

Grażyna Leśniak-Łebkowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

STRATEGIE PRZEDSIĘBIORSTW A ŚRODOWISKO NATURALNE

1. Myślenie i przywództwo strategiczne a odpowiedzialność za środowisko naturalne

Myślenie strategiczne pojawiło się w zarządzaniu, aby ułatwić przedsiębiorstwu realizację ważnych zamierzeń w dalszej perspektywie w warunkach pojawiających się nieoczekiwanych ograniczeń. Jest ono nieodłączną cechą liderów, którzy oprócz osobistych talentów i wartości powodujących nimi w działaniu, z reguły odpowiadają pewnym standardom, wśród których należy zwłaszcza wyróżnić:

- szerokokontekstowe postrzeganie rzeczywistości,
- zdolność do kreowania atrakcyjnej wizji przyszłości jako wyznacznika drogi rozwoju osobistego i ludzi, za których czują się odpowiedzialni i których inspirują,
- umiejętność przekładania wizji na działania (operacjonalizacja),
- umiejętność integrowania innych wokół abstrakcyjnych idei i wartości oraz zaproponowanych programów,
- umiejętność pokonywania barier i konfliktów poprzez tworzenie warunków materialnych, organizacyjnych, intelektualnych i emocjonalnych niezbędnych do realizacji zamierzeń¹.

W związku z podnoszonymi na forum światowym od ponad 25 lat² pogłębiającymi się problemami wpływu gospodarki człowieka na stale pogarszający się stan

¹ Wszystkie wymienione zdolności mogą być wrodzone ale też i zdobywane oraz doskonalone w procesie edukacji menedżerskiej. Na wyższych poziomach edukacji menedżerskiej jest to zagadnienie podstawowe.

² Od roku 1992, kiedy na Szczycie Ziemi w Rio de Janeiro sformułowano „Deklarację zrównoważonego rozwoju”, dokonał się olbrzymi postęp dzięki działaniom podejmowanym na poziomie biznesu, rządów, wyspecjalizowanych instytucji. Jednak kolejne szczyty odbywające się co 4 lata wskazują na niewystarczający postęp oraz narastanie nowych problemów.

ekosystemów i zagrożenie trwałości rozwoju, powstaje pytanie, dlaczego biznes, który w przedsiębiorczy sposób potrafił dokonać tak wiele w zakresie budowy materialnego dobrobytu, nie podejmuje wystarczających starań, aby rozwiązać trapiące ludzkość problemy ekologiczne. Wśród nich można wyróżnić problemy o różnej skali, niektóre z nich z powodzeniem są już rozwiązywane (jak np. utrata warstwy ozonowej lub lokalne problemy zanieczyszczeń i ochrony cennych zasobów przyrody), lecz najbardziej niepokojące są problemy o skali globalnej, powstające wówczas, gdy ekologiczne skutki lokalnych działań gospodarczych kumulują się i rozprzestrzeniają na cały świat, zagrażając całej cywilizacji i życiu.

Szczególnie istotne są takie problemy, jak:

- globalne zmiany klimatyczne i zanieczyszczenie powietrza,
- wyczerpywanie się i degradacja światowych zasobów wody, zwłaszcza pitnej,
- wyczerpywanie się bazy nieodnawialnych surowców naturalnych, zwłaszcza energetycznych, na których są oparte systemy produkcji, dystrybucji i konsumpcji,
- pustyńnienie gleb i deforestacja,
- utrata bioróżnorodności.

W koncepcji zrównoważonego rozwoju, która stała się deklarowaną podstawą strategii międzynarodowych, krajowych i regionalnych, dostrzega się współzależności pomiędzy celami ekonomicznymi forsowanymi za cenę negatywnego wpływu na środowisko i przy wysokim koszcie społecznym. Jest oczywiste, że przy braku wystarczających rozwiązań równoważących ten wpływ, koszty rozwoju gospodarczego będą musiały znacząco wzrastać, również na poziomie biznesu, prowadząc do zaostrzenia konfliktów społecznych. Przedsiębiorstwa będą zmuszone przystosowywać się do nowego rachunku kosztów, nie dostrzegając swojego wpływu na przyczyny wzrostu kosztów rozwoju.

Podstawowa trudność polega na tym, że problemy ekologiczne „nie pasują” do utartych wzorców zarządzania strategicznego przedsiębiorstwami, gdzie są traktowane jako zagadnienie pozabiznesowe, czyli zewnętrzne lub dodatkowe. Tak więc podejmowane ewentualnie działania są traktowane jako gest świadczący o społecznej odpowiedzialności i swoiste *public relations* (PR). Problemy ekologiczne są, oczywiście, dostrzegane, ale ich rozwiązywania oczekuje się od polityków i administracji, a aktualne koszty przenosi na klientów, lokalne społeczności i partnerów biznesowych. Coraz częstsze są również zachowania proaktywne, jednakże ich skuteczność zależy od współpracy różnorodnych podmiotów. Na przykład taka współpraca może się rozwijać w układzie regionalnym (np. w klastrach) lub w układzie zintegrowanych łańcuchów wartości, choć nie są to, niestety, działania wystarczające do odwrócenia negatywnych trendów globalnych. Dopóki jednak liderzy biznesu nie dostrzegą w nich szansy lub zagrożenia i nie przeformułują swoich strategii, co może doprowadzić do zmiany dominującej logiki, dopóty głównym mechanizmem regulacji sposobu wpływu na środowisko będzie legislacja odpowiadająca poziomowi świadomości ekologicznej i woli politycznej oraz

zobowiązaniom zagranicznym. Ma ona charakter nakazowo-kontrolny, nie jest łatwo sprostać jej wymaganiom, zwłaszcza inwestycyjnym, a swoboda wyboru sposobu dostosowania jest z reguły ograniczona.

