

Andrzej Kubasik

OBSZARY KREOWANIA KOMPETENCJI EKOLOGICZNYCH PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Pojęcie i cechy kompetencji ekologicznych

W procesie rozwoju współczesnych przedsiębiorstw coraz większą rolę odgrywają złożone interakcje ze środowiskiem przyrodniczym. Mają one istotne znaczenie dla strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem¹.

Kształtowanie omawianych interakcji dokonuje się głównie w ramach polityki ekologicznej państwa. Przedsiębiorstwa stanowią ważny obiekt jej oddziaływań. Przekłada się to na wielokierunkowe ekologiczne uwarunkowania działań przedsiębiorczych².

Prawidłowe interakcje wymagają poważnego traktowania przez przedsiębiorstwa zobowiązań wynikających ze społecznej odpowiedzialności za środowisko. Tworzenie standardów w tym obszarze i ich zastosowanie do oceny działań przedsiębiorstw czyni omawianą koncepcję zdecydowanie łatwiejszą do operacjonalizacji, a tym samym i społecznego egzekwowania³.

Budowanie i utrzymywanie przez przedsiębiorstwa prawidłowych interakcji ze środowiskiem traktuje się jako potencjalnie ważne źródło przewagi konkurencyjnej na rynku.

¹ Szerzej na ten temat zob. m.in.: K. Lisiecka, A. Kubasik: Środowisko w globalnej orientacji zarządzania przedsiębiorstwem. AE, Katowice 2001.

² Zob. np. A. Kubasik: Ekologiczne uwarunkowania działań przedsiębiorczych. W: Uwarunkowania przedsiębiorczości. Red. K. Jaremczuk. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Tarnobrzeg 2004

³ Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu. Red. W. Gasparski. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003; A. Brzozowski: Standardy społecznej odpowiedzialności biznesu. „Problemy Jakości” 2003, nr 2.

Jedną z podstaw trwałej przewagi konkurencyjnej są kluczowe kompetencje. Określają one wyróżniające zdolności, procesy i zasoby oraz wspomagające ich rozwój, a równocześnie osłabiające rangę działań nietworzących wartości dodanej⁴.

Istotą koncepcji kluczowych kompetencji jest założenie, iż u podstaw sukcesu firmy leży umiejętność zespolenia posiadanych technologii i umiejętności produkcyjnych w kompetencje pozwalające organizacji na szybkie wykorzystanie szans w otoczeniu.

Kluczowe kompetencje jako wiązki zasobów, procesów i zdolności leżących u podłoża przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, ułatwiają dostęp do ważnych rynków albo segmentów rynkowych, czynią znaczący wkład w postrzegane przez klientów korzyści, umożliwiają obniżkę kosztów, utrudniają naśladowanie przez konkurencję, czy też pozwalają na stworzenie architektury strategicznej na zarządzanie nią⁵.

Przedsiębiorstwo powinno umieć badać, identyfikować i kreować kluczowe kompetencje oraz budować na ich podstawie strategię rozwoju⁶.

W kształtowaniu kluczowych kompetencji decydującą rolę odgrywa wiedza posiadana i rozwijana przez organizację. Kluczowe kompetencje stanowią ważny element systemu uczenia się organizacji⁷.

Kształtowanie przez przedsiębiorstwa prawidłowych interakcji ze środowiskiem w kontekście funkcjonowania i rozwoju firmy wymaga określonych kompetencji ekologicznych i tworzonych na ich podstawie strategii rozwoju.

Kompetencje ekologiczne oznaczają zdolność do skutecznej kombinacji zasobów ekologicznych, rozpoznanie wzajemnych oddziaływań między różnymi elementami środowiska i minimalizowanie ryzyka ekologicznego⁸.

Wzrasta ranga kompetencji ekologicznych w zbiorze kompetencji firmy oraz jako istotny element jej potencjału strategicznego. Strategiczny potencjał ekologiczny firmy powinien zagwarantować, również w przyszłości, skuteczność ekologiczną przedsiębiorstwa. Wymaga to procesu permanentnego uczenia

⁴ Do głównych źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej zalicza się ponadto:

- kompresję czasu, przyspieszenie cyklu rozwoju produktów, czy też odpowiedzi na tendencje rynkowe, skrócenie czasu dokonywania operacji.
- nieustanne doskonalenie oparte na procesie uczenia się.
- więzi, współpracę z innymi przedsiębiorstwami, a w szczególności partnerstwo z dostawcami i odbiorcami oraz dopełnienie własnych kompetencji kompetencjami partnera.

R.M. Kanter: *On the Frontiers of Management*. Harvard Business School Press, Boston 1997, s. 29 i nast.
Cyt. za: M. Bratnicki: *Kompetencje przedsiębiorstwa*. Agencja wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 14.

⁵ Przykładami głównych kompetencji są: umiejętność wytwarzania produktu o wysokiej jakości, umiejętność szybkiej i pełnej realizacji zamówień nabywcy, umiejętność zorganizowania i zarządzania sprawnym systemem zakupów i usług posprzedażnych, umiejętność integracji nowych technologii w procesach innowacyjnych itp.

⁶ Szerzej na ten temat zob. M. Bratnicki: *Op. cit.*

⁷ Szerzej na temat modelu systemu uczenia się organizacji oraz miejsca i roli kluczowych kompetencji jako jego składnika zob. J. Rokita: *Organizacja ucząca się*. AE, Katowice 2003, s. 115 i nast.

⁸ K. Zimniewicz: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa 1999, s. 178 i nast.

się pracowników, aby zapewnić powiększanie się zasobu posiadanych kompetencji ekologicznych. Wiedza ekologiczna i proekologiczna działalność powinny stać się elementem umiejętności firmy.

Umiejętności ekologiczne będą tworzyć wartości w łańcuchu wartości Portera. Dotyczy to szczególnie umiejętności połączenia jakości produktów z jakością procesów wytwórczych w aspekcie ekologicznym. Świadczy to o możliwości tworzenia wartości dla klienta, a w szczególności dla grupy ekokonsumentów na podstawie unikatowych kompetencji.

