

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 452

Rozwój trwały i zrównoważony



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Beata Mazur
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-619-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	7
------------	---

Część 1. Teoretyczne aspekty rozwoju trwałego i zrównoważonego

Arnold Bernaciak: Aktualne trendy relacji gospodarka–środowisko w Polsce w układzie presja – stan – reakcja / Current trends of relationships between economy and environment in Poland in a pressure – state – response framework	11
Tadeusz Borys: O dwóch komplementarnych ujęciach nowego paradygmatu konsumpcji / About two complementary approaches of a new consumption paradigm	22
Andrzej Czyżewski, Piotr Kulyk: Kształtowanie rozwoju trwale równoważonego w ekonomii rolnej w optyce historycznej i współczesnej / Creating permanently sustainable development in agricultural economics in historical and modern perspective	32
Johannes (Joost) Platje: Efficiency, fragility and unsustainable development / Wydajność, kruchość i niezrównoważony rozwój	46
Łukasz Popławski, Bogusław Kaczmarczyk: Problemy zrównoważonego rozwoju – wycena przestrzeni publicznej / Problems of sustainable development – evaluation of public space	58
Agata Rudnicka: Nowe standardy zarządzania jakością i środowiskiem a zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa / New quality and environmental management standards vs. sustainable development of a company	65
Ivan Telega, Maciej Malaczewski: Wzrost gospodarczy, zasoby naturalne oraz środowisko w świetle schumpeterowskiej teorii wzrostu / Economic growth, natural resources and environment in the light of Schumpeterian growth model	74

Część 2. Globalny wymiar rozwoju zrównoważonego

Agnieszka Becla: Problemy ekologiczne a Milenijne Cele Rozwoju w świetle idei zrównoważonego rozwoju / Ecological problems and Millennium Development Goals in the light of the sustainable development idea.....	93
Adam Budnikowski: Wybrane tendencje gospodarki światowej w latach 1946–2016 / Chosen trends of the world economy in the years 1946–2016	106
Stanisław Czaja: Czynniki niedostatecznej realizacji Milenijnych Celów Rozwoju – analiza globalna / Factors of the insufficient realization of Millennium Development Goals – global analysis	115

Eugeniusz Kośmicki: Współczesna globalna sytuacja kryzysowa a możliwości zrównoważonego rozwoju / Contemporary global crisis vs. a possibility of sustainable development	126
Leon Olszewski, Barbara Olszewska: Geoekonomiczne aspekty polityki rozwoju zrównoważonego / Geoeconomic aspects of sustainable development policy	137
Bartosz Ziemblicki: Zrównoważony rozwój z perspektywy prawa międzynarodowego i europejskiego / Sustainable development from the perspective of international and European law	149

Część 3. Problemy rozwoju zrównoważonego w ujęciu sektorowym i lokalnym

Hanna Adamska: Realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju na obszarach wiejskich – studium przypadku / Implementation of sustainable development concept on rural areas – case study	165
Anna Bernaciak: Zmiany świadczeń dostarczanych przez ekosystemy w następstwie procesów rewitalizacji w miastach / Changes of the ecosystem services in the process of revitalization in cities	177
Joanna Godlewska: Teoretyczne i praktyczne aspekty rozwoju zrównoważonej turystyki na obszarach przyrodniczo cennych / Theoretical and practical aspects of sustainable tourism development in precious natural areas .	185
Krzysztof Posłuszny: Wybrane metody analizy wpływu procesów fragmentacji na emisje środowiskowe / Chosen methods of analysis of fragmentation influence on the environmental emissions.....	197
Stanisław Korenik, Dorota Rynio, Alicja Zakrzewska-Półtorak: Miejski obszar funkcjonalny Wrocławia jako rdzeń województwa dolnośląskiego / Wrocław functional area as the core of the Lower Silesia Voivodeship.....	207
Paulina Legutko-Kobus: Zarządzanie dziedzictwem kulturowym jako element implementacji rozwoju zrównoważonego na poziomie lokalnym / Management of cultural heritage as implementation of sustainable development at the local level	219
Monika Paradowska: Wyzwania dotyczące współpracy interesariuszy na rzecz zrównoważonego rozwoju transportu w polskich miastach / Challenges for cooperation with stakeholders of sustainable transport in Polish cities	229
Przemysław Skulski: Miejsce przemysłu obronnego w gospodarce – wybrane problemy / The place of defence industry in economy – selected aspects.....	242
Marian Woźniak: Perspektywy i wyzwania turystyki w koncepcji zrównoważonego wykorzystania zasobów naturalnych / Perspectives and challenges of tourism in the concept of sustainable use of natural resources ...	258

