



Zarządzanie energią źródłem przewagi konkurencyjnej

Poszukiwanie źródeł optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej stanowi niezmiennie jeden z głównych priorytetów zarządów firm. Po kilku latach wdrażania programów oszczędnościowych, outsourcingu, centrów usług wspólnych, e-technologii itp. możliwości dalszej redukcji kosztów zostały istotnie ograniczone. Jak zatem zachować wysokość marż przy stałej presji rynkowej na obniżanie cen? Obszarem, którego znaczenie strategiczne systematycznie wzrasta, a który zazwyczaj jest pomijany przez kierownictwa firm, są koszty zużycia energii.

■ KATARZYNA SZOŁTYS, MARCIN TROJNACKI

Sytuacja na rynku energii jest dużym wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw. Autorzy raportu „Sustainable Energy Security: Strategic Risks and Opportunities for Business”, opublikowanego przez Chatham House (Królewski Instytut Spraw Międzynarodowych), ostrzegają wręcz, że nieprzygotowanie się do nowych realiów w tym zakresie może być dla firm bardzo kosztowne, a nawet katastrofalne w skutkach¹.

Mając świadomość tych wyzwań, coraz więcej firm interesuje się tematem efektywnego zarządzania zużyciem energii i wiele z nich odkrywa, że koszty energii nie są, wbrew przyjętym opiniom, jedynie kosztem stałym i mogą być efektywnie zarządzane. Niektóre firmy mają na tym polu spore sukcesy. Na przykład słynąca z innowacyjności międzynarodowa firma przemysłowa 3M, której przychody ze sprzedaży wynoszą 30 mld dolarów, w latach 2000 – 2011 doprowadziła do zmniejszenia zużycia energii o 59% (w stosunku do wartości sprzedaży netto) we wszystkich swoich placówkach. Sukces ten był możliwy dzięki wdrożeniu zintegrowanego modelu zarządzania energią, który pozwala na trafne zidentyfikowanie źródeł oszczędności oraz stałe zarządzanie i kontrolę najbardziej energochłonnych obszarów. Zarządzanie zużyciem energii stało się jednym z wyodrębnionych organizacyjnie zadań firmy, za które odpowiada specjalnie stworzony w tym celu departament. Dodatkowo firma 3M wprowadziła w życie program zachęcający pracowników do zgłaszania pomysłów na redukcję zużycia energii. W rezultacie od 2010 r. wdrożono 400 projektów, które przyniosły oszczędności na poziomie 18 mln dolarów².

W Polsce zintegrowany model zarządzania energią jest jeszcze nową koncepcją. Firmy podejmują, co prawda, wysiłek na rzecz redukcji kosztów zużycia energii, ale skarżą się, że efekty ich działań są krótkotrwałe. Z praktyki

Carrywater wynika, że często popełnianym przez te przedsiębiorstwa błędem jest poprzestawanie na doraźnych działaniach, które jedynie na krótko obniżają koszty. Na przykład po wdrożeniu rekomendacji z audytu energetycznego i początkowych sukcesach raport z audytu ląduje na półce, a firma wraca do starych nawyków i koszty energii ponownie wędrują w górę.

Doświadczenia klientów Carrywater dowodzą, że zintegrowany model zarządzania energią pozwala uniknąć tego błędu i uzyskać trwałe oszczędności, sięgające do 10% kosztów energii w pierwszych latach po implementacji. Przedsiębiorstwa, w których zarządzanie zużyciem energii jest koncepcją zupełnie nową, mogą liczyć na oszczędności rzędu nawet 20% w pierwszych dwóch latach stosowania tego podejścia.