W zachowaniach instytucji administracyjnych z reguły brakuje przedsiębiorczego podejścia, wiedzy, środków i instrumentów działania wymagających współpracy na skalę typową dla zasięgu, rodzaju i natężenia problemu. Tak więc problemy globalne wykraczają poza kompetencje i możliwości lokalne, a próby ich rozwiązania są podejmowane co najwyżej na zasadzie eksperymentów.

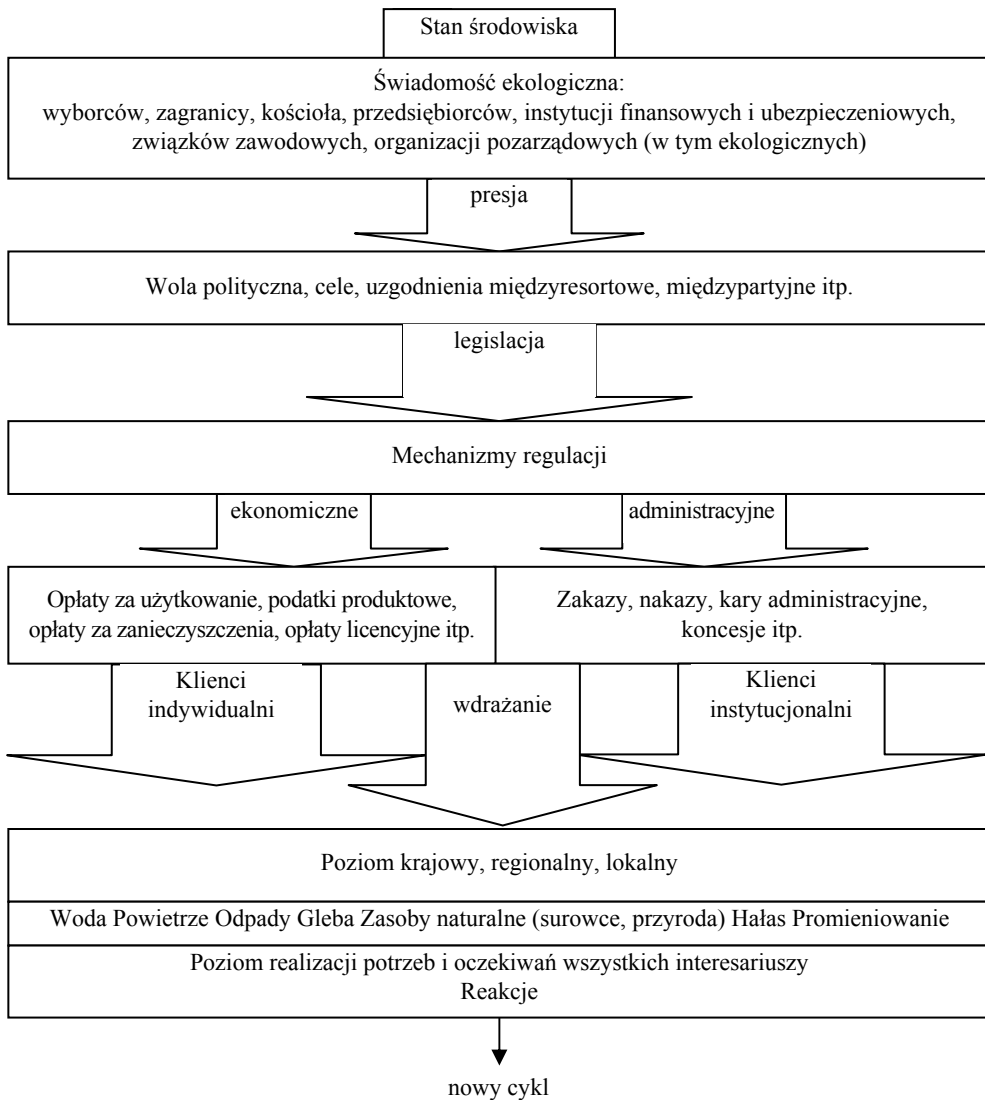
2. Regulacje związane z realizacją polityki ekologicznej na poziomie kraju

Mechanizmy istniejące na poziomie kraju obrazuje schemat na rys. 1. Przedsiębiorstwa oraz obywatele są w nich regulowanymi podmiotami. Jak uczą doświadczenia, ten rodzaj regulacji jest stosunkowo skuteczny, ale ma też wady.