Wstęp

Pojęcie trwałości w gospodarowaniu pojawiało się już kilkaset lat temu. W 1713 r. posługiwał się nim H.C. Carlowitz w odniesieniu do gospodarki leśnej, a w XIX wieku G.P. Marsh w relacji do niekorzystnych skutków rozwoju gospodarczego. Termin „rozwój trwały i zrównoważony” (*sustainable development*) oficjalnie po raz pierwszy pojawił się podczas Konferencji Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ) w Sztokholmie w 1972 r. Od tamtego czasu powstało wiele definicji tego procesu, a większość z nich nawiązuje do tej, którą przedstawiono w *Raporcie Komisji Brundtland „Nasza wspólna przyszłość”* w 1987 r. Według niej rozwój trwały i zrównoważony opiera się na zaspokajaniu potrzeb teraźniejszości bez ryzyka uniemożliwienia zaspokajania potrzeb przyszłych pokoleń.

Prawo przyszłych pokoleń do zaspokajania ich potrzeb rozwojowych implikuje potrzebę stworzenia określonych ram instytucjonalno-prawnych stymulujących zmiany działalności ekonomicznej i społecznej w kierunku ochrony zasobów środowiska. Polityka rozwoju zrównoważonego jest formułowana i wdrażana w skali globalnej, regionalnej, makroekonomicznej i lokalnej. Niniejsze opracowanie ma na celu wskazanie współczesnych trendów zmian jej podstaw teoretycznych, a także charakterystykę wybranych obszarów działań realizacyjnych.

Pierwsza część opracowania obejmuje teoretyczne, wielowymiarowe aspekty rozwoju trwałego i zrównoważonego. Zawiera odniesienia do nowego paradygmatu konsumpcji (jako jednego z podstawowych procesów gospodarczych), zmian relacji gospodarka-środowisko wraz ze sposobami ich identyfikacji, a także problemów nierównoważenia rozwoju. Opisano również wkład teorii zrównoważonego rozwoju do ekonomii rolnej, a następnie elementy zastosowań owej teorii w wycenie przestrzeni publicznej i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Drugą część opracowania poświęcono prawnym, politycznym i praktycznym problemom rozwoju trwałego i zrównoważonego w wymiarze globalnym. Problemy te zaprezentowano zarówno w perspektywie historycznej, jak i współczesnej w odniesieniu do kryzysu ekonomicznego i wiodących inicjatyw międzynarodowej polityki rozwoju. Poruszono też aspekty geoekonomiczne.

Trzecią i ostatnią część poświęcono problematyce rozwoju zrównoważonego w ujęciu sektorowym i lokalnym. Koncepcje równoważenia rozwoju poszczególnych sektorów gospodarki czy obszarów funkcjonalnych wyrastają z szerszego nurtu myśli ekonomicznej. W tym sensie są częścią i swoistym rozwinięciem (lub uszczegółowieniem) teorii rozwoju zrównoważonego. W wymiarze sektorowym w niniejszym opracowaniu uwzględniono przemysł, rolnictwo, transport i turystykę z uwzględnieniem polityk regulujących te dziedziny życia gospodarczego. W ukła-

dzie terytorialnym odniesiono się do uwarunkowań rozwoju obszarów miejskich i terenów wiejskich.

Prezentowane artykuły stanowią wkład do dyskusji nad ewolucją teorii rozwoju zrównoważonego i możliwościami jej urzeczywistnienia w praktyce, nad uwarunkowaniami wdrażania działań formułowanych na szczeblu Unii Europejskiej oraz na poziomie państw członkowskich (w tym adresowanych do podmiotów w skali lokalnej). Dotyczy to zarówno polityk makroekonomicznych, jak i sektorowych – w tym polityki środowiskowej. Skuteczność i efektywność tych działań może być odpowiedzią na wiele współczesnych wyzwań gospodarczych, społecznych i politycznych.