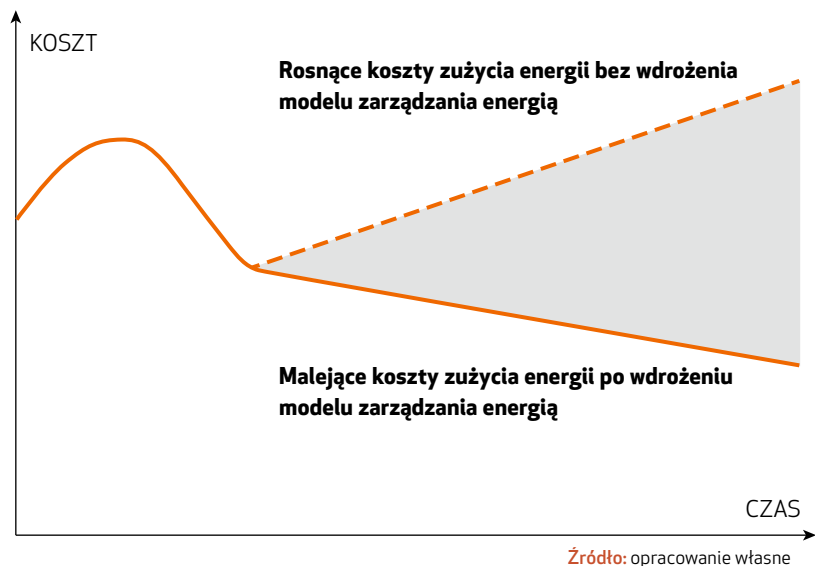
Zintegrowany model zarządzania energią obejmuje takie elementy, jak: zarządzanie zakupem energii, identyfikację źródeł oszczędności, działania optymalizacyjne oraz stałe monitorowanie osiągniętych korzyści.

Proces identyfikacji polega na wyznaczeniu obszarów znacznego zużycia, dla których określane są wskaźniki efektywności energetycznej i wartości energii bazowej, które następnie służą jako podstawa do redukcji kosztów. Kolejnym krokiem jest ustalenie celów dla poszczególnych obszarów oraz określenie sposobów ich realizacji, a następnie wdrożenie konkretnych działań.

Nieodłącznym elementem modelu jest także kontrolowanie wyznaczonych celów i zadań poprzez nieustanne rejestrowanie zużycia energii oraz monitorowanie kluczowych czynników wpływających na jej wykorzystanie. Dzięki temu wiadomo, czy wdrożone podejście przynosi oczekiwane rezultaty.

Kolejnym kluczowym warunkiem skutecznego wdrożenia modelu zintegrowanego zarządzania energią jest stałe podnoszenie świadomości personelu poprzez efektywne metody komunikacji w całej organizacji oraz różnego rodzaju szkolenia. Nie bez

Wpływ wdrożenia modelu zarządzania energią na koszty zużycia energii



Źródło: opracowanie własne

znaczenia jest też rola najwyższego kierownictwa, które swoim zachowaniem daje przykład pracownikom niższych szczebli.

Tworzenie oddzielnych struktur organizacyjnych dedykowanych wdrażaniu modelu zarządzania energią często nie jest uzasadnione ekonomicznie. Dlatego też wiele firm przekazuje zadania związane z jego wdrażaniem doświadczonym ekspertom, którzy odpowiadają za efektywne działanie wszystkich wyżej wymienionych elementów modelu.

Przykłady międzynarodowe i doświadczenia klientów Carrywater dowodzą, że wdrożenie zintegrowanego modelu zarządzania energią jest skutecznym narzędziem redukcji kosztów operacyjnych w przedsiębiorstwie. Przy rosnących cenach energii efektywność energetyczna może być ważnym czynnikiem wzrostu konkurencyjno-

ści firmy. Dodatkową korzyścią jest spełnienie wymagań legislacyjnych. Już niedługo zakłady przemysłowe wykazujące oszczędności w obszarze zużycia energii będą mogły ubiegać się i sprzedawać białe certyfikaty, z których zyski pozwolą na sfinansowanie kolejnych przedsięwzięć mających na celu poprawę efektywności wykorzystania energii. ■

KATARZYNA SZOŁTYS,

konsultant, Carrywater

MARCIN TROJNACKI,

ekspert ds. zarządzania energią, Carrywater

1. Chatham House-Lloyd's 360° Risk Insight White Paper Antony Froggatt and Glada Lahn, czerwiec 2010
2. http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en_US/3M-Sustainability/Global/Environment/ClimateChange/#IncreasingEnergyEfficiency