Kluczowe kompetencje w obszarze ekologii powinny odznaczać się następującymi cechami:

- zapewniać potencjalny dostęp do wielu rynków, m.in. takich, na których obowiązują zaostrzone normy ekologiczne w stosunku do procesów i wyrobów,
- wносить istotny wkład do postrzeganych przez konsumenta korzyści z użytkowania bądź dysponowania produktem finalnym, mającym cechy ekoprodktu,
- stwarzać trudność imitacji kluczowej kompetencji przez konkurentów.

Kompetencje ekologiczne pozwalają na tworzenie strategii jakości ekologicznej. Jest to strategia rozwoju firmy łącząca elementy jakości i ekologii w formę jakości ekologicznej. Może to być strategia konkurencyjna bądź relacyjna, oparta głównie na walorach ekologicznych technologii lub wyrobów.

Jakość ekologiczna jest rozumiana jako dynamiczny system jakościowych charakterystyk produktów i procesów wytwórczych, w którym systemotwórczą rolę pełnią parametry i czynniki ekologiczne⁹. Oznacza to zatem konieczność łącznego traktowania jakości wyrobu i jakości procesu wytwarzania oraz przyjęcia, iż elementy ekologiczne dotyczą zarówno cech wyrobu w całym jego cyklu życia, jak i cech ekologicznych technologii wytwarzania od uzyskania surowców do utylizacji wyrobu końcowego. Wymaga to stworzenia wspólnego systemu formowania jakości wyrobu i środowiska naturalnego w łańcuchu: dostawcy surowców – producenci wyrobów – użytkownicy wyrobów. System ten powinien także uwzględniać regionalną politykę ochrony środowiska.

Elementem kompetencji ekologicznych jest umiejętność wprowadzenia wymagań jakości ekologicznej do poszczególnych etapów budowy strategii; od misji firmy, analizy strategicznej, przez wybór opcji strategicznej, aż do wdrożenia strategii i strategicznego controllingu.

Umiejętności ekologiczne są budowane w kilku ważnych obszarach funkcjonowania i rozwoju firmy, a mianowicie:

- stosunków z organami i instytucjami nadzorującymi realizację polityki ekologicznej państwa oraz aktywnego uczestnictwa w jej tworzeniu,

⁹ A. Chodyński: Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej. Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu. Sosnowiec 2002. s. 74-75.

-
- projektowania i wykorzystania systemów zarządzania środowiskowego i systemów zintegrowanych, łączących problematykę jakości, ochrony środowiska i bezpieczeństwa pracy,
 - procesów logistycznych, w tym stosunków z dostawcami w aspekcie współpracy w utrzymaniu przyjętych standardów ekologicznych stosowanych surowców i materiałów,
 - współpracy i konkurowania z organizacjami ekologicznymi i instytucjami naukowo-badawczymi,
 - stosunków z opinią publiczną,
 - źródeł finansowania przedsięwzięć proekologicznych i czynników tworzących wartość firmy,
 - projektowania ekologicznych wyrobów oraz ekologicznych technologii i procesów.

Budowanie kompetencji ekologicznych przedsiębiorstwa wymaga m.in. umiejętności:

- identyfikacji znaczących aspektów środowiskowych,
- wyboru priorytetów,
- określenia profilu ekologicznego,
- korzystania z przepisów prawa, ich interpretacji, śledzenia kierunków zmian legislacyjnych,
- korzystania z listy pytań kontrolnych i tzw. dobrych praktyk zarządzania,
- identyfikacji i wykorzystania ekologicznego cyklu życia wyrobu,
- identyfikacji krytycznych parametrów ekologicznych,
- minimalizacji ryzyka ekologicznego,
- aktywnego podejścia do ryzyka i ubezpieczania się od ryzyka ekologicznego,
- identyfikacji warunkowych zobowiązań ekologicznych i zabezpieczania się przed nimi,
- określania wartości firmy z „przyczyn ekologicznych”,
- tworzenia wizerunku ekologicznego firmy i public relations,
- współpracy z organizacjami ekologicznymi,
- wykorzystania obcych źródeł finansowania przedsięwzięć ekologicznych,
- ciągłego uczenia się pracowników,
- korzystania z doświadczeń własnych i innych firm.

2. Ekologiczne uwarunkowania działań przedsiębiorczych

Podstawowym źródłem uwarunkowań ekologicznych przedsiębiorstwa jest polityka ekologiczna państwa. Jej założenia, cele, stosowane instrumenty

ekologiczne i ich skuteczność środowiskowa oddziałują na skalę dolegliwości dla przedsiębiorstw.