Do głównych instrumentów oddziaływania należy zaliczyć przede wszystkim regulacje i standardy oraz porozumienia dobrowolne. Podejście nakazowo-kontrolne polega na ustanawianiu i egzekwowaniu praw i regulacji dotyczących obiektów, standardów i technologii, do których podmioty zanieczyszczające środowisko muszą się dostosować. Wyróżniamy cztery typy standardów:

- Standardy jakości środowiska, określające maksymalne dopuszczalne zanieczyszczenia (np. stężenie azotanów w wodzie pitnej), co jest obrazem pożądanych celów ekologicznych na danym etapie rozwoju.
- Standardy emisji i ścieków ustalane jako maksymalne dopuszczane emisje określonych zanieczyszczeń odprowadzanych z danego obiektu. Specyficzną formą może być całkowity zakaz emisji wyróżnionych substancji toksycznych.
- Standardy techniczne dotyczące typu procesu lub obowiązku instalacji aparatury ochronnej.
- Standardy produktowe określające wymagane lub zabronione cechy produktów dopuszczonych do obrotu, uzasadnione głównie względami bezpieczeństwa i zdrowia. Uważa się, że regulacje bezpośrednie mają wiele wad, do których należy zaliczyć:
 - słabą egzekucję i podatność na negocjacje z sektorem prywatnym,
 - wysokie koszty (utrzymanie systemu, kontrola),
 - stawianie podmiotów w sytuacji przymusu, nie pozostawiając czasu na dostosowanie (pogorszenie opłacalności i rosnące niezadowolenie),
 - wyzwalanie postaw oportunistycznych (udawane podporządkowanie lub na poziomie minimalnym)³,
 - statyczne podejście nie skłaniające do innowacji.

³ Zob. szerzej na ten temat G. Leśniak-Lebkowska, *Przedsiębiorstwo przyjazne dla środowiska*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowka, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002.



Rys. 1. Mechanizm kształtowania wpływu na środowisko w skali kraju

Źródło: opracowanie własne na podstawie elementów wykładu K. Maceka dla Environmental Training Program, USAID, 1993.

Alternatywnym rozwiązaniem niektórych regulacji są porozumienia dobrowolne, czyli umowy pomiędzy rządem a ugrupowaniami przemysłowymi, dotyczące osiągnięcia uzgodnionych celów ekologicznych w określonym czasie w sposób umożliwiający przedsiębiorstwom znalezienie najkorzystniejszych rozwiązań.

Rząd przyjmuje postawę nieingerującą, dopiero niewywiązanie się z przyjętych zobowiązań może wywołać regulacje nawet bardziej restrykcyjne niż zamierzano.

Tam, gdzie jest to tylko możliwe, regulacje prawne powinny być zastępowane mechanizmami ekonomicznymi. Główne instrumenty ekonomiczne polityki ochrony środowiska według OECD zaprezentowano w tab. 1.

Tabela 1. Instrumenty ekonomiczne polityki ochrony środowiska według OECD

Typy narzędzi	Systemy
Opłaty	Opłaty za emisję Opłaty usługowe Opłaty produkcyjne Opłaty administracyjne Zróżnicowanie podatkowe
Subwencje	Dotacje Kredyty preferencyjne Ulgi podatkowe
Systemy depozytowe	
Tworzenie rynku	Handel uprawnieniami do emisji zanieczyszczeń Interwencje na rynku Ubezpieczenie od odpowiedzialności
Bodźce wymuszające	Kary Zastawy ekologiczne

Źródło: *Instrumenty ekonomiczne dla ochrony środowiska*, MOŚZNiL, Warszawa 1990.

Opłaty i podatki są w istocie sposobem internalizacji kosztów zewnętrznych do rachunku kosztów podmiotów zanieczyszczających środowisko lub korzystających z walorów środowiska (np. opłaty uzdrowiskowe). Opłaty są to sztuczne ceny ustanawiane administracyjnie za usługi ekosystemu (np. wywóz odpadów). Podatki mają skłaniać przedsiębiorstwa do redukcji zanieczyszczeń przy minimalizacji kosztów tej redukcji oraz są źródłem dochodów budżetowych, które mogą być przeznaczane na przedsięwzięcia ochronne. Ich skuteczność w dużej mierze zależy od konstrukcji samego podatku i sposobu jego wdrożenia⁴.

Subwencje to inaczej środki kierowane z budżetu do przedsiębiorstw, mające je skłonić do podjęcia działań na rzecz poprawy stanu środowiska, np. instalacji drogich urządzeń odpylających. Ekonomiści w zasadzie wypowiadają się przeciwko subwencjom, uważając je za instrumenty zakłócające funkcjonowanie rynku⁵ oraz

⁴ Zob. J.-Ph. Barde, *Polityka ochrony środowiska i jej instrumenty*, [w:] *Ekonomia środowiska i zasobów naturalnych*, red. H. Folmer, L. Gabel, H. Opschoor, T. Żylicz (wyd. polskie), Wyd. Krupski i S-ka, Warszawa 1996.

⁵ Długookresowe obniżenie zagregowanej krzywej podaży powoduje napływ nowych producentów, wzrost zaś produkcji przyniesie wzrost zanieczyszczenia i presję na nowe subwencje, następuje też zawyżanie kosztów inwestycji w celu uzyskania wyższych subwencji, co nie stwarza bodźców do unowocześniania technologii.

pozostające w sprzeczności z zasadą „zanieczyszczający płaci”. Subwencje jednak są stosowane w gospodarkach transformujących się w kierunku systemu rynkowego, gdy rynek jest jeszcze zbyt słabo rozwinięty⁶.

