho zeleného tímu v rámci spoločnosti umožňuje sústrediť úsilie a hľadať budúce trendy, ktoré vám pomôžu udržať sa na vlně zmien, ktorá sa rýchlo blíži.

Nakoniec sa dostaneme k osobnej a citovej otázke: Ako budete reagovať? Začnete pochybovať o tom, či je klimatická zmena skutočná a vrátite sa k bežnej práci? Prečítate si takúto správu a po príchode domov vymeníte žiarovky? Alebo ešte dnes vytvoríte vo svojom podniku tím, ktorý vám umožní vidieť za hranice spoločnosti, na voľné more príležitostí? Umožníte svojim zamestnancom vybudovať udržateľnejšiu kanceláriu, udržateľnejší život a trh? Rozpoznáte tento trend a rozhodnete sa stať novou vedúcou osobnosťou priemyselného odvetvia pretvorením vášho odvetvia s cieľom zvýšiť zisk a podiel na trhu a zároveň vytvoriť bezpečnejšie a čistejšie prostredie pre budúcnosť?

Schneider Electric

One High Street,
North Andover, MA 01845 USA
Tel. č: +1 978 975 9600
Fax: +1 978 975 9674

www.schneider-electric.com/buildings

Všetky názvy značiek, ochranné známky a registrované ochranné známky sú majetkom príslušných vlastníkov. Informácie v tomto dokumente sa môžu bez upozornenia zmeniť. 1. októbra 2009 sa spoločnosť TAC zmenila na oddelenie Buildings Business materskej spoločnosti Schneider Electric. Tento dokument odráža vizuálnu identitu spoločnosti Schneider Electric, stále však obsahuje v kópii tela odkazy na značku spoločnosti TAC. Pri ďalších aktualizáciách dokumentu bude kópia tela zmenená tak, aby odrážala príslušné zmeny značky spoločnosti.