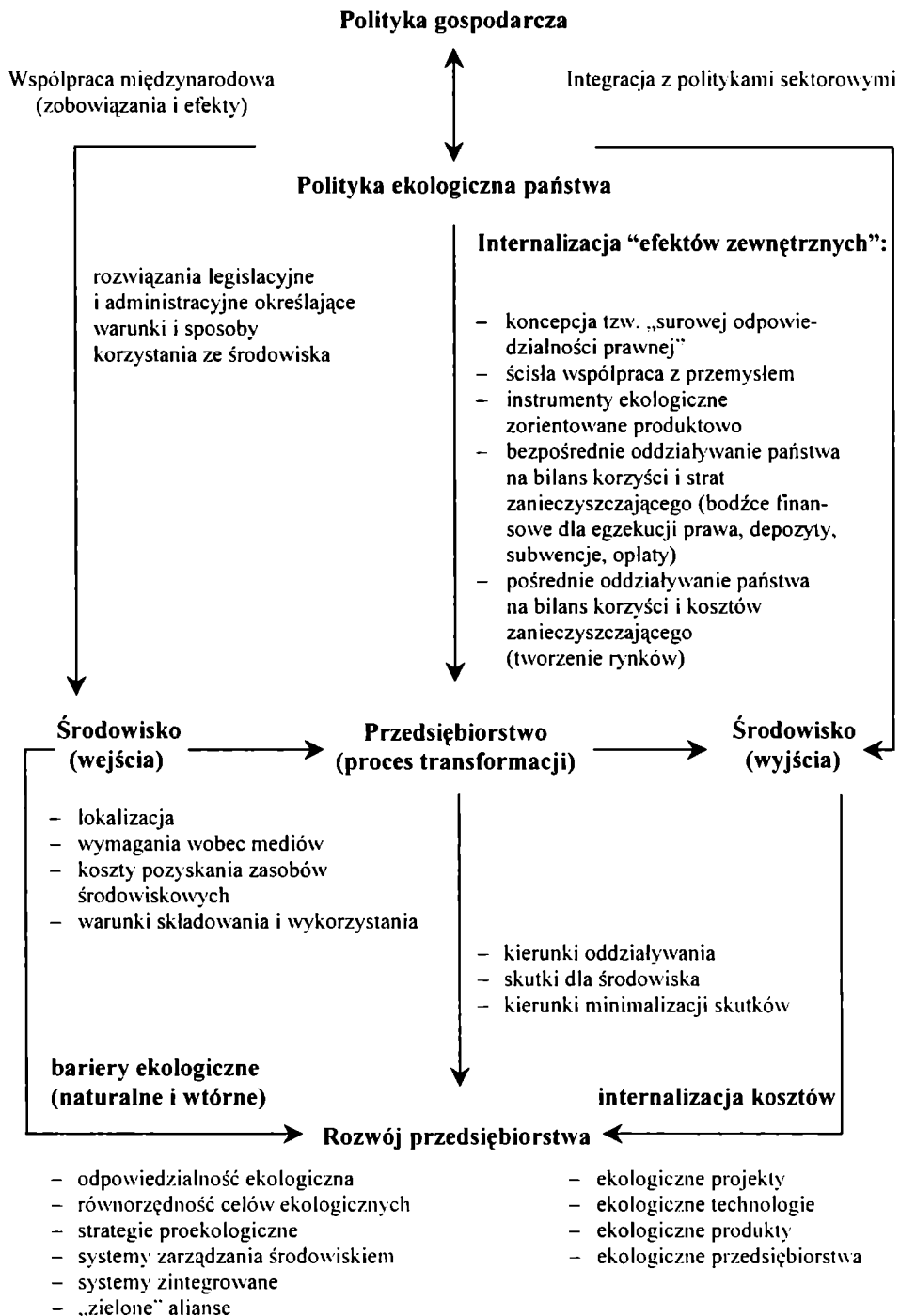
Relacje ze środowiskiem w rynkowym modelu przedsiębiorstwa oraz rolę polityki ekologicznej w ich kształtowaniu przedstawiono na rys. 1.

Współczesna polityka ekologiczna opiera się na zróżnicowanej palecie instrumentów, wśród których coraz większą rolę odgrywają instrumenty ekonomiczne zorientowane produktowo. Instrumenty ekonomiczne z założenia oddziałują na bilans korzyści i kosztów zanieczyszczającego w sposób bezpośredni (bodźce finansowe do egzekucji prawa, depozyty, subwencje, opłaty) lub w sposób pośredni, głównie przez tworzenie rynków, także sztucznych, (np. rynku handlu uprawnieniami do zanieczyszczeń).

Istotna sfera oddziaływania na przedsiębiorczość wynika także z zastosowania narzędzi prawno-administracyjnych. Ich źródłem są liczne akty prawne. Sfera relacji ze środowiskiem jest regulowana w prawie ochrony środowiska, ale także w prawie cywilnym, karnym, administracyjnym, prawie atomowym, geologicznym, górniczym, wodnym, budowlanym.

Radykalne zmiany w prawie ochrony środowiska wynikały głównie z konieczności jego dostosowania do wymagań Unii Europejskiej. Prawo to nadal podlega zmianom, szczególnie w aspekcie nowelizacji wielu ustaw oraz zmian w przepisach wykonawczych. Dla przedsiębiorców oznacza to konieczność dokładnej znajomości regulacji prawnych i administracyjnych, dokonywanych i możliwych zmian w tym zakresie oraz możliwych lub rzeczywistych konsekwencji funkcjonowania i rozwoju firmy¹⁰.

¹⁰ W praktyce istnieje sporo niejasności dotyczących interpretacji niektórych definicji czy zakresu obowiązków nakładanych na przedsiębiorców. Wiele wydawnictw wychodzi naprzeciw temu zapotrzebowaniu, oferując publikacje zawierające praktyczne omówienie zakresu odpowiedzialności za naruszenia przepisów, możliwość uzyskania ulg podatkowych, systemu pozwoleń na produkcję zgodną z wymaganiami ochrony środowiska oraz zasad gospodarki odpadami. Zapewnia także aktualizację przepisów. Zob. np. Wymogi ochrony środowiska w praktyce działalności gospodarczej. Nowe prawa i obowiązki przedsiębiorców i administracji. Wydawnictwo FORUM. Poznań 2002.



Rys. 1. Relacje ze środowiskiem w rynkowym modelu przedsiębiorstwa

Istotne obowiązki przedsiębiorców wynikają z rozszerzenia odpowiedzialności producenta za produkt na całą sferę eksploatacyjną i poużytkową. Dotyczy to m.in. opakowań i odpadów opakowaniowych i skutkuje sposobami wypełniania przez przedsiębiorców obowiązku recyklingu oraz wynikającymi z tego zobowiązaniami, możliwymi korzyściami i sytuacjami wymagającymi dodatkowych uregulowań¹¹.

Ważnym obszarem nowych zobowiązań przedsiębiorców jest konieczność dostosowania produktów do tzw. dyrektyw „nowego podejścia” oraz wynikającej z nich koncepcji „norm zharmonizowanych”. Ciężar odpowiedzialności za produkcowanie bezpiecznych wyrobów spoczywa na producencie. Musi on wykazać, że wyrób spełnia określone wymagania i przygotować dokumentację, wykazującą, że wyrób spełnia wymagania aktów prawnych (dyrektyw). Dotyczy to właściwości szeroko rozumianej jakości produktów przejawiającej się w bezpieczeństwie produktów, ochronie zdrowia, aspektach ekologicznych wytwarzanych produktów, a także szeroko rozumianej odpowiedzialności społecznej. Badania wykazały niedostateczny stan wiedzy polskich przedsiębiorców w omawianym obszarze¹².