Systemy depozytowe powstały w latach dziewięćdziesiątych XX w. jako instrument przeciwdziałający narastaniu problemu wzrostu ilości odpadów pochodzących z opakowań, które stanowiły ok. 30% wszystkich odpadów. Jednakże stosowanie systemów depozytowych może być rozszerzone w postaci zwrotnych opłat produktowych w odniesieniu do produktów, które są cenne ze względu na możliwość recyklingu lub gdy ich odzysk w fazie użytkowej jest trudny, a skutki nieodpowiedzialnego składowania w środowisku poważne (np. nadwozia samochodowe, akumulatory, zużyte baterie, aluminiowe puszki, opakowania szklane i plastikowe). I jak podatki produktowe wpływają na producentów, tak depozyty, jeśli są wysokie, na konsumentów. Jednakże systemy depozytowe mogą okazać się skuteczne w odzysku materiałów, lecz nieefektywne ze względu na wysokie koszty transportu, zużywanej energii, magazynowania czy obsługi handlowej.

Uprawnienia zbywalne są rynkowym mechanizmem ustalania cen na emisje dopuszczalne przez regulatora. Przy założeniu celu ekologicznego w postaci maksymalnych dopuszczalnych emisji np. dwutlenku węgla, kwota ta jest dzielona na istniejące w regionie podmioty. Przy zerowym koszcie dla budżetu osiągnąć cele ekologiczne. Idea Dalesa dotycząca „praw do zanieczyszczania”⁷ została po raz pierwszy wykorzystana w USA do regulacji zanieczyszczenia powietrza (Clean Air Act, 1977). System ten w znowelizowanej w 1990 r. ustawie został znacznie zmodyfikowany i jest przedstawiany jako bardzo skuteczny sposób wymuszania oszczędności w realizacji celów ekologicznych. Ocena funkcjonowania tych systemów przez środowisko ekologów jest bardzo ostrożna, amerykańskie warunki są dość specyficzne, ochrona środowiska silnie regulowana przez centralną agencję rządową ds. ochrony środowiska (Environmental Protection Agency – EPA), system zaś jest na tyle skomplikowany, że nie ma jasności, kto zyskuje, a kto ponosi koszty. Poza tym w odniesieniu do ochrony powietrza, przy dużej łatwości transgranicznych przepływów zanieczyszczeń, problemem są nie tylko emisje z konkretnych zakładów, ale też emisje z różnych innych stron świata oraz tzw. emisje niskie, czyli rozproszone (z licznych źródeł). Pomiar zanieczyszczeń może nie zgadzać się z sumą udzielonych pozwoleń.

Ubezpieczenia ekologiczne wiążą się z zagadnieniem odpowiedzialności i rekompensaty za szkody, co jest podejściem efektywnym przy spełnieniu kilku warunków: poprawnego oszacowania kosztów szkody, identyfikacji zanieczyszczającego i poszkodowanego, stwierdzenia związku przyczynowo-skutkowego między

⁶ Szerzej na temat skutków subwencji zob. W.J. Baumol, W.E. Oates, *The Theory of Environmental Policy*, Cambridge University Press, Cambridge 1988.

⁷ J.H. Dales, *Pollution Property and Prices*, Toronto Press, Toronto 1968.

zanieczyszczeniem i szkodą oraz opracowania prostej procedury egzekucji odszkodowań. Warunki te są trudne do spełnienia w rzeczywistości. Skutecznych rozwiązań poszukuje się w sferze regulacji prawnych⁸. Tu również należy poszukiwać podstaw do wymierzania kar czy też pobierania zastawów z tytułu możliwych zanieczyszczeń powodujących szkody.

Z wykorzystaniem specjalistycznej wiedzy inżynierów, ekologów, prawników, socjologów i ekonomistów budowana jest regulacja prawna poprzedzona dyskusją polityczną na szczeblu władz ustawodawczych danego kraju, analizą zobowiązań wynikających z podpisanych porozumień międzynarodowych w zakresie ochrony środowiska, współpracy gospodarczej, a przede wszystkim jednak z umów stowarzyszeniowych w ramach procesu integracji krajów, jak Unia Europejska czy też NAFTA. Decydując się na wybór odpowiednich instrumentów realizacji polityki ochrony środowiska, J.-Ph. Barde proponuje rozważenie podstawowych kryteriów ich odpowiedniości:

- skuteczności środowiskowej,
- efektywności ekonomicznej,
- efektu motywacyjnego do redukcji zanieczyszczeń,
- prostoty działania,
- zintegrowania z politykami sektorowymi,
- minimalizacji negatywnych efektów dystrybucyjnych,
- akceptowalności politycznej,
- zgodności z porozumieniami międzynarodowymi⁹.

Podsumowując punkt widzenia polityki ekologicznej, należy uznać, że skuteczne i efektywne ze względu na koszty oraz całościowe efekty jest zastosowanie kombinacji, którą tworzą: edukacja ekologiczna, kształtowanie wiedzy i świadomości wszystkich użytkowników środowiska oraz decydentów, kształtowanie warunków do powstawania rynku produktów i usług ekologicznych z dużą rolą mechanizmów ekonomicznych regulacji, sprzyjanie powstawaniu instytucji wspierających ekorozwój (instytucje naukowo-badawcze, finansowe, szkoleniowe, doradcze, media), rozwój samorządności, regulacje prawno-administracyjne na poziomie nie ograniczającym koniecznej przedsiębiorczości i innowacyjności.

