

FORMUŁOWANIE POLITYKI I STRATEGII EKOLOGICZNEGO ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA – ZARYS PROBLEMATYKI

Bogusław KACZMAREK*

Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, ul. J. Matejki 22/26, 90-237 Łódź

Streszczenie: Opracowanie przedstawia zarys problematyki formułowania polityki i strategii ekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa. Treścią opracowania są dwa zagadnienia: istota i znaczenie tak zwanego „zarządzania ekologicznego” z punktu widzenia wartości rozumianych jako strumień zasobów i „utraconych” możliwości – kosztów; oraz strategię – rodzaje strategii ekologicznego funkcjonowania przedsiębiorstwa i jej znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa na dzisiaj i na przyszłość.

Słowa kluczowe: strategia ekologicznego rozwoju, rozwój przedsiębiorstwa, zarządzanie ekologiczne.

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa stają wobec kluczowego problemu naszych czasów, jakim jest ochrona środowiska i kształtowanie jego wyższej jakości. Wymagania stawiane przedsiębiorstwom w zakresie ekologicznych aspektów ich działania stale rosną. Rosną one z tego powodu, że podstawowe pola ich aktywności: produkcja, marketing, badania i rozwój muszą być w coraz większym stopniu koordynowane z problemami ochrony środowiska. Wynika to między innymi z następujących faktów (Konin i Ambrozi, 2007);

- wzrasta liczba przepisów, ustaw i reglamentacji rządowych dotyczących użytkowania i ochrony środowiska oraz rynku towarów (produktów), szkodliwych dla środowiska (ISO 1400).
- zwiększa się społeczny nacisk na poprawę jakości ochrony środowiska i rosną wymagania „ekologiczne” konsumentów, którzy stają się bardziej wrażliwi na sprawy środowiska.
- tracą na znaczeniu technologie nie biorące pod uwagę wymogów ekologicznych a zyskują na znaczeniu te, które owe wymogi spełniają.

Istotne zatem staje się powszechne rozumienie istoty zarządzania ekologicznego i konieczności jego upowszechniania oraz budowanie i wdrażanie w przedsiębiorstwach strategii ekologicznego rozwoju przedsiębiorstw. Analiza wyżej wymienionych zagadnień jest celem niniejszego opracowania.

2. Istota zarządzania ekologicznego

Środowisko naturalne spełnia w gospodarowaniu wiele ważnych funkcji. Stąd też w zarządzaniu podmiotami gospodarczymi musi być brana obowiązkowo pod uwagę nowa wartość: ochrona środowiska – wartość rozumiana z jednej strony jako strumień zasobów, a z drugiej jako koszty utraconych możliwości. Zarządzanie tą nową wartością da się określić poprzez następujące funkcje (Górski, 2003).

- tworzenie infrastruktury biologicznej, której składnikami są wszystkie komponenty środowiska warunkujące formy życia na Ziemi;
- tworzenie infrastruktury ekologiczno-technicznej, w której dominuje udział komponentów środowiska przyrodniczego, jako zespołu warunków towarzyszących produkcji i decydujących o jej prawidłowym przebiegu;
- funkcje zasobotwórcze warunkujące ciągłość procesów gospodarczych;
- funkcje bezpośrednio produkcyjne z włączeniem poszczególnych komponentów środowiska przyrodniczego, jako bezpośrednich czynników danej produkcji.

Funkcje kulturotwórcze i cywilizacyjne związane z oddziaływaniem środowiska przyrodniczego na pozagospodarczą sferę działalności człowieka i wpływają na tworzenie się „systemu wartości danego społeczeństwa”.

Brak właściwego uwzględnienia tych funkcji, bądź niezdolność do ich spełnienia wskutek degradacji czy

* Autor odpowiedzialny za korespondencję. E-mail: kasia5551@op.pl

wyniszczenia środowiska, może stanowić poważną barierę wzrostu i zmniejszać drastycznie pole wyboru pomiędzy różnymi scenariuszami strategicznego rozwoju zarówno w odniesieniu do gospodarki narodowej jak i każdego przedsiębiorstwa, a poza tym może rażąco obniżyć poziom zaspokojenia potrzeb społecznych wskutek utraconych możliwości.