Relacje pomiędzy przedsiębiorstwami a organami tworzącymi i nadzorującymi realizację polityki ekologicznej mają coraz częściej charakter gry. Wykorzystuje się nie tylko różny dostęp do informacji o charakterze ekologicznym ze strony przedsiębiorstwa i organów kontrolnych, ale także niespójność i luki w przepisach prawnych i administracyjnych oraz nieprecyzyjność ich sformułowań. Przedsiębiorstwa posługują się także siłą nacisku grup interesu. Tego typu zachowań nie można traktować wyłącznie w kategoriach negatywnych. Wynikają one głównie z obronnych reakcji firm na niedogodności w sferze rozwiązań ekologicznych utrudniających im działalność.

Przykładem mogą być nowe regulacje dotyczące ochrony środowiska wynikające z uczestnictwa w Unii Europejskiej. Wprowadzane często w pośpiechu mogą być niedopracowane. Dotyczy to aktualnie np. handlu emisjami w ramach Krajowego Planu Alokacji Upwnień (KPAU). Ten przykład pokazuje także, jak ustalenia w skali globalnej mogą przekładać się na sytuację poszczególnych krajów, a w ich ramach na sytuację konkretnych sektorów i przedsiębiorstw. Zmuszają także firmy przemysłowe do walki o swoje żywotne interesy, gdyż w omawianym przypadku znaczna część procesu decyzyjnego związanego z podziałem uprawnień do emisji CO₂ może mieć charakter polityczny, m.in. z powodu braku czasu na przygotowanie sektorów do pełnego udziału w procesie. Źle skonstruowany system może spowodować, że inwestorzy będą kupować uprawnienia w Polsce, a wykorzystują je za granicą¹³.

¹¹ Szerzej na ten temat zob. H. Żakowska: Nowe regulacje dotyczące opakowań i odpadów opakowaniowych. Obowiązki producentów i handlowców. Wydawnictwo STO. Bielsko-Biała 2003.

¹² Zob. np. H. Wojciechowski: Stan przygotowań polskich przedsiębiorstw do wymogów UE. „ABC Jakości” 2002. nr 4.

¹³ Szerzej na ten temat zob. P. Poborski: Handel emisjami: szansa lub groźba. „Puls Biznesu” 2004. nr 50.

3. Systemy zarządzania środowiskowego jako potencjalny obszar tworzenia wartości dodanej

System zarządzania środowiskiem na podstawie normy ISO 14001 opiera się na identyfikacji znaczących aspektów środowiskowych. Ich wyznaczenie stanowi podstawę formułowania celów i zadań środowiskowych.

Aspekt środowiskowy oznacza te elementy działalności, te cechy komponentu produktu lub usługi, w wyniku których można mówić o oddziaływaniu na środowisko, o skutkach środowiskowych związanych z tą działalnością, usługą, z wyrobem¹⁴. Przedsiębiorstwo powinno umieć określić i wdrożyć procedurę identyfikacji znaczących aspektów środowiskowych. W szczególności trzeba ustalić, które z nich są możliwe do nadzorowania oraz te, na które przypuszczalnie przedsiębiorstwo może mieć wpływ. Szczególnie ważne są te aspekty, którymi przedsiębiorstwo może sterować. Proces identyfikacji aspektów środowiskowych powinien uwzględniać oddziaływania środowiskowe, które mogą powstać w konsekwencji zarówno typowych, jak i nietypowych warunków działania oraz sytuacji awaryjnych. Przedsiębiorstwo musi także umieć określić kryteria oceny aspektów środowiskowych. O uznaniu danego aspektu za znaczący mogą decydować nie tylko kryteria czysto środowiskowe, ale również wymagania prawne oraz opinie zainteresowanych stron. Proces identyfikacji i oceny aspektów środowiskowych powinien być prowadzony na bieżąco, a informacje z niego płynące muszą być aktualne. Powinny mu podlegać przede wszystkim nowe lub zmodyfikowane procesy technologiczne, usługi lub wyroby.

Ważną umiejętnością przedsiębiorstwa jest ustanowienie i udokumentowanie celów i zadań środowiskowych. Realność celów i równocześnie konieczność ustalania ich na ambitnym poziomie wymaga od przedsiębiorstwa m.in. umiejętności identyfikacji najlepszej dostępnej techniki (ang. BAT), najlepszej dostępnej ekonomicznie uzasadnionej technologii (ang. BATNEEC) oraz oceny możliwości ich zastosowania¹⁵. Spełnianie wymagań BAT, a co najmniej wytyczenie realistycznej

¹⁴ R. Pochyluk, P. Grudowski, J. Szymański: Zasady wdrażania systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001. Ekoconsult, Gdańsk 1999, s. 63 i nast.

¹⁵ Definicja BAT i wymogi prowadzenia działalności zgodnie z jej wymogami zostały wprowadzone do polskiego prawodawstwa przez ustawę „Prawo ochrony środowiska”. Najlepsza dostępna technika to najbardziej efektywny oraz zaawansowany poziom rozwoju technologii i metod prowadzenia danej działalności, wykorzystywany jako podstawa ustalania granicznych wielkości emisyjnych, mających na celu eliminowanie emisji lub, jeżeli nie jest to praktycznie możliwe, ograniczanie emisji i wpływu na środowisko jako całość. W Polsce do gromadzenia i rozpowszechniania informacji na temat BAT zostało powołane Krajowe Centrum BAT. W zakres jego obowiązków wchodzi m.in.:

- utworzenie i bieżące aktualizowanie bazy danych i informacji o BAT.
- opracowywanie projektów określających minimalne wymagania wynikające z BAT (graniczne wartości emisyjne).
- zapewnienie łatwego dostępu do informacji dla zainteresowanych osób i instytucji.

Szerzej na ten temat zob. M. Tytko: Najlepsze dostępne technologie (BAT) jako narzędzie wprowadzania zasad ekorozwoju. Raport 4. Krajowe Centrum Najlepszych Dostępnych Technik przy Ministrze Środowiska.

drogi osiągnięcia odpowiednich parametrów operacyjno-technologicznych, jest warunkiem koniecznym do uzyskania pozwolenia zintegrowanego.