Karol Kociszewski

Agata Rudnicka

Uniwersytet Łódzki
e-mail: rudnicka@uni.lodz.pl

**NOWE STANDARDY ZARZĄDZANIA
JAKOŚCIĄ I ŚRODOWISKIEM
A ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA**

**NEW QUALITY AND ENVIRONMENTAL
MANAGEMENT STANDARDS VS. SUSTAINABLE
DEVELOPMENT OF A COMPANY**

DOI: 10.15611/pn.2016.452.06

JEL Classification: M1, M10, M14

Streszczenie: Od przedsiębiorców oczekuje się podążania za trendami i dostosowywania sposobu zarządzania do warunków rynkowych. W dobie szybkich zmian i trudno przewidywalnego otoczenia jest to niezwykle skomplikowane zadanie. Chcąc skutecznie odpowiadać na potrzeby płynące z rynku, przedsiębiorstwa wdrażają różnorodne standardy i adaptują dostępne koncepcje, przekładając je na język praktyki. Najnowsze wersje standardów ISO z zakresu zarządzania jakością i środowiskiem wydają się łączyć potrzebę umiętnego odpowiadania na oczekiwania klientów i zapewniania odpowiedniego poziomu ochrony środowiska z włączeniem kwestii zrównoważonego rozwoju do działań organizacji. W wyniku aktualizacji wyżej wymienionych standardów zmieniła się ich optyka z wąskiego spojrzenia na kluczowe procesy decydujące o jakości na kompleksowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem i relacjami z interesariuszami. Taka zmiana w myśleniu o jakości i środowisku i rozumienie zarządzania w kategoriach społecznych i środowiskowych powodują, że standardy przybliżają przedsiębiorstwo do idei *sustainability*. Celem artykułu jest analiza zaktualizowanych standardów zarządzania jakością i środowiskiem w odniesieniu do możliwości realizacji założeń koncepcji zrównoważonego rozwoju w organizacjach biznesowych.

Słowa kluczowe: standardy ISO, zarządzanie jakością, zarządzanie środowiskowe, zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa.

Summary: Entrepreneurs are expected to follow trends and to adjust management system to market conditions. In an era of rapid change and hardly predictable environment it is an extremely complicated task. Companies implement a variety of standards and adapt available concepts to respond to the needs from the market effectively. The latest versions of the ISO standards of quality and environmental management seem to combine the need of respond to the expectations of customers and ensure an adequate level of protection of the environment with the idea of sustainable development of the organization. They changed their optics from a narrow view of the key processes related to the quality issues to a comprehensive approach

to business management. The change in thinking about quality and the environment and understanding of management in terms of social and environmental aspects causes that company is closer to the idea of sustainability. The aim of the paper is to analyze the new updated standards of quality and environmental management in relation to the possibility of implementation of the concept of sustainable development in business organizations.

Keywords: ISO standards, quality management, environmental management, corporate sustainability.

1. Wstęp

Zakres wyzwań, przed jakimi stoi biznes w XXI wieku, jest naprawdę imponujący. Obok tradycyjnie rozumianej troski o klientów i zaspokajania ich potrzeb przedsiębiorstwa stoją wobec wyzwań, które do tej pory nie były priorytetem w ich działalności biznesowej, jak np. zaangażowanie w rozwiązywanie problemów społecznych. O sukcesie rynkowym coraz częściej decyduje umiejętne podążanie za trendami (takimi jak np. odpowiedzialna konsumpcja¹, strategia zeroemisyjna², usługi w ramach ekonomii współtworzenia³ i wiele innych). Dodatkowo rozwój ekonomiczny postrzegany jedynie przez perspektywę zysku ustępuje rozwojowi zrównoważonemu (*sustainable development*⁴). Podstawowa definicja zrównoważonego rozwoju odnosi się do zaspokajania potrzeb przez kolejne generacje przy zachowaniu podobnej jakości życia dla współczesnego i przyszłych pokoleń [Brundtland 1987]. Jednak zrównoważony rozwój można rozumieć również jako dbanie o wszystkie wymiary funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym pozaekonomiczne, oraz zarządzanie wpływami społecznymi i środowiskowymi w ujęciu długoterminowym (analiza kosztów i korzyści dla przedsiębiorstwa i społeczeństwa).