Przedsiębiorstwo więc podobnie jak i cała gospodarka, musi zmierzać do ekologizacji swego funkcjonowania i rozwoju. Musi przyjąć założenia leżące u podstaw tak zwanego Ekorozwoju (*sustainable development*), a więc takiego, który pozostaje w harmonii z przyrodą. Definiuje się go jako „rozwój zrównoważony, czyli rozwój, który daje się pogodzić zarówno z przyszłymi, jak i obecnymi potrzebami” (Nasza Wspólna Przyszłość, 2001).

Przedsiębiorstwo musi dbać o ochronę środowiska (ekologię) i to bez względu na wielkość, rodzaj działalności i lokalizację, a jeśli tego nie robi naraża społeczeństwo na olbrzymie koszty ekologiczne, podważając także podstawy swego rozwoju.

Szkody bowiem wyrządzone środowisku psują jego „image”, a to osłabia jego pozycję w stosunku do konkurencji i budzi niezadowolenie „stakeholders” (kary, niższe zyski netto, trudności z pozyskiwaniem nowego kapitału, przyciąganiem nowych inwestorów itp.) Poza tym niszczenie środowiska może zagrażać przyszłemu popytowi i ograniczyć przyszłe przychody wynikające z chęci korzystania z jego walorów i obudowy infrastrukturalnej.

W razie zniszczenia walorów tych nie da się oczywiście odtworzyć, a korzyści z ich „eksploatacji” mogą być nawet większe niż z przemysłowego zagospodarowania środowiska (Majchrzak i Zimmiewicz, 2004).

A zatem istotę zarządzania ekologicznego można określić jako ...”część całościowego systemu zarządzania, która zawiera strukturę organizacyjną, planowanie działań, odpowiedzialności, zasady postępowania, procedury, procesy i środki przeznaczone na opracowanie praktyki środowiskowe” (BSEN ISO 14 000, 1999).

Ogólnie obejmuje on zasób wiedzy, umiejętności i technik zarządzania, który zapewnia uzyskanie wysokiej efektywności ekonomicznej produkcji i usług, minimalne obciążenie środowiska przyrodniczego i dobry komfort pracy wytwórców (załogi przedsiębiorstwa). System ten dotyczy także wytwarzanych produktów, które są oceniane również według tych kryteriów, a więc ekonomicznej efektywności, komfortu użytkownika i ekologicznych reguł produkcji.

3. Formułowanie polityki i strategii ekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa – zarys problematyki

Ekologiczny rozwój przedsiębiorstwa oznacza taki wybór strategii oraz zbudowanie takich struktur i stworzenie takiej kultury, aby nastąpiła integracja ochrony

środowiska ze wszystkimi funkcjami i zadaniami przedsiębiorstwa.

Wydaje się, że można to osiągnąć w dwojaki sposób:

- reaktywny – podejmowanie przedsięwzięć, których celem jest eliminacja lub minimalizacja emisji zanieczyszczeń i odpadów powstających w procesach produkcji i konsumpcji;
- prewencyjny – stymulowanie innowacji technologicznych, by następowało przechodzenie od „brudnych” do „czystych” lub niskoemisyjnych produkcji, wytwarzanie produktów bardziej przyjaznych środowisku (surowcowooszczędnych i nadających się do recyklingu), a także stymulowanie struktury popytu na rzecz produktów w mniejszym stopniu obciążających środowisko.

Prowadzenie aktywnej polityki ekologicznej, wymuszającej respektowanie obowiązujących norm i celów w zakresie ochrony środowiska umożliwia przedsiębiorstwu wdrażanie zarządzania ekologicznego i osiągnięcie takich rezultatów, jak (Grawczyk, 2004):

- określenie polityki środowiskowej właściwej dla przedsiębiorstwa;
- zidentyfikowanie skutków w środowisku spowodowanych przeszłą, aktualną i planowaną działalnością w zakresie wytwarzania dóbr lub usług oraz określanie zakresu oddziaływania na środowisko poszczególnych rodzajów działalności organizacyjnej;
- określanie związanych z systemem wymagań prawnych i regulacyjnych;
- określenie priorytetów oraz ustalenie właściwości, celów i zadań środowiskowych;
- stworzenie programów oraz form organizacyjnych umożliwiających wdrożenie założeń polityki środowiskowej oraz osiągnięcie celów z nią związanych;
- usprawnienie przedsięwzięć w zakresie planowania, sterowania, monitorowania, podejmowania działań korygujących oraz audytów;
- elastyczne i umiejętne przystosowanie się do zmieniających się okoliczności.