Ekologicznie zorientowane zarządzanie wymaga od menedżerów umiejętności ustalania i przyjęcia określonych priorytetów, jakich powinno się przestrzegać przy podejmowaniu działań w obszarze interakcji ze środowiskiem. Proponowany przez G. Wintera układ priorytetów jest następujący¹⁶:

- postępuj tak, aby osiągnąć zgodność z prawem,
- wybieraj następnie te działania, które przyniosą pożytek firmie,
- po nich realizuj te, które natychmiast nie przynoszą zysków, ale mogą je przynieść w przyszłości,
- dopiero na końcu podejmuj dodatkowe działania będące obciążeniem dla firmy.

Rozwinięcie omawianych priorytetów prowadzi do zaproponowania następujących zasad:

- rozważania najpierw możliwości zmian technologii, a dopiero później, gdy to jest niemożliwe, instalowania urządzeń ochronnych,
- uwzględniania czynnika czasu, tzn. instalowania do danej technologii urządzeń ochronnych o trwałości odpowiadającej długości życia fabryki,
- brania udziału w konsultacji działalności ustawodawczej na swoim terenie.

Do priorytetów ekologicznych i technicznych można zaliczyć:

- unikanie ostrych i groźnych substancji oraz procesów niebezpiecznych,
- oszczędzanie energii, wody i surowców,
- używanie „ekologicznie przyjaznych” materiałów,
- zapobieganie nagromadzeniu się substancji odpadowych zarówno przez zmiany technologii, właściwą selekcję, jak i szukanie firm, dla których dane odpady będą surowcem.

Priorytety personalne i organizacyjne w ekologicznie zorientowanym zarządzaniu sprowadzają się do postulatów:

- realizowania działań proekologicznych najpierw w sektorach kierowanych przez ludzi wykazujących zrozumienie dla tych spraw,
- angażowania ludzi mających pozytywny stosunek do środowiska, gdyż jest to łatwiejsze niż późniejsze kształcenie i nakłanianie personelu do przyjęcia właściwej postawy,
- przenoszenia odpowiedzialności za sprawy środowiska na osobę mającą wiedzę z dziedziny ekologii, ekonomii i psychologii,
- preferowania kursów treningowych.

Istotną umiejętnością menedżerów zajmujących się wdrażaniem i stosowaniem systemów zarządzania środowiskowego jest efektywne korzystanie

¹⁶ G. Winter: Czysty zysk. Przewodnik środowiskowego zarządzania przedsiębiorstwem. Wydawnictwo Artystyczne i Reklamowe S. Kowalski i S-ka. Warszawa 1998, s. 105-109.

z list pytań kontrolnych i tzw. kodeksów dobrej praktyki. Lista kontrolna jest logicznie uporządkowanym katalogiem kroków i posunięć opracowanych tak, aby wspomagać ludzi w osiągnięciu konkretnego celu. Listy są zazwyczaj tworzone przez ekspertów, jednak większość menedżerów opracowuje także swoje własne listy. Listy kontrolne ułatwiają i porządkują analizę i wdrażanie zmian prowadzących do zaspokojenia potrzeb ekologicznych i ekonomicznych w każdej dziedzinie działalności firm.

Prawidłowo opracowane i stosowane listy kontrolne charakteryzuje przewaga nad innymi metodami analizowania problemów środowiskowych, a mianowicie:

- umożliwiają one kompleksowe podejście do zagadnienia (wskazują m.in., w jaki sposób zarządzanie środowiskowe może znaleźć zastosowanie na wszystkich szczeblach kierowania i we wszystkich rodzajach działalności),
- mogą być wzajemnie powiązane, odnosząc się w różny sposób do tych samych zagadnień, co pomaga w uzyskaniu pożądanego efektu synergii,
- są łatwe w użyciu oraz elastyczne,
- pomagają w kreowaniu innowacji,
- mogą być podstawą do opracowania kodeksów dobrej praktyki,
- można je łatwo modyfikować i rozwijać¹⁷.

Specyficzną umiejętnością firm w obszarze projektowania i wykorzystania systemu zarządzania środowiskiem na podstawie normy ISO 14001, w kontekście tworzenia wartości dodanej, jest rzetelne podejście do wyboru jednostki projektującej i certyfikującej i nieuleganie pokusie szybkiego i łatwego uzyskania certyfikatu dla samego jego posiadania. Patologie w tym obszarze przybrały duże rozmiary i zaczynają być groźne dla przyszłości systemów zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy. Problem jest podnoszony zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i przez same środowiska konsultantów i instytucji w obszarze projektowania i certyfikacji omawianych systemów¹⁸. Wina leży po obu stronach. Nacisk przedsiębiorców na legitymowanie się certyfikatem jako formalnym, a często i koniecznym warunkiem prowadzenia działalności i konkutowania na rynkach unijnych, spowodował gwałtowny wzrost popytu na omawiane usługi. Odpowiedzią rynku było pojawienie się wielu nowych jednostek, które oferowały równoczesne projektowanie, wdrożenie i certyfikację systemów w krótkim czasie, w dodatku po dumpingowych cenach.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Zob. np. M. Zdunek: Certyfikat wątpliwej jakości. „Nowy Przemysł” 2003, nr 11; a także: „Puls Biznesu” z 19 października 2004 r. (dodatek Certyfikator).

4. Umiejętności ekologiczne w obszarze procesów logistycznych

Ważną umiejętnością przedsiębiorstwa jest identyfikacja kosztów zewnętrznych procesów logistycznych oraz wykorzystanie ekologii w ich redukcji¹⁹. Wymiar rynkowy strategii logistycznej firmy dotyczący skutków oddziaływania na środowisko naturalne rozciąga się na cały proces gospodarczy. Przedsiębiorstwo musi mieć świadomość ekologicznych implikacji realizowanych strategii logistycznych i łańcuchów dostaw.