3. Strategie przedsiębiorstw w odniesieniu do środowiska naturalnego

Mimo że ochrona środowiska oraz zrównoważony rozwój stają się przewodnim motywem wszystkich czasopism, wielu opracowań naukowych specjalistów repre-

⁸ Np. Konwencja o odpowiedzialności cywilnej Rady Europy z 1993 roku.

⁹ J.-Ph. Barde, *Economie et Politique de l'Environnement*, Presses Universitaires de France, Paris 1992.

zentujących wszelkie możliwe dziedziny wiedzy oraz tematem ulubionym przez polityków, organizacje rządowe, pozarządowe i dyplomację międzynarodową, zaangażowanie przedsiębiorstw nadal należy ocenić jako niewystarczające.

Nauki zarządzania od dawna stosują podejście systemowe w analizach zachowań przedsiębiorstw, podkreślając otwarty charakter relacji między organizacją a jej środowiskiem, wzajemne uwarunkowania i wpływy oraz dynamiczne procesy przystosowawcze. Środowisko jest odpowiednikiem otoczenia i nie eksponuje się w nim czynników przyrodniczych, lecz wszystkie te czynniki, które wywierają największy wpływ na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw.

W analizie strategicznej wyróżnia się trzy podejścia: analizę makrootoczenia, otoczenia konkurencyjnego oraz potencjału strategicznego firmy.

W analizie makrootoczenia (podejście *outside-in* w ujęciu globalnym, krajowym lub sektorowym) uwaga jest zwrócona na podstawowe obszary, takie jak polityka, ekonomia, społeczeństwo i technika, gdzie pojawiają się nowe szanse lub zagrożenia, do których należy się we własnym interesie przystosować. Istnienie czynników ekologicznych, choćby sprowadzonych tylko do stanu środowiska naturalnego oraz dostępu do zasobów naturalnych, jest ignorowane. Oznacza to zgodę na ciągle dostosowywanie się do inicjatyw legislacyjnych generujących ciągły wzrost kosztów.

Ramy analizy konkurencji wewnątrzsektorowej również są zbyt wąskie, ponieważ koncentrują się na strukturze i przewidywanych zachowaniach strategicznych obecnych i potencjalnych konkurentów przy uwzględnieniu typowych dziedzin zdobywania przewagi konkurencyjnej. Środowisko naturalne jest tu traktowane jako element co najwyżej różnicujący przewagę lokalizacyjną, rzadziej jako element wpływu na koszty oraz możliwości różnicowania produktów i usług ze względu na szczególny rodzaj popytu ze strony klientów wrażliwych np. na bezpieczeństwo i zdrowie oraz choćby estetykę w otoczeniu. Inwestycje w ten segment ciągle są uważane za ryzykowne i niszowe. W analizie mikrootoczenia nie wyróżnia się ponadto instytucji regulacyjnych, które wywierają wpływ na konkurencję. Autor słynnego „modelu 5 sił”, M. Porter, dostrzega w obecnie prowadzonym wykładzie pt. „Microeconomics of Competition” konieczność rozpatrywania konkurencyjności w kontekście warunków dla innowacyjności stwarzanych przez poszczególne kraje oraz klastry w rozumieniu sieci przedsiębiorstw budowanych według koncepcji wspólnej budowy wartości lub współpracy regionalnej, wykorzystującej dostępne na miejscu oraz „przyciągane” zasoby.

Analiza potencjału strategicznego (podejście *inside-out*) koncentruje się głównie na zasobach i opartych na nich zdolnościach budowy silnych strategii według parametrów trudnych do imitacji przez konkurencję. Zasobowa koncepcja budowy strategii jest szczególnie przydatna w warunkach burzliwego otoczenia. Dążenie do wysokiej efektywności wykorzystania zasobów bardzo pasuje do myślenia ekolo-

gicznego o materiał- i energooszczędnych technologiach, procesach i produktach, myślenie ekologiczne nie jest jednak w tej koncepcji elementem obowiązkowym. Dodatkowo skupianie się wyłącznie na rdzennych kompetencjach odwraca uwagę od innych spraw.

Lukę tę wypełnia natomiast mająca swoje korzenie w ekonomii instytucjonalnej koncepcja analizy interesariuszy, czyli wszystkich podmiotów zainteresowanych określonymi zachowaniami przedsiębiorstw i dysponujących właściwymi dla siebie metodami formułowania oczekiwań i wywierania presji. Jest ona dominującym podejściem w debacie na temat społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – *corporate social responsibility*), kiedy porównywane są cele należące do różnych kategorii, tj. ekonomiczne, społeczne i ekologiczne. Wydaje się jednak, że od kiedy sprawy środowiska zostały włączone do koncepcji CSR, dominującym nurtem stały się zagadnienia społeczne, to zaś, co zrobiono dotychczas w zakresie rozwoju instytucjonalnego dla środowiska, uważa się za wystarczające na danym etapie. W tym kontekście można uznać, że cele gospodarcze mają zdecydowany priorytet, co jest istotą biznesu, natomiast cele ekologiczne i społeczne są elementem „swingującym”, w zależności od stopnia nagłośnienia problemu (np. bezrobocie, bieda, dyskryminacji, zagrożeń dla zdrowia itp.) i presji w kierunku ich rozwiązania.