Koncepcja zrównoważonego rozwoju była początkowo traktowana w kategoriach politycznych jako odpowiedź światowego gremium ekspertów na zidentyfikowane problemy społeczne i środowiskowe. Jednak jej rozwój w kolejnych latach oraz mocne

¹ Odpowiedzialna konsumpcja rozumiana jest np. jako podejmowanie wyborów zakupowych z uwzględnieniem wartości społecznych i środowiskowych. Odpowiedzialny konsument zwraca uwagę na to, skąd pochodzi dany produkt i w jakich warunkach był wytworzony. Decyzje zakupowe podejmowane są w oparciu o chęć maksymalizowania wartości dla wszystkich podmiotów zaangażowanych w dany łańcuch dostaw. Rodzi to określone konsekwencje dla wszystkich uczestników rynku. Więcej informacji znaleźć można np. w [Żelazna-Blicharz 2013, s. 13–17; Ertz 2016, s. 1–18; Valor, Carrero 2014, s. 1110–1121].

² Strategia zeroemisyjna to jeden z priorytetów UE oraz światowej gospodarki. Dążenie do ograniczania emisji CO₂ ma zapobiec dalszemu rozwojowi negatywnych zjawisk społecznych i środowiskowych oraz przyczynić się do poprawy jakości środowiska.

³ Więcej informacji o koncepcji ekonomii współdzielenia znaleźć można np. w [Zgiep 2014, s. 193–205; Dyal-Chand 2015, s. 241–309].

⁴ W literaturze spotkać można również termin *sustainability*, który w języku polskim nie ma swojego odpowiednika. Na potrzeby artykułu termin „zrównoważony rozwój” i *sustainability* będą używane zamiennie.

ukierunkowanie na wkład pojedynczych organizacji w realizację idei spowodowały, że problematyka *sustainability* została zaadaptowana przez przedstawicieli wszystkich sektorów, włączając w to biznes. Wsparciem dla koncepcji *sustainability* jest społeczna odpowiedzialność organizacji (*social responsibility of organization*), która wskazuje ramy dla zachowania rynkowego z perspektywy społeczeństwa i środowiska. Jedną z bardziej popularnych definicji odpowiedzialności społecznej, zaproponowana w wytycznych ISO 26000, wprost odnosi się do jej wkładu w zrównoważony rozwój [Wytyczne ISO 26000]. Obecnie coraz więcej organizacji podejmuje wysiłek związany z wdrożeniem zasad społecznej odpowiedzialności czy rozwoju zrównoważonego do systemu zarządzania organizacją, o czym świadczą różnorodne inicjatywy oraz komunikaty publikowane na korporacyjnych stronach internetowych czy w rocznych raportach społecznych. Co więcej, w niektórych przedsiębiorstwach, mimo odmiennych uwarunkowań historycznych, obie koncepcje traktowane są jako tożsame ze względu na podobny zakres tematyczny [Zuzek 2012]. Na tym tle warto rozważyć, czy tak uznane standardy jak ISO 9001 czy ISO 14001, które wymieniane są jako narzędzia wdrażania społecznej odpowiedzialności czy rozwoju zrównoważonego, mogą w rzeczywisty sposób wpłynąć na bardziej dojrzałe podejście przedsiębiorstw do wyzwań, jakim muszą sprostać w kontekście celów pozaekonomicznych.

Rok 2015 okazał się przełomowy jeśli chodzi o ponowne zdefiniowanie standardów związanych z zarządzaniem jakością i środowiskiem. Obok nowej struktury, normy ISO starano się dostosować do złożonych procesów biznesowych, w których pojęcie jakości czy zarządzania środowiskowego nie mają obecnie łatwego przełożenia na język praktyki. Zmiany w podejściu do projektowania obu systemów na poziomie pojedynczego podmiotu są znaczące. Ich główny kierunek zbliża standardy ISO do systemu zarządzania uwzględniającego *sustainability* jako warunek konieczny powodzenia na rynku. Celem artykułu jest wskazanie elementów wspólnych znowelizowanych standardów i koncepcji zrównoważonego rozwoju oraz analiza miejsc przełomowych dla lepszego zrozumienia i świadomego zarządzania jakością i środowiskiem w ramach strategii *sustainability*.

2. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa

Rozważania związane ze zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa warto rozpocząć od przywołania kilku definicji, które wskazują na zakres i cele omawianej problematyki. W literaturze przedmiotu termin *corporate sustainability*⁵ (CS) rozumiany jest jako „strategiczna i zorientowana na zysk odpowiedź przedsiębiorstw na kwestie środowiskowe i społeczne spowodowane przez ich podstawowe i poboczne działania biznesowe” [Salzmann i in. 2005]. R. Lozano definiuje go jako „działalność przedsiębiorstw, które aktywnie przyczyniają się do równowagi w wymiarach:

⁵ W literaturze polskiej nie ma jednoznacznego tłumaczenia określenia *corporate sustainability*. Niektórzy autorzy posługują się określeniem „firma zrównoważonego rozwoju” czy „zrównoważone przedsiębiorstwo”.

ekonomicznym, społecznym i środowiskowym we wszystkich aspektach i wymiarach (przeszłość, teraźniejszość i przyszłość), przy jednoczesnym uwzględnieniu systemu firmy i jej interesariuszy [Lozano 2012]. Jest też przedstawiany jako „zdolność przedsiębiorstwa, za pośrednictwem swoich praktyk w zakresie ładu organizacyjnego i obecności na rynku, do pozytywnego wpływu na ekosystemy (poprawa zasobów naturalnych, zmniejszenie poziomu zanieczyszczeń, etc.), społeczeństwo (wspieranie lokalnych społeczności, tworzenie nowych miejsc pracy etc.) i rozwój gospodarczy (dystrybucja bogactwa poprzez dywidendy, wypłaty godziwych wynagrodzeń, poszanowanie praw dostawców i wywiązywanie się ze zobowiązań)” [Krechovská, Tausl Prochazkova 2014].

Odniesienie kwestii związanych z rozwojem zrównoważonym do pojedynczej organizacji wymaga od zarządzających zwrócenia uwagi zarówno na aspekty pozafinansowe swojej działalności, jak i bardziej świadome planowanie działań biznesowych. We wspomnianych definicjach pojawiały się takie elementy, jak: zarządzanie środowiskowe (ograniczanie negatywnego wpływu, generowanie korzyści), rozwój społeczności lokalnych i całego społeczeństwa, budowanie relacji z interesariuszami czy racjonalne decyzje ekonomiczne. Jak każdy inny proces, także proces wdrażania zrównoważonego rozwoju wymaga odpowiednich zasobów i koordynacji. Dodatkowo ze względu na swoją specyfikę powinien być traktowany jako element strategii. Poniżej przedstawiono przykładowe czynniki istotne dla właściwego wdrożenia i zarządzania koncepcją *sustainability* na poziomie strategicznym. Należą do nich (za: [Engert, Baumgartner 2016]):

- struktura organizacyjna,
- kultura organizacyjna,
- przywództwo,
- kontrola menedżerska,
- motywacja i kwalifikacje personelu,
- komunikacja.

Wskazane elementy nie są przełomowe, ale pokazują, na co należy położyć największy nacisk, chcąc zapewnić sobie sukces wdrożeniowy. Co więcej, takie elementy jak przywództwo, komunikacja, zaangażowanie personelu to również kluczowe aspekty dla wdrożenia i utrzymywania systemu zarządzania jakością czy środowiskiem (wynikające m.in. z zasad zarządzania jakością oraz zapisów norm).

3. Zarządzanie jakością i środowiskiem – wkład w zrównoważony rozwój organizacji

Nowelizacja międzynarodowych standardów ISO 9001 i ISO 14001⁶, oprócz zmian w strukturze i jej ujednoczenia, będzie miała swoje konsekwencje przede wszystkim w rozumieniu i implementacji zapisów dotyczących wytycznych i obowiązków dla

⁶ Informacje na temat nowych wersji standardów pochodzą z materiałów szkoleniowych firmy Lloyd's Register Quality Assurance, w tym m.in. tłumaczeń własnych międzynarodowych standardów ISO 9001 oraz ISO 14001.

zainteresowanych nimi jednostek. Dla podmiotów, które posiadają system i traktują go jak element spójnego systemu zarządzania, wdrożenie zmian może okazać się relatywnie prostym zabiegiem. Sytuacja może okazać się trudniejsza w tych organizacjach, w których system wprowadzony był w celach marketingowych i nie traktowano go jako narzędzia doskonalenia organizacji. Jest to równocześnie szansa na przeformułowanie swoich celów i bardziej świadome podejście do kształtowania jakości oraz zarządzania aspektami środowiskowymi. Problematyka zarządzania jakością i środowiskiem w ujęciu dotychczasowych standardów jest dobrze opisana w literaturze przedmiotu (zob. np. [Urbaniak 2010; Grudowski i in. 2012; Fura 2012]). Intencją niniejszego artykułu nie jest omawianie całości zmian, tylko wskazanie tych elementów, które mogą mieć największe znaczenie z punktu widzenia wkładu międzynarodowych norm w zrównoważony rozwój organizacji. Najważniejszymi zmianami w stosunku do poprzednich wersji norm jest oderwanie organizacji od wąskich ram, w jakich prowadzona była analiza działań na rzecz jakości i środowiska oraz zwiększenie zakresu odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Widoczne jest to w szczególności w trzech obszarach:

- kontekście organizacji i jej zainteresowanych stronach,
- podejściu opartym na zarządzaniu ryzykiem,
- ocenie cyklu życia produktów.

Pod pojęciem kontekstu należy rozumieć wszystkie warunki otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, które mogą wpływać na osiągnięcie celów jakości lub celów środowiskowych. Czerpiąc z praktyki zarządzania, można stwierdzić, że jest to zmodyfikowana analiza SWOT ze szczególnym uwzględnieniem słabych i mocnych stron w odniesieniu do wszystkich interesariuszy. By móc zarządzać jakością i środowiskiem, trzeba dobrze poznać otoczenie, w tym:

- jakość zasobów ludzkich,
- potencjał organizacji,
- trendy na rynku,
- zachowanie konsumentów,
- relacje z dostawcami (co jest słabą stroną nawiązanej współpracy, co świadczy o tym, że dany partner biznesowy wnosi wartość do organizacji),
- poziom konkurencji.

W analizie warto uwzględnić także różnorodne czynniki: technologiczne, środowiskowe, społeczne, kulturowe, rynkowe czy ekonomiczne, mogące decydować o sukcesie lub porażce.

Poznanie otoczenia daje większą swobodę działania, w tym umożliwia wybór takich projektów i inicjatyw, które pozwolą na budowanie przewagi na faktycznych zasobach i możliwościach organizacyjnych. Na nowo zdefiniowano samo pojęcie jakości produktów i usług, odnosząc je do zdolności organizacji do zaspokajania potrzeb klientów oraz zamierzonego i niezamierzonego wpływu na kluczowe strony zainteresowane. Innymi słowy, jest to wartość tworzona przez organizację, dostarczana klientom i innym ważnym interesariuszom. Pojawienie się terminu „zaintere-

sowane strony” w tym ujęciu pokazuje zmianę w kierunku postulowanej od kilku lat idei tworzenia wielu wartości i sytuacji rynkowej, w której generowane korzyści odnoszą się zarówno do przedsiębiorstwa (lub innego podmiotu, który wdroży standard) oraz klientów, jak i dostawców, organizacji partnerskich, lokalnej społeczności itp. Tym samym standardy narzucają konieczność zidentyfikowania i wejścia w relacje z tymi interesariuszami, którzy mogą wesprzeć realizację założonych celów lub w tym przeszkadzać. W tabeli 1 przedstawiono przykładowe grupy interesariuszy oraz wskazano ich potencjalny związek z wpływem na jakość i zarządzanie środowiskiem.

Tabela 1. Wpływ kluczowych interesariuszy na jakość i zarządzanie środowiskowe

Wybrane grupy interesariuszy	Wpływ na zarządzanie jakością	Wpływ na zarządzanie środowiskowe
Klienci	uczestniczą w tworzeniu produktów i usług, generują popyt, decydują o stopniu osiągnięcia celów jakościowych, komunikują o jakości (satysfakcja klienta)	oczekują produktów przyjaznych środowisku, są ważnym ogniwem w cyklu życia produktu (użytkownicy), decydują o stopniu akceptacji danej innowacji środowiskowej
Pracownicy	wpływają na jakość końcową produktu/usługi (staranność wykonania, szybkość reakcji, poziom obsługi klienta itp.), uczestniczą w procesie doskonalenia organizacji (inicjatywy oddolne, projekty Kaizen itp.)	demonstrując zaangażowanie, współuczestniczą w działaniach minimalizujących negatywny wpływ na środowisko
Dostawcy	odpowiadają za jakość półproduktów i materiałów, wpływają na zrealizowanie usługi/produktu zgodnie z harmonogramem, decydują o ciągłości działania (wpływ na poziom satysfakcji klientów końcowych)	generują dodatkowe emisje (istotne z punktu widzenia oceny cyklu życia), są istotnym ogniwem w łańcuchu zrównoważonej wartości produktu, decydują o rezultatach przyjętej strategii odbiorcy (mają wpływ na poziom ryzyka środowiskowego)
Konkurencja	skłania do podejmowania działań doskonalących motywuje do poszukiwania nowych możliwości	wprowadzając produkty innowacyjne/przyjazne środowisku, motywuje do podejmowania nowych wyzwań przez organizacje konkurujące na rynku
Środowisko (jako cichy interesariusz)	dostępność i jakość zasobów decydują o końcowej percepcji klientów i zadowoleniu klientów	poziom oddziaływania i związane z tym konsekwencje rzutują na zakres realizacji celów środowiskowych