Szczególnie istotna jest umiejętność oceny wpływu różnorodnych procesów i czynności logistycznych na stan środowiska naturalnego i kierunki jego zmian. Trzeba zatem poznać przyczyny zróżnicowanego zapotrzebowania na usługi transportowe i związanego z tym zanieczyszczenia środowiska.

Znaczne zwiększenie zapotrzebowania na usługi transportowe, wiążące się z zanieczyszczeniem środowiska, wynika ze wzrostowej tendencji specjalizacji (zawężania asortymentu) oraz z dążenia do zapewnienia transeuropejskich źródeł zaopatrzenia w surowce i materiały.

Niewielkie zwiększenie zapotrzebowania na usługi transportowe, wiążące się z zanieczyszczeniem środowiska, wynika natomiast z bezpośredniego dążenia do wzrostu znaczenia obsługi klienta, dalszego wprowadzania strategii just-in-time, nasilenia się trendów logistyki odwrotnej (zagospodarowania odpadów), tendencji „odchudzonych” łańcuchów dostaw.

Neutralny charakter pewnych strategii logistycznych, który nie zwiększa zapotrzebowania na usługi transportowe, a wiąże się z zanieczyszczeniem środowiska, wynika z modułowej konstrukcji produktów, (dez) integracji pionowej, polityki opóźniania montażu wyrobów gotowych.

Do ograniczenia procesów transportowych i zmniejszenia zanieczyszczeń ekologicznych przyczyniają się te elementy strategii logistycznych, które wynikają z silnych tendencji do powstawania rozszerzonych organizacji²⁰.

¹⁹ Ekologii stanowi zintegrowany system, który:

- opiera się na koncepcji zarządzania recykulacyjnymi przepływami strumieni materiałów odpadowych w gospodarce oraz przepływami sprzężonych z nimi informacji.
- zapewnia gotowość i zdolność efektywnego gromadzenia, segregacji, przetwarzania oraz ponownego wykorzystywania odpadów według przyjętych zasad technicznych i procesowych spełniających wymagania normowe i prawne ochrony środowiska.
- umożliwia podejmowanie technicznych i organizacyjnych decyzji w kierunku minimalizowania negatywnych skutków oddziaływania na środowisko, związanych z realizacją procesów zaopatrzeniowych, przetwórczych dystrybucyjnych oraz serwisowych w logistycznych łańcuchach dostaw.

Cyt. za: Z. Korzeń: Ekologii. Biblioteka Logistyka. Poznań 2001, s. 16-17.

²⁰ D. Kisperska-Moroń, E. Placzek: Koszty zewnętrzne procesów logistycznych a konkurencyjność przedsiębiorstw. W: Trans 01. Wspólna Europa. Przedsiębiorstwo wobec globalizacji. Praca zbiorowa pod red. H. Brdulak i T. Gołębiowskiego. SGH. Kolegium Gospodarki Światowej. PWE. Warszawa 2001.

W zarządzaniu logistycznym istnieje zatem konieczność określenia wyraźnej ekopolityki logistycznej. Jej celem ma być sprawna i efektywna realizacja procesów logistycznych przy równoczesnej minimalizacji wpływu tych działań na środowisko naturalne. Przekłada się to na koncepcje zrównoważonych łańcuchów dostaw, stanowiąc ważny element decyzyjny na szczeblu strategicznym. Formułując politykę proekologiczną firmy, należy brać pod uwagę typ działalności i charakter rynku, na którym ona działa. Najwyższe standardy ekologiczne są stawiane systemom logistycznym w takich branżach, jak przemysł naftowy czy chemiczny, które historycznie doświadczyły już fatalnych skutków katastrof ekologicznych i które działają w warunkach ścisłej kontroli organizacji proekologicznych i organizacji rządowych stosujących różnego rodzaju kary i sankcje.

Redukcja kosztów zewnętrznych logistyki obejmuje różnorodne działania. Najbardziej znaczące osiągnięcia proekologiczne są realizowane wówczas, gdy firmy dążą do poprawy efektywności swych procedur działania operacyjnego. Zależy to także od wymaganych umiejętności menedżerów ds. logistyki. Siła wpływu konsumentów na proekologiczne funkcjonowanie systemów logistycznych firm jest tym większa, im większy jest udział bezpośrednich klientów w nabywaniu produktów firmy. Istnieje wtedy szansa utworzenia „zielonego rynku” przez promocje rozwiązań proekologicznych, które dają szanse tworzenia kolejnych zalet konkurencyjnych firmy²¹.

5. Umiejętność współpracy i konkurowania z organizacjami ekologicznymi

Współczesne koncepcje zarządzania kładą nacisk na pozytywną kooperację zewnętrzną przedsiębiorstwa w środowisku biznesowym i pozabiznesowym²². Partnerstwo przedsiębiorstwa z instytucjami zlokalizowanymi poza branżą, ale mającymi duży wpływ na jego sukces, jest ważne i trudne w realizacji. Dotyczy to organizacji odpowiedzialnych za ochronę środowiska, organizacji samorządu terytorialnego, na których terenie działa przedsiębiorstwo, a także organizacji reprezentujących naukę i konsulting.

Kooperacja współczesnej organizacji z organizacjami ekologicznymi ma wszelkie cechy równoczesnego konkurowania i współpracy²³ w postaci zawierania tzw. „zielonych” aliansów.

Bliska współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami a organizacjami ekologicznymi ma współcześnie istotne znaczenie dla skutecznej ochrony środowiska

²¹ D. Kisperska-Moroń, E. Placzek, R. Piniński: Koszty zewnętrzne logistyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw. AE. Katowice 2002, s. 149.

²² Z. Dworzecki: Przedsiębiorstwo kooperujące. Euro Ekspert. Warszawa 2002.