Nie dziwi więc, że brakuje standardów w zarządzaniu strategicznym odpowiadającym np. takim sytuacjom, jak katastrofa ekologiczna, racjonalne zachowania w warunkach ograniczoności zasobów naturalnych czy też zmiany klimatu. Tymczasem stan środowiska to jeden z podstawowych wyznaczników decyzji inwestycyjnych, dotyczących wyboru lokalizacji, portfela produktów i usług, technologii, dostawców, partnerów czy też rynków docelowych. W podejmowaniu tych decyzji w sytuacji rosnącej presji międzynarodowej, społecznej oraz instytucji regulujących kadra kierownicza przedsiębiorstw jest niewystarczająco przygotowana pod względem wiedzy oraz technik kierowniczych, ponieważ nie ma ich w programach obowiązkowej edukacji menedżerskiej¹⁰.

Podjmuje się próby opracowania koncepcji zarządzania, pozwalające na sprostanie presjom zewnętrznym przy jednoczesnym powierzeniu rozwiązywania problemów środowiskowych kompetentnym specjalistom¹¹. Nie odpowiadają one jed-

¹⁰ Opinię taką, którą podzielam na podstawie własnych obserwacji badawczych i edukacyjnych, przedstawił m.in. P. de Backer, dyrektor generalny francuskiego BII (Bureau d'intervention et d'innovation), dyrektor ds. środowiska w firmie Thompson, wykładowca w zakresie edukacji ekologicznej we francuskiej szkole biznesu ESSEC oraz szwajcarskiej IMD, dyrektor serii wydawniczej „Strategie verte”. Zob. P. de Backer, *Le management vert*, Dunod, Paris 1992. Autor przedstawił swoją propozycję w zakresie sposobu dokonywania diagnoz ekologicznych dotyczących przedsiębiorstwa, oceny jego strategii globalnej oraz strategii funkcjonalnych, a także instrumentów projektowania strategii z uwzględnieniem aspektów ekologicznych o dużej wartości pragmatycznej. W Polsce podobnych książek w dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem nie ma do tej pory.

¹¹ Podejście taki reprezentuje np. R. Janikowski.

nak na pytanie, w jaki sposób cele ekologiczne miałyby być zintegrowane z podstawową działalnością gospodarczą zarówno w ujęciu strategicznym, jak i operacyjnym. Jakie miałyby być motywy kierujące kadrami kierownicząmi przedsiębiorstw, żeby podjęła taki wysiłek, poza reagowaniem na bodźce od regulatora? W jaki sposób specjalistyczna wiedza z dziedziny ekologii, inżynierii środowiska, technologii wytwórczych, marketingu, logistyki ma być przekładana na sytuację firmy w jej otoczeniu konkurencyjnym, na zdolność do budowy wartości dla udziałowców, klientów i innych grup interesu, co umocniłoby pozycję firmy i jej kierownictwa?

Sposób, w jaki zagadnienia środowiska i zrównoważonego rozwoju były i są traktowane przez liderów biznesu światowego, odzwierciedla ich priorytety w zarządzaniu korporacjami. Można w tej ewolucji postaw kadry kierowniczej wyróżnić kilka etapów, w których powstawały charakterystyczne dla nich opracowania naukowe i praktyczne, świadczące o tym, że konieczne było prawie 20 lat „uczenia się” organizacji, która potrzebowała zarówno refleksji, jak i wsparcia naukowego i praktycznego w budowie skutecznych rozwiązań. Były one budowane równolegle z narastającą presją społeczną. Są to następujące etapy:

- Wczesne lata siedemdziesiąte XX w. to peryferyjne traktowanie zagadnień środowiskowych, poza zagadnieniami prawnymi i ze sfery PR, przedsiębiorcy traktują zanieczyszczenia jako nieunikniony koszt rozwoju, wskazują na korzyści w sferze dobrobytu materialnego, nie uznają swojej odpowiedzialności, koncentrują się na działaniach zgodnych z posiadanymi pozwoleniami, ryzykując tylko pogorszeniem reputacji. Taką postawę P. de Backer nazwał racjonalizowaną negacją¹².
- Późne lata siedemdziesiąte to uwaga skierowana na lokalizację przedsiębiorstw, procesy wytwórcze i produkty, zatrudniani są specjaliści ds. oceny wpływu na środowisko, audytu ekologicznego, oceny cyklu życia produktów i czystych technologii. Zaczyna się faza usuwania zanieczyszczeń oraz zwiększenia produktywności zasobów (*eco-efficiency*) zgodnie z propozycją Światowej Rady Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju, a także oceną wpływu strategicznego według nowych wymagań Komisji Europejskiej¹³. W tym okresie stosowane są coraz szerzej koncepcje zarządzania ryzykiem, które rozwiązują jedynie problem kompensaty szkód, o ile takie wystąpią, co prowadzi do wzrostu kosztów przy braku modyfikacji procesów. Fazę tę P. de Backer nazwał „wstydlivą terapią”¹⁴.
- W latach osiemdziesiątych, kiedy to zarówno kraje Europy Zachodniej, jak i wiodące korporacje zaczęły wprowadzać politykę ochrony środowiska, wzrost

¹² P. de Backer, wyd. cyt., s. 2.

