

Walka gigantów chemicznych

Właścicielem patentów na freony był koncern *Du Pont*, ale nie był ich jedynym producentem. Co więcej, nie był jedynym, który pracował nad ich substytutami lub udoskonaleniami. Na rynku chemicznym panowały głównie dwie firmy: amerykańska *Du Pont* i brytyjska *ICI*. Jest duża szansa, że nawet dziś kupowane przez nas produkty chemiczne – czy to będą kleje, spreje, farby, lakiery, czy jeszcze coś innego – zostały wytworzone w zakładzie należącym do któregoś z tych gigantów. Potrafią one ze sobą współpracować, ale przede wszystkim traktują siebie jako najważniejszych rywali rynkowych. Ekonomiści patrzą na pole ich walki jako na "duopol", czyli specyficzną strukturę rynkową, zależną od rywalizacji dwóch głównych dostawców.

Zarówno *Du Pont*, jak i *ICI* rozumiały, że prędzej czy później freony zostaną zastąpione przez doskonalsze substytuty, zaś przewagę zdobędzie ten, kto ten nowy rynek będzie w stanie zaopatrzyć lepiej lub taniej. Obie firmy prowadziły intensywne badania nad substytutami freonów. *Du Pont* pracował nad chemikaliami, które noszą nazwę *hydro-chloro-fluoro-carbons* (w skrócie: HCFC). Natomiast *ICI* pracował nad chemikaliami, które noszą nazwę *hydro-fluoro-carbons* (w skrócie: HFC). HCFC były bliższe wdrożenia, ale to HFC były ekologicznie lepsze. Zarysowywał się więc dylemat: czy przejść szybko od technologii opartych na CFC na technologie oparte na HCFC, czy też opóźnić trochę poprawę, ale postawić na jeszcze lepsze technologie oparte na HCF? Przy tym pierwszy wariant prowadził do trwałego uzależnienia od technologii, które nie są najlepsze.

Nic więc dziwnego, że *Du Pont* i *ICI* stanęły po przeciwnych stronach barykady. *Du Pont* miał po swojej stronie rząd USA i większość organizacji ekologicznych. Tymczasem po stronie *ICI* stał rząd brytyjski i tylko nieliczne organizacje ekologiczne. Nie trudno pojąć, że *Du Pont* wyszedł z tej walki zwycięsko. Ale argumentacja była w istocie dużo bardziej wyrafinowana. Po dziś dzień interesują się nią specjaliści z zakresu zarządzania. Istotę ilustruje poniższa tabela.

Strategia <i>Du Pont</i>		
CFC	HCFC	HFC
Wyśrubowanie wysokiej ceny CFC dzięki natychmiastowemu ograniczeniu ich produkcji, utrwalenie jej dzięki wymaganiamu odzysku istniejących CFC i ich natychmiastowego zniszczenia	Sprowokowanie przejścia na HCFC przez możliwie największą liczbę użytkowników, a przez to stworzenie <i>fait accompli</i> i zaplecza politycznego. Wydłużenie tego okresu	Poddawanie w wątpliwość szansy na szybkie wdrożenie technologii opartych na HFC
Strategia <i>ICI</i>		
CFC	HCFC	HFC
Utrzymywanie niskiej ceny CFC dzięki opóźnieniu ograniczenia ich produkcji, utrzymanie jej dzięki wymaganiamu odzysku istniejących CFC i dzięki ich recyklingowi	Naciskanie na Komisję Europejską, by wprowadziła zakaz HCFC, wzbudzenie wśród inwestorów obawy przed takim zakazem, ograniczenie liczby inwestorów w tę technologię, a przez to uwiarygodnienie perspektywy zakazu. Skrócenie tego okresu	Intensywne inwestowanie w nową technologię, a przez to stworzenie naturalnego zaplecza politycznego na rzecz HFC

Opracowanie własne na podstawie L. Gabel "Zarządzanie ochroną środowiska jako strategia konkurencyjna", s. 349-368, w: H. Folmer i in. (red.), *Ekonomia środowiska i zasobów naturalnych*, Wydawnictwo Krupski i S-ka, Warszawa 1996.

Jak widać, strategie *Du Pont* i *ICI* były bardzo wyrafinowane i bynajmniej nie sprowadzały się do inwestowania w chemikalia, w których produkcji dana firma była najbardziej zaawansowana. Strategie obejmowały także urabianie opinii publicznej w taki sposób, aby poddawać rządy naciskom na rzecz przejścia na określoną technologię. Ochrona warstwy ozonowej była niewątpliwie w tle tych zmagania, ale obie firmy zabiegały przede wszystkim o swoje miejsce na rynku.

Z punktu widzenia ochrony warstwy ozonowej dylemat polegał na tym, czy ograniczyć zużycie freonów szybko, ale z wykorzystaniem technologii, która jest niezbyt udana, czy też odłożyć nieco poprawę w czasie, ale za to z perspektywą przejścia na lepszą technologię. Niestety wiele organizacji ekologicznych nie rozumiało tego dylematu. Wydawało się zachłystniętym "zwycięstwem" polegającym na nawróceniu głównego winowajcy, czyli koncernu *Du Pont*.

Pod naciskiem rządu USA i przy powszechnym aplauzie organizacji ekologicznych, podpisano w 1985 r. w Wiedniu konwencję ONZ o ochronie warstwy ozonowej. Podobnie jak inne tego typu konwencje nie była specjalnie agresywna, ale już w dwa lata później, w 1987 r. podpisano wzmacniający ją Protokół Montrealski, który stał się zasadniczym instrumentem ograniczenia światowej produkcji freonów – dokładnie tak jak chciał *Du Pont*. Protokół przewidywał ograniczanie światowej produkcji freonów. Specyfika popytu na tym rynku sprawiła jednak, że nawet niewielkie jego ograniczenie spowodowało drastyczny wzrost ceny. W rezultacie *Du Pont* odnotował fantastyczny wzrost zysku. W odpowiedzi, rząd amerykański zdecydował się na krok, który w gospodarce rynkowej wolno zrobić tylko raz na sto lat. A mianowicie zastosował "domiar", czyli wyjątkowe zwiększenie stawki podatkowej w stosunku do jednego płatnika. *Du Pont* narzekał, ale musiał przyznać, że niespodziewany wzrost zysku spowodowany został nie przez rynek, ale przez rząd. Skoro zaś rząd sprowokował nadzwyczajne przychody, to i on ma prawo położyć na nich rękę.

Protokół Montrealski można analizować jako instrument walki konkurencyjnej na rynku duopolistycznym. Ale niezależnie od tego, stał się on jednym z najważniejszych światowych porozumień ekologicznych. Zastosował pewne zasady, które są unikalne i nie zostały gdzie indziej powielone, ale także i takie, które potraktowano jako precedens i które wytyczyły sposoby rozwiązywania innych problemów. Z perspektywy ponad dwóch dekad okazał się skuteczny w zwalczaniu "dziury" ozonowej, choć z punktu widzenia innych potrzeb ochrony środowiska może być uważany za kontrowersyjny. Lansowane przez koncern *Du Pont* HCFC okazały się ponadto być gazami szklarniowymi, a więc problem nie tyle został rozwiązany, co raczej zastąpiony czym innym. Na szczęście masa użytkowanych HCFC jest stosunkowo niewielka, a zatem ich rola w psuciu światowego klimatu (*Aura* 1/07) nie jest duża.