²³ M. Romanowska, M. Trocki: Przedsiębiorstwo partnerskie -- w poszukiwaniu równowagi pomiędzy rywalizacją a współdziałaniem. „Master Business Administration” 2002, nr 6.

oraz poprawy wizerunku firmy w oczach konsumentów. Zastępuje ona stopniowo dotychczasowe wzajemne relacje nacechowane konfliktami i brakiem zaufania²⁴. Powodzenie sojuszu zależy od wyboru organizacji ekologicznej jako partnera. Trzeba zatem ustalić cele aliansu, określić kluczowe kompetencje przyszłego partnera oraz podjąć decyzję o wyborze. Stroną inicjującą współpracę jest najczęściej przedsiębiorstwo, jednak problem stawianych celów i poszukiwanych kompetencji dotyczy obu aliantów (tab. 1). Sukces aliansu, a więc obustronne korzyści i efekt synergii, zależy od odpowiedniego dopasowania stron i ich kooperacyjnych postaw. Organizacja ekologiczna powinna być nastawiona wobec firmy kooperacyjnie, natomiast firma nie może wyłącznie koncentrować się na zysku, ale uwzględniać jako równie ważne wymagania ekologiczne.

Tabela 1

Rodzaje celów i poszukiwane kompetencje w sojuszach przedsiębiorstw z organizacjami ekologicznymi

	Przedsiębiorstwa	Organizacje ekologiczne
Rodzaje celów, jakie aliant chce osiągnąć przez sojusz	<ul style="list-style-type: none"> - rozwój nowego „zielonego” produktu - wykreowanie świadomości społeczeństwa odnośnie do ekologicznych działań przedsiębiorstwa - opracowanie „zielonych” strategii marketingowych z ekologicznie akcentowanymi praktykami - wdrożenie programów ekologicznych prowadzących do obniżki kosztów 	<ul style="list-style-type: none"> - poprawa stanu środowiska przyrodniczego - poprawa własnego wizerunku - edukacja ekologiczna społeczeństwa - zdobycie środków na działalność
Poszukiwane kompetencje u potencjalnego alianta	<ul style="list-style-type: none"> - kompatybilność celów - dysponowanie specjalistyczną wiedzą w określonej dziedzinie - potwierdzona reputacja w społeczeństwie - dobre stosunki z mass mediami - koherencja wizerunku organizacji ekologicznej z wizerunkiem firmy - gotowość do kooperacji i kompromisowych rozwiązań problemu 	<ul style="list-style-type: none"> - kompatybilność celów - pozytywny wizerunek ekologiczny firmy - zrozumienie duchowych poglądów organizacji ekologicznych - istotna ranga problemów ekologicznych do rozwiązania - postawa kooperacyjna firmy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W. Sroka: „Zielone” aliansy – nowa broń strategiczna przedsiębiorstw. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 1998, nr 11.

W dalekiej perspektywie efektywna współpraca jest uwarunkowana kompatybilnością celów partnerów oraz elastycznością i umiejętnością przystosowania do zmian. Kompatybilne cele warunkują sukces komunikowania się między partnerami, ponieważ różnica celów rodzi konflikt. Wymaganie elastyczności wynika natomiast ze stale zmieniających się warunków prowadzenia biznesu. Partnerzy muszą wykazać chęć i zdolność redefiniowania własnych opinii dla lep-

²⁴ W. Sroka: Zielone aliansy – nowa broń strategiczna przedsiębiorstw. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 1998, nr 11.

szego zrozumienia i dostosowania się do drugiej strony. Dla przedsiębiorstw oznacza to próbę zrozumienia emocjonalnych i duchowych poglądów organizacji ekologicznych. Te z kolei muszą wykazać się chęcią złagodzenia swoich idealnych wyobrażeń, aby urzeczywistnić nierzadko kompromisowe rozwiązania.

Sojusze z organizacjami ekologicznymi mogą stać się dla firm skutecznymi strategiami konkurencyjnymi. Wynika to z odpowiedzi biznesu na coraz większą uwagę, jaką postindustrialne społeczeństwo zwraca na ochronę środowiska. Partnerstwo z organizacją ekologiczną czyni firmę bardziej wiarygodną wśród klientów, przyczynia się do większych obrotów, a pośrednio – do większych zysków. Z badań wynika, że wiele przedsiębiorstw zawarło sojusze z organizacjami ekologicznymi dla osiągnięcia konkretnego celu²⁵.

W Polsce, w miarę postępującej integracji z Unią Europejską, która priorytetowo traktuje problemy ekologiczne, można oczekiwać wzrostu zainteresowania tego rodzaju partnerstwem. W obszarze relacji organizacji ekologicznych z przedsiębiorstwami pojawiły się w ostatnich latach także zjawiska patologiczne. Dotyczyły one działań niektórych, z reguły niewielkich organizacji ekologicznych w kontekście możliwości rozwoju przedsiębiorstw, a konkretnie stosowania szantażu ekologicznego i zatrzymywania budowy w imię opacznie pojmowanej ochrony środowiska. W rzeczywistości miało to na celu uzyskanie nienależnych środków finansowych od inwestorów jako warunku odstąpienia od protestu. Główną przyczyną tej dość częstej praktyki jest niedostosowanie polskiego prawa ochrony środowiska w tym zakresie, nadanie zbyt dużych praw organizacjom ekologicznym, w tym zbyt dużej łatwości ich powstawania, słabości organów ścigania oraz cichego przyzwolenia części inwestorów na takie zachowania.

6. Umiejętności ekologiczne w obszarze public relations

Firmy prezentują otoczeniu stosunek do środowiska przez misję budowaną na podstawie standardu określającego przed kim i za co firma odpowiada. Czynnikiem ekologiczny w misji firmy może dotyczyć deklaracji dbałości o środowisko, wytwarzania wyrobów nieszkodliwych dla środowiska i bezpiecznych w użytkowaniu oraz odpowiedzialności za utylizację zużytych produktów. Tego typu deklaracje muszą być zgodne z rzeczywistymi działaniami. Istotne jest również, na ile firma ma wpływ na proces ostatecznego użytkowania oferowanego wyrobu, zmniejszający ostatecznie szkodliwe oddziaływanie na środowisko. Przykładem jest pre-

²⁵ Wybrane „zielone aliance” zaprezentowano w: H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka: *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 64. Interesującym, niemal modelowym przykładem dochodzenia do partnerstwa jest sojusz pomiędzy wielkim niemieckim koncernem chemicznym Hoechst a Instytutem Ekologicznym z Fryburga. Bezprecedensowa współpraca koncernu chemicznego z ekologami: „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 1.

zentowanie w misji i celach strategicznych kopalń węgla kamiennego oferty węgla ekologicznego, tzn. o niskiej zawartości siarki i popiołu oraz chloru. Jest to zgodne z dążeniami energetyki zawodowej obligowanej do radykalnego zmniejszania zanieczyszczeń gazowych i pyłowych w procesach spalania węgla. Ciekawy przykład misji jednego z zakładów energetyki zawodowej wykorzystującej procesy kogeneracji zaprezentowano w tab. 2.