¹³ Dyrektywa 82-500 Komisji Europejskiej, zwana dyrektywą Seveso, wprowadzająca obowiązkowe przeglądy ekologiczne przedsiębiorstw produkcyjnych oraz obowiązek uzyskania pozwoleń na nowe instalacje.

¹⁴ P. de Backer, wyd. cyt.

nowych wymagań, często sprzecznych ze sobą, prowadzi do stworzenia nowego narzędzia, jakim jest audyt prawny, z kolei zwiększenie wrażliwości pracowników na sprawy środowiska prowadzi do nowych strategii zarządzania kapitałem ludzkim, pojawiają się też narzędzia z dziedziny rachunkowości uwzględniające w bilansie firmy wpływ środowiska. Fazę tę można nazwać budową koncepcji zarządzania odpowiedzialnego.

- W latach dziewięćdziesiątych koncepcja ekorozwoju staje się przedmiotem uwagi szefów wielkich firm ze względu na ekonomiczną stronę ekorozwoju i trudne decyzje, które trafiają na ten poziom decyzyjny. Zgodnie z raportem firmy McKinsey ok. 80% wszystkich korporacji na świecie wprowadziło już w tym czasie założenia polityki środowiskowej do zarządzania oraz poczuwało się do odpowiedzialności nawet za ukryte efekty ekologiczne swoich działań¹⁵. Większość wybitnych autorów z dziedziny zarządzania zwróciła uwagę na te zmiany postaw liderów biznesu w kierunku zarządzania odpowiedzialnego. Włączyli się w ten nurt budowy wiedzy menedżerskiej specjaliści ds. ekorozwoju oraz nauk wspierających realizację ekorozwoju z perspektywy różnych podmiotów.
- W roku 1997 profesor Uniwersytetu Karoliny Północnej, S. Hart, publikuje swój artykuł, w którym po raz pierwszy wprowadza koncepcję zrównoważonego rozwoju w odniesieniu do przedsiębiorstwa¹⁶. Rozpoczął się etap budowy zrównoważonego rozwoju przy aktywnym udziale przedsiębiorstw, nauki, instytucji regulacyjnych, organizacji konsultingowych, organizacji pozarządowych i wszelkich innych zainteresowanych. Podstawowym pytaniem już nie jest, czy zarządzanie środowiskowe się opłaca, ale jak to robić skutecznie i konkurencyjnie. Trwa rywalizacja w opracowywaniu najlepszych praktyk w tym zakresie.

Nowe spojrzenie na rolę szeroko rozumianego środowiska przyniosły też wydarzenia w sferze gospodarczej: kryzysy finansowe, spadek wartości akcji, koniunktury gospodarczej i zaufania do kadr zarządzających wskutek afer gospodarczych, nieuczciwości, nieudanych fuzji i przejęć, załamanie systemów emerytalnych i ubezpieczeń społecznych, rosnące koszty służby zdrowia, rosnące bezrobocie towarzyszące globalizacji i restrukturyzacji ekonomicznej przedsiębiorstw, afery polityczne itp. Na fali społecznego niezadowolenia formułowane są m.in. środki zaradcze w postaci nowego ładu korporacyjnego, nowych struktur zarządzania korporacją (*corporate governance*), nowych sposobów wywierania wpływu na zarządzanie korporacją, aby uchronić społeczeństwo przed nadużyciami oraz nieodwracalnymi stratami. Hasło społecznej odpowiedzialności korporacji (CSR) objęło również zagadnienia realizacji zasad zrównoważonego rozwoju jako idei z

¹⁵ *The Corporate Response to the Environmental Challenge – Summary Report*, Mc Kinsey Company, Amsterdam 1991.

¹⁶ S. Hart, *Beyond greening*, „Harvard Business Review” 1997 (Jan./Feb.).

natury rzeczy opierającej się na kompromisie pomiędzy celami ekonomicznymi, ekologicznymi i społecznymi. Dlatego też można oczekiwać przyspieszenia zmian w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem, koncepcja zaś budowy wartości dla udziałowców, klientów oraz innych interesariuszy staje się platformą integrującą działania oraz umożliwiającą szacowanie potencjalnych kosztów i korzyści.

4. Przyczyny ograniczonego tempa przemian

Istnieje wiele czynników spowalniających proces pożądaných zmian strategicznych w stosunku do potrzeb środowiska oraz problemów, które trzeba rozwiązać, aby je umożliwić i przyspieszyć. Wśród nich należy wymienić:

- rywalizację o prawo do stanowienia reguł zamiast współpracy w urzeczywistnieniu wspólnej wizji rozwoju; rola myślących strategicznie przedsiębiorców w tym procesie powinna być kluczowa;
- proces budowy wiedzy i świadomości ekologicznej jest procesem postępującym, choć nie tak szybko, jak by tego chcieli ekstremalni ekolodzy;
- dynamiczny, lecz niezrównoważony rozwój nowych potęg produkcyjnych (Chiny, Indie), które osłabiają efekty działań ochronnych społeczeństw dążących do poprawy stanu środowiska;
- lekceważenie ważnych problemów środowiskowych przez potęgi światowe, niechęć do zmiany konsumpcyjnego stylu życia, w których stopa ekologiczna (*ecological footprint*), czyli stopień korzystania ze środowiska na poziomie zrównoważonym, jest wyczerpany już na początku roku (np. USA), reszta zaś roku to kredyt u przyszłych pokoleń; są też kraje słabo rozwinięte ekonomicznie (np. subsaharyjskie kraje Afryki), których konsumpcja na głowę mieszkańca pozostaje na poziomie skrajnego ubóstwa;
- istnienie silnej inercji struktur, procesów i ról, która sprawia, że nawet najbardziej pożądane cele z braku pragmatycznych rozwiązań są odsuwane na plan dalszy, jako niepewne, ryzykowne czy (zbyt) kosztowne;
- kreatywność w projektowaniu nowych rozwiązań nie jest zbyt duża, a ich wdrażanie w dużych organizacjach jeszcze trudniejsze; organizacje skupiają się na operacyjnej sprawności i rentowności;
- innowacje są luksusem, który często jest kupowany z zewnątrz od małych firm innowacyjnych lub (dużym nakładem na prace badawczo-rozwojowe) powstaje wewnątrz, ale stać na to tylko bogate firmy;
- cele ekologiczne są zderzane w praktyce zarządzania z innymi priorytetami i presjami i z nimi konkurują o ograniczone środki;
- potrzebne są warunki sprzyjające przedsiębiorczości ekologicznej, która urzeczywistni wizję kapitalizmu naturalnego i etyki ekologicznej, wykorzystując wszelkie możliwe zdobycze ekonomii, techniki, ekologii i innych nauk; nie

- może zabraknąć ogniwa spajającego, jakim są nauki zarządzania, a zwłaszcza teoria zarządzania strategicznego;
- potrzebne są również bardziej „przyziemne” warunki, tj. mechanizmy finansowania inwestycji, infrastruktura ochrony środowiska, wymiana informacji i budowa wiedzy praktycznej, dobre regulacje ze zrozumiałymi miernikami oraz bodźcami, współpraca na skalę odpowiednią do problemów.

5. Podsumowanie

Współczesne zarządzanie strategiczne jest w zbyt ograniczonym zakresie wykorzystywane do identyfikacji wyzwań ekologicznych bardzo ważnych dla rozwoju cywilizacji i zagrażających jego trwałości. Proces uczenia się wymaga zarówno zmiany postaw kadry kierowniczej, pracowników, klientów oraz wszystkich innych interesariuszy ekorozwoju, jak i wypracowania nowych, interdyscyplinarnych narzędzi na wszystkich poziomach zarządzania strategicznego wspierających innowacje ekologiczne oraz przedsiębiorcze podejście do kształtowania warunków dla ekoprzedsiębiorczości. Jest to nowy kierunek rozwoju strategicznego, bardzo atrakcyjny ale wymagający zintegrowanych mechanizmów zarządzania i współpracy.

Literatura

- Barde J.-Ph., *Economie et Politique de l'Environnement*, Presses Universitaires de France, Paris 1992.
- Barde J.-Ph., *Polityka ochrony środowiska i jej instrumenty*, [w:] *Ekonomia środowiska i zasobów naturalnych*, red. H. Folmer, L. Gabel, H. Opschoor, T. Żylicz (wyd. polskie), Wyd. Krupski i S-ka, Warszawa 1996.
- Baumol W.J., Oates W.E., *The Theory of Environmental Policy*, Cambridge University Press, Cambridge 1988.
- Dales J.H., *Pollution Property and Prices*, Toronto Press, Toronto 1968.
- De Backer P., *Le management vert*, Dunod, Paris 1992.
- Hart S., *Beyond greening*, „Harvard Business Review” 1997 (Jan./Feb.).
- Janikowski R., *Zarządzanie ekologiczne*, Akademicka Oficyna Wydawnicza PLJ, Warszawa 1999.
- Leśniak-Lębowska G., *Przedsiębiorstwo przyjazne dla środowiska*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002.
- Porter M., Kramer M., *Strategia a społeczeństwo. Społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda, czy nowy element strategii konkurencyjnej*, HBR, Polska 2007.
- Instrumenty ekonomiczne dla ochrony środowiska*, MOŚZNiL, Warszawa 1990.
- The Corporate Response to the Environmental Challenge – Summary Report*, Mc Kinsey Company, Amsterdam 1991.

STRATEGIC MANAGEMENT AND NATURAL ENVIRONMENT

Summary

Contemporary strategic management is not sufficiently applied to identify and respond to environmental challenges of top importance for civilization development and its survival. Enhanced learning process is needed to change the awareness of managerial personnel, employees, customers and other stakeholders of sustainable development and their ability to create new interdisciplinary techniques at each level of strategic development to facilitate environmental innovations and entrepreneurial approach to shaping conditions for eco-entrepreneurship. This is a new area in strategic management, very attractive but to succeed it requires the integrated mechanisms of management and collaboration beyond traditional business perspective.