Źródło: opracowanie własne.

Drugim kluczowym elementem jest proaktywne podejście do zarządzania ryzykiem. Na organizacji spoczywa obowiązek identyfikacji, monitorowania i ograniczania ryzyka. W przypadku zarządzania jakością chodzi o ryzyko związane z nieosiągnięciem założonych celów jakościowych. Przy zarządzaniu środowiskowym

ryzyko związane jest z pojawieniem się niekorzystnego wpływu na organizację i jej interesariuszy oraz wystąpieniem dodatkowych aspektów środowiskowych, w tym aspektów znaczących. Pojawienie się kwestii związanych z zarządzaniem ryzykiem jako wymagania do spełnienia być może będzie czynnikiem motywującym do przedefiniowania dotychczasowych praktyk i zwrócenia większej uwagi na proces decyzyjny związany np. z nawiązywaniem współpracy z dostawcami, komunikowaniem, zarządzaniem relacjami z klientami itp. Antycypowanie potencjalnych konsekwencji i świadomość negatywnych skutków to ważne składowe racjonalnego gospodarowania, tak istotnego z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju.

W przypadku zarządzania środowiskowego kluczowa zmiana dotyczy podejścia do rozumienia aspektów i wpływów środowiskowych. Wprowadzenie pojęcia oceny cyklu życia (*Life Cycle Assessment*⁷, LCA) zmieniło spojrzenie na zarządzanie aspektami środowiskowymi. Zgodnie z zapisami najnowszego standardu identyfikacja obejmuje nie tylko aspekty teraźniejsze, przeszłe i przyszłe związane z funkcjonowaniem organizacji, ale również to, co dzieje się na każdym etapie cyklu życia od pozyskania surowca do fazy użytkowej. Wszędzie tam, gdzie organizacja ma realny wpływ na sposób pozyskiwania surowców, transport, produkcję, magazynowanie czy dystrybucję, powinna zastosować podejście prewencyjne i dążyć do minimalizowania negatywnego oddziaływania na środowisko. Podobnie jak w przypadku zarządzania ryzykiem, podejście oparte na LCA przyczynia się do lepszego zrozumienia procesów i jest szansą na doskonalenie i poprawę wartości oferowanych produktów czy usług.

4. Zakończenie

Problematyka zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw to ciągle ważny temat i jeden z priorytetów obecny w ogólnoswiatowych debatach. Otwarte pozostaje pytanie o to, jak realizacja koncepcji *sustainability* powinna wyglądać na poziomie pojedynczej organizacji. Jaka jest skala i zakres koniecznego zaangażowania biznesu, by móc mówić o osiągnięciu celów zrównoważonego rozwoju? Toczący się dyskurs nie daje jednoznacznych odpowiedzi. Z tego względu złożoność procesów biznesowych i ich skomplikowanie odzwierciedlone zostają w wielu koncepcjach, które starają się porządkować systemy zarządzania, dostosowując je do obecnych wymagań i wyzwań oraz kwantyfikując niemierzalne do tej pory wartości.

Znowelizowane wersje międzynarodowych standardów organizacyjnych ISO 9001 i ISO 14001 są dobrym punktem odniesienia dla przedsiębiorstw świadomych własnego oddziaływania na otoczenie zewnętrzne, gotowych na doskonalenie swojego systemu zarządzania z uwzględnieniem zrównoważonego rozwoju. Podejście do zarządzania relacjami z interesariuszami, odniesienie się do możliwych rodzajów

⁷ LCA to technika oceny zasobochłonności i potencjalnego wpływu środowiskowego związanego z produktem czy usługą przez cały cykl życia [Sonnemann, Margni (eds.) 2015, s. V].

ryzyka i możliwości płynących z właściwie pojmowanej