Właściwie sformułowana i prowadzona polityka ekologiczna powinna wyzwać procesy innowacyjne sprzyjające środowisku i tworzyć warunki dla opłacalności działań chroniących jego zasoby i podnosząc jego jakość, a także kształtować świadomość ekologiczną i poczucie odpowiedzialności producentów i konsumentów za przyszłość naszej przyrody.

Powinna też stanowić podstawę dla kształtowania postaw i nastawień kadry menedżerskiej wobec środowiska i opracowanie strategii jego ochrony.

Przedsiębiorstwa mogą przyjmować wobec spraw ochrony środowiska cztery podstawy (Stoner i in. 1997):

1. Postawa legalistyczna. Organizacje bez sprzeciwu przestrzegają przepisów prawa, reguł i postanowień dotyczących środowiska. Postawa ta oznacza, że organizacja będzie się starała stosować prawo na swoją korzyść, np. poprzez wynalezienie technologii zapewniającej większą sprawność i spełniającą wymagania dotyczące ochrony

środowiska, która może pomóc tej organizacji w uzyskaniu przewagi nad innymi konkurencyjnymi firmami.

2. Postawa rynkowa. Organizacje przyjmują, że będą reagować na ekologiczne preferencje swych klientów. Dotyczy to zarówno masowych odbiorców, którzy często wymagają od producentów przestrzegania określonych norm ekologicznych dotyczących wyrobów i technologii, jak i klientów, którzy mogą wymagać, by kupowane przez nich wyroby łatwo poddawały się przerobowi wtórnemu lub były wytwarzane z makulatury.
3. Postawa interesariuszy. Postawa ta stanowi dalszy etap poprzedniej, gdyż uwzględnia poglądy szerszego kręgu interesariuszy na zagadnienia ekologiczne. Wyrazem tej postawy są np.
 - wykorzystywanie surowców wtórnych do produkcji opakowań przeznaczonych dla klientów,
 - szkolenie pracowników w zakresie ochrony środowiska,
 - uczestniczenie w działaniach miejscowej społeczności zmierzających do oczyszczania środowiska,
 - przyciąganie inwestorów pragnących inwestować w „zielone” firmy.
4. Postawa „ciemnozielona”. Postawa ta opiera się na koncepcji ekologii głębokiej, sformułowanej przez skandynawskiego filozofa Arnego Naessa. W odniesieniu do organizacji postawa ta wyraża się między innymi: w pozostawianiu w większej harmonii z Ziemią, nie wykorzystywaniu jej zasobów jedynie do osiągnięcia własnego zysku, a zwłaszcza nie w sposób nie odtwarzalny i nie zrównoważony, nie wykorzystywaniu zwierząt do mało ważnych eksperymentów, takich jak badanie kosmetyków, utrzymywanie Ziemi w niezmiennym stanie. Przy dzisiejszym stanie świadomości ekologicznej, postawa ta jest trudna do konsekwentnego stosowania w praktyce.

Opracowując strategię ochrony środowiska przedsiębiorstwa mogą wybrać jeden z czterech jej typów:

1. Strategię ofensywną, polegającą na wykorzystaniu wszystkich środków, w tym również kredytów bankowych, do poprawy procesów produkcyjnych pod kątem ochrony środowiska, doskonaleniu struktur organizacyjnych w taki sposób, aby łączyły one ochronę środowiska ze wszystkimi zadaniami przedsiębiorstwa, a także na tworzeniu kultury ekologicznej utrwalającej przeświadczenie, że odpowiedzialność za środowisko spoczywa na każdym pracowniku, stosownie do jego możliwości i kompetencji.
2. Strategię innowacyjną, która polega na poszukiwaniu nowych technologii, konstrukcji i wyrobów dostosowanych do wymagań ochrony środowiska, czyli na wytwarzaniu „czystych” ekologicznie produktów, budowie obiektów zamkniętych i przekształceniu odpadów w zasoby naturalne, a więc na działaniach poprawiających radykalne stosunki przedsiębiorstwa ze środowiskiem.