Pożądanę jest także przedstawianie własnej, oryginalnie sformułowanej polityki środowiskowej. W obszarze zagadnień prawnych i finansowych cenne jest, gdy zawiera ona np. zobowiązanie do bezwarunkowego spełniania wszystkich żądań wysuwanych przez agencje regulacyjne, deklarację samorzutnego ich ustalenia na bardzo wysokim poziomie i stosowania w praktyce oraz stałego podwyższania ich poziomu, tak aby nadążały za postępem technicznym i dopływem nowych danych na temat środowiska. Duże przedsiębiorstwa przemysłowe powinny rozważyć składanie deklaracji środowiskowych. Konieczna jest wtedy wiedza na temat postępów w unieszkodliwianiu lub recyklingu odpadów stałych, ścieków i emisji zanieczyszczeń do powietrza, powtórny wykorzystaniu energii cieplnej oraz redukowaniu poziomu hałasu. Ważne jest wskazanie na kierunki poprawy warunków pracy i zwiększenia jej bezpieczeństwa. Trzeba także umieć wykazać osiągnięcia w badaniach i technologiach zapewnienia bezpieczeństwa oraz wdrażaniu prośrodowiskowych procesów produkcyjnych, a także wykorzystaniu sprzętu do usuwania i utylizacji odpadów.

Tabela 2

Wizja i misja Elektrociepłowni Zabrze S.A.

Wizja Elektrociepłowni Zabrze S.A.

EC Zabrze S.A., działając głównie na rynku Zabrze i Rudy Śląskiej, stanie się inicjatorem lokalnego centrum multienergetycznego, opartego na skojarzonej produkcji ciepła i energii elektrycznej w sprawnych technologicznie i ekologicznie urządzeniach, oraz konkurencyjną kosztowo. Uczestniczyć będzie także w działaniach na rzecz czystego środowiska przez uczestnictwo w ograniczaniu niskiej emisji oraz rozwoju małych lokalnych źródeł.

Misja EC Zabrze S.A.

Misją Elektrociepłowni Zabrze S.A. jest zaspokajanie potrzeb i oczekiwań konsumentów ciepła i energii elektrycznej w sposób korzystny dla odbiorców, a więc tani, ciągły, pewny, ekologiczny i konkurencyjny.

Głównymi kryteriami zaspokajania oczekiwań konsumentów ciepła są:

- Niezawodność dostaw (ciągłość, bezawaryjność).
- Atrakcyjność cenowa (cena akceptowalna społecznie).
- Ekologicznie czyste procesy wytwórcze.

Misja wpisuje EC Zabrze – z jej funkcją centralnego źródła ciepła dla Zabrze i okolicznych miast – w miejską strategię zrównoważonego rozwoju.

Budowanie stosunków z otoczeniem odbywa się także przez publikowanie raportów o działalności przedsiębiorstw w zakresie ochrony środowiska. Powinny one zawierać informacje o celach środowiskowych firm oraz o planowanych działaniach. Oprócz aktualnej polityki środowiskowej i strategii działania przedsiębiorstwa, powinny być publikowane informacje o wydatkach, obejmujące zarówno nakłady kapitałowe, jak i koszty uzyskania przychodów ponoszonych na działalność prośrodowiskową.

Sporządzając sprawozdania ekologiczne i oceniając je, zarządzający muszą mieć świadomość istniejących tendencji i umieć się do nich dostosować. Ważne jest sporządzanie sprawozdań ekologicznych dla profesjonalistów, przede wszystkim z myślą o swoich partnerach, dbanie o ich całościowy, systematyczny charakter, standaryzowanie sprawozdań, różnicowanie ich form i stosowanych środków. Trzeba także wprowadzać informacje o aktywności ekologicznej firmy do raportu rocznego²⁶.

Podsumowując, kompetencje ekologiczne przedsiębiorstw stanowią współcześnie ważny element budowania prawidłowych interakcji ze środowiskiem, obejmują złożony i zróżnicowany zakres zagadnień i są budowane w wielu różnych obszarach. Stanowią one złożone związki umiejętności zbiorowego uczenia się i są wykorzystywane w procesach organizacyjnych. Odgrywają coraz większą rolę w zbiorze kluczowych kompetencji przedsiębiorstw w kontekście podstaw trwałej przewagi konkurencyjnej i działań tworzących wartość dodaną. Proces ich tworzenia jest narażony na wiele zjawisk patologicznych, szczególnie w obszarze normalizacji i standaryzacji oraz przez stosowanie szantażu ekologicznego przez nieuczciwe organizacje ekologiczne.

THE AREAS OF CREATING THE ECOLOGICAL COMPETENCES OF AN ENTERPRISE

Summary

The article describes the notion and characteristics of the ecological competences of an enterprise as well as their role as a source of competitive advantage. Moreover, it looks at the main areas of creating the ecological competences and presents the problems connected with this process. In particular the various aspects of the following areas have been characterized:

- the influence of a country's ecological policy,
- logistic processes,
- standardization,
- cooperation with the ecological organizations,
- Public Relations.

²⁶ Badania w 11 krajach OECD wykazały, że 24% z grupy największych przedsiębiorstw publikuje specjalne sprawozdanie ekologiczne, ale dwa razy tyle (47%) wprowadza informacje o swojej aktywności ekologicznej do swojego raportu rocznego. Cyt. za: Rosnąca rola sprawozdań w ochronie środowiska. „Zarządzanie na świecie” 2000, nr 10.