

Groen ondernemen

In een tamelijk kort tijdsbestek is de belangstelling voor het milieu spectaculair toegenomen. Consumenten houden bij hun koopbeslissingen steeds meer rekening met de milieu-aspecten van het beoogde produkt. Producenten merken dat het heel profijtelijk kan zijn om op deze zogenaamde groene vraag in te spelen. Vooral in de chemische industrie – indirect verantwoordelijk voor vijftig à zeventig procent van alle schadelijke stoffen die het milieu bereiken – heeft zich een ware omwenteling voorgedaan. In deze sector is de zorg voor het milieu van strategische betekenis geworden. Vervuulende ondernemingen riskeren een slechte reputatie, waardoor klanten zich van hen afkeren, getalenteerd personeel elders emplooi zoekt en vergunningen om uit te breiden kunnen worden geweigerd. Ondernemingen daarentegen die op een milieuvriendelijke wijze produceren en bij de samenstelling van hun produkt rekening houden met het milieu, kunnen rekenen op groeiende afzetmarkten. Dit pleit voor groen ondernemerschap. Hoe gaat het groene ondernemen in zijn werk?

Om milieuvriendelijker te produceren dient allereerst een voortdurende heroverweging plaats te vinden van het productieproces en van de samenstelling van het produkt. Dit vereist tevens een nieuwe houding van het management. Daarbij is de aandacht niet alleen gericht op het besturen van de veranderingen binnen de onderneming. Om met succes op de gewijzigde groene behoeften van de consument in te spelen is ook aandacht voor de ontwikkelingen buiten de onderneming van groot belang. Marketing is onmisbaar niet alleen om bestaande markten te behouden, maar veel meer nog om nieuwe te creëren.

Herinrichting van het productieproces kan leiden tot een veel efficiënter gebruik van grondstoffen, vermindering van de hoeveelheid afval en wellicht zelfs hergebruik van afval. Deze verbeteringen sparen zowel het milieu als de onderneming. Niet zelden betaalt dit soort investeringen zich binnen de kortste keren terug. Een klassieke illustratie hiervan is de papierindustrie. Vroeger gebruikte de papierindustrie 50% van een boom. Tegenwoordig is dat 90%. De rest is afval, maar daarvan is de helft nog bruikbaar voor energie-opwekking in verbrandingsovens. Voor maatregelen die gericht zijn op het voorkomen van schadelijke afvalprodukten zijn soms omvangrijke investeringen in nieuwe technologie noodzakelijk. Dit is slechts mogelijk voor grote of snel groeiende ondernemingen. Voor andere is het alternatief bestrijding van de schadelijke emissies.

Het meeste afval ontstaat in de handen van de consument. Ieder produkt is om economische of technische redenen op een bepaald moment versleten en zal dan waarschijnlijk in het milieu terecht komen. Om het milieu zo min mogelijk te belasten kan daar al bij het ontwerpen en samenstellen van het produkt rekening mee worden gehouden. Hier is sprake van een paradox. Milieuvriendelijke produkten dienen in het gebruik duurzaam, maar aan het einde van hun levensloop gemakkelijk afbreekbaar te zijn. Tenzij ze opnieuw gebruikt kunnen worden. Schadelijke produkten zullen steeds vaker door substituten worden vervangen. Wellicht zijn die iets duurder, maar dat is voor de milieuvriendelijke consument geen bezwaar.

Het streven om milieubewust te produceren vereist ook een aangepaste houding van het management. Het zoeken naar nieuwe produktievormen en nieuwe samenstellingen van produkten is vaak een moeizaam

proces, dat hoge kosten en veel inventiviteit vergt. De betrokkenheid van werknemers uit alle delen van de onderneming is daarbij van groot belang. Dit pleit voor een ondernemingscultuur die werknemers motiveert milieuvriendelijke ideeën aan te dragen. Daarnaast kan samenwerking met branchegenoten heel zinvol zijn. Philips bij voorbeeld werkt met concurrenten samen bij de inzameling van lege batterijen. Opeens hebben milieugroeperingen en ondernemingen – van oudsher tegenvoetters – gemeenschappelijke doelstellingen. Samenwerking levert de onderneming waardevolle kennis op. Een belangrijk punt bij milieumanagement is informatie over de milieu-aspecten van de ondernemingsactiviteiten. Binnen de onderneming komt een soort 'milieu-accounting' op gang waarbij de hoeveelheden schadelijke stoffen worden gemeten en eventueel voorzien van een berekening van de kosten van bijvoorbeeld zuivering of afvalverwerking. Aan deze rapportage kan ook informatie worden ontleend voor externe belanghebbenden zoals overheden en consumenten, die ondernemingen steeds vaker ter verantwoording roepen. Ten slotte is er een taak voor het management weggelegd in het onderhouden van relaties met de regelgevende instanties. Om de omvangrijke investeringen te beschermen heeft de onderneming belang bij strenge milieunormen. In het verleden betekenden deze eisen nog een bedreiging voor de continuïteit van de onderneming. Maar ze kunnen ook hoge barrières opwerpen die de markt afschermen tegen concurrenten die minder milieu-investeringen hebben gepleegd.

Bedrijven die kunnen aantonen dat hun produkt niet schadelijk is voor het milieu winnen de gunst van de klant. Niet alleen het produkt speelt bij de marketing een grote rol, ook de houding van de onderneming tegenover het milieu kan belangrijk zijn. Het is mogelijk groene markten te creëren door de consument te overtuigen van de milieuvriendelijkheid van de onderneming. De supermarktketens zijn ware meesters gebleken in het leiden van de consument naar een scala van milieuvriendelijke produkten, uiteenlopend van scharreleieren tot groene wasmiddelen. Voor sommige bedrijven vloeit dit voort uit hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, voor andere is het pure opportuniteit. Er zijn ook ondernemingen die op oneigenlijke wijze meedrijven op de groene golf. Voor de consument is dit moeilijk na te gaan, zodat een keurmerk voor de echte milieuvriendelijke produkten van belang is. Hier is een belangrijke rol weggelegd voor de overheid en consumentenorganisaties.

De vraag dringt zich op of de werking van het marktmechanisme ten langten leste het leefklimaat in bescherming heeft genomen. Dit is maar ten dele het geval. De markt geeft inderdaad signalen om schoner te produceren. Bovendien zijn ondernemingen zich steeds meer verantwoordelijk gaan voelen voor hun aandeel in het milieuprobleem. Maar de markt is grillig. De aandacht voor het milieu is natuurlijk blijvend, maar als de economische omstandigheden verslechteren kan het milieuenthousiasme wel eens snel wegebben. De ruimte voor investeringen en bestedingen van producenten respectievelijk consumenten zal krimpen. De oplossing van het milieuprobleem vraagt echter om een structurele aanpassing. Daarvoor is het gewenst dat consumenten hun consumptiepatroon blijvend aanpassen, de overheid een stimulerende rol vervult en bedrijven groen ondernemen.

T.P. van Walderveen