3. Strategię defensywną, polegającą wycofaniu z rynku wyrobów i częściowej rezygnacji z technologii nie spełniających kryteriów ekologicznych, a także na podnoszeniu stopnia ich „ekologiczności”, dzięki usprawnianiu i modyfikowaniu stosowanych procesów produkcyjnych i ich organizacji (częściowy recykling, częściowa likwidacja szkód środowiskowych, usprawnienia transportu, oszczędniejsze zużywanie zapasów itp.)
4. Strategię pasywną, (bierną, obojętną), która polega na przestrzeganiu tylko koniecznych przepisów o ochronie środowiska, aby nie narazić przedsiębiorstwa na opłaty karne (np. za szkodliwe emisje) i straty związane z utratą dobrego wizerunku (image) w otoczeniu.

W nowoczesnie zarządzanym przedsiębiorstwie podstawą zintegrowanej strategii jego działania powinna być naturalnie strategia ofensywna, a nawet innowacyjna, gdyż tylko aktywne zapobieganie zagrożeniom i dostosowywanie badań do potrzeb środowiska oraz włączenie jego ochrony do wszystkich funkcji przedsiębiorstwa może mu zapewnić przejście do rozwoju gospodarczego (ekorozwoju), który będzie można kontynuować w przyszłości.

Budowa strategii ochrony środowiska, naturalnie co najmniej ofensywnej, musi się zacząć od stworzenia „wizji środowiska” w przedsiębiorstwie i opracowaniu scenariuszy uwzględniających zadania przedsiębiorstwa w przyszłości, wynikające z zaostrożonych rygorów ochrony środowiska, a więc od sformułowania zasad polityki swego rozwoju, która powinna być zgodna z hierarchią wartości uznawanych przez społeczeństwo i przepisami prawa krajowego i międzynarodowego. Działalność gospodarcza przedsiębiorstw w krajach zachodnich zostaje bowiem coraz bardziej podporządkowana ładowi społecznemu, a same przedsiębiorstwa włączane w polityczną zależność państwa i społeczeństwa. Toteż przedsiębiorstwa muszą przyjmować „społecznie odpowiedzialne” aspiracje a wszelkie decyzje kierownicze muszą uwzględniać normy środowiskowe, zaś podejmowane działania czynić ten proces opłacalnym ekonomicznie.

Takie też podejście do ochrony środowiska będzie musiało cechować nasze przedsiębiorstwa, przejmujące wzorce zachowań firm zachodnich. Będą one musiały odejść od traktowania ochrony środowiska wyłącznie w kategoriach kosztów, a więc jako bariery dla rozwijania swej działalności, na rzecz jej potraktowania jako instrumentu promocji swych wyrobów i swego wizerunku w otoczeniu.

Zgodnie z tak zwaną „magicznym trójkątem zarządzania” (strategia – struktura – kultura) przedsiębiorstwo musi także zaprojektować nowe struktury, które zintegrują ochronę środowiska ze wszystkimi jego zadaniami i stworzyć kulturę ekologiczną orientującą podzielone wartości, zachowania i normy, a zwłaszcza działań kierownictwa w kierunku tworzenia proekologicznych postaw, oznaczających względnie stałą gotowość kadry menedżerskiej i pracowników do działań i pracy w tym kierunku.

Budowa strategii ekologicznej i jej skuteczna realizacja jest często związana ze znacznymi nawet inwestycjami, ale są to w efekcie inwestycje w przyszłość, w której tylko ekologiczne przedsiębiorstwa, a więc te, które utrzymują jak najlepsze stosunki z otoczeniem, będą mogły zapewnić sobie sukces na rynku oraz zaufanie i sympatię społeczeństwa.

4. Zakończenie

W najbliższej przyszłości nasze przedsiębiorstwa będą musiały sprostać nowym problemom, które stwarzają zaostrome rygory ochrony środowiska. Należy się bowiem liczyć z silną konkurencją zagraniczną czystych ekologicznie technologii i produktów, a także ze wzmożeniem społecznej troski o środowisko naturalne. Z jednej strony postęp ekologiczny, jaki dokonuje się na Zachodzie i wrażliwość tamtych społeczeństw na sprawy ekologiczne, będą skutecznie blokować eksport naszych technologii i produktów, jeśli nie będą one odpowiadały standardom europejskim (światowym).

Z drugiej strony rosnąca świadomość ekologiczna społeczeństwa, a zwłaszcza młodego pokolenia, lepiej wykształconego i bardziej wrażliwego na deprawację ekologiczną oraz katastrofalne spustoszenia w zdrowiu i życiu narodu, wzmoże społeczny nacisk na nasze elity władzy i zmusi je do zmiany strategii gospodarowania, w której troska o czyste środowisko zostanie bardziej wyeksponowana. Taka zresztą tendencja nasila się w krajach Unii Europejskiej, z którą integracja gospodarcza zmusi kierownictwo naszych przedsiębiorstw do zmiany świadomości i wprowadzenie skutecznego i kompleksowego systemu zarządzania chroniącego środowisko.

Tendencja ta znalazła konkretny wyraz także i w zobowiązaniach naszego państwa wobec Unii Europejskiej. Zgodnie z artykułem 80 Układu Europejskiego Polska powinna rozwijać współpracę w zakresie ochrony środowiska i realizować następujące zadania (Górka i in., 1998):

- wdrażanie instrumentów ekonomicznych w zakresie ochrony środowiska;
- utworzenie systemu współpracy za szczeblu regionalnym i międzynarodowym;
- wprowadzenie europejskich systemów zbierania i wymiany informacji związanych z ochroną środowiska;
- koordynacja działań na rzecz ochrony środowiska z procesami restrukturyzacyjnymi, modernizacji i rozwoju gospodarczego;
- harmonizacja regulacji prawnych oraz norm ochrony środowiska z obowiązującymi w Unii Europejskiej;
- nowelizacja ustaw dotyczących ochrony środowiska;

- podjęcie prac związanych z dostosowaniem do wymogów Unii przepisów z zakresu: nadzwyczajnych zagrożeń środowiska, ocen oddziaływania na środowisko obiektów przemysłowych i rolnictwa, monitoringu środowiska, łowiectwa i ochrony przyrody.

Z tych faktów musi zdać sobie sprawę już dziś kadra kierownicza. Będzie ona musiała uczynić swoje przedsiębiorstwa terenem autentycznej gry o zyski, ale o zyski moralne, osiągnięte w zgodzie ze społecznie akceptowaną, jakością środowiska. Będzie, więc musiała uznać środowisko przyrodnicze za uniwersalne dobro społeczne (narodowe), a jego ochronę wpisać na trwałe w taktikę rynkowego działania i strategię rozwoju swojej firmy. U podstaw działania na rzecz ochrony środowiska musi stać nie tylko dobra wola, ale także ekonomiczny interes przedsiębiorstwa, które stawać się będzie organizacją działającą w sposób społecznie odpowiedzialny, stale poszerzającą możliwość kreowania własnej przyszłości w zgodzie z prawami natury.

Literatura

- Górka K., Poskrobko B., Radecki W. (1998). Ochrona Środowiska. PWE, Warszawa.
- Górski K. (2003). Polityka ekologiczna w ujęciu makroekonomicznym oraz regionalnym. AE, Kraków.
- Grawczyk M. (2004). Integracja systemów zarządzania jakością i środowiskiem w przedsiębiorstwie. *Management*, nr 4, 149.
- Majchrzak J., Zimniewicz K. (2004). Ochrona środowiska w strukturze celów przedsiębiorstwa. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 4, 18.
- Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (1997). Kierowanie. PWE, Warszawa, 103-105.
- Zonin R., Ambrozi L. (2007). Etyka, środowisko, ekonomia. *Spoleczeństwo*, nr 4, 716.
- Nasza Wspólna Przyszłość (2001). *Raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju*. PWE, Warszawa, 27.
- BSEN ISO 14 000 – System zarządzania środowiskiem (1999). *Kontekst Poznań*, 8.

FORMULATING POLICY AND STRATEGY FOR ECOLOGICAL DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE - A SKETCH OF THE PROBLEM

Abstract: The paper presents a sketch of a problem of formulating policy and strategy on an enterprise. Two issues are taken into consideration: essence and meaning of ecological management from the point of view of values understood as a stream of resources and lost opportunities (cost), strategy types of strategies of ecological functioning of the enterprise and its meaning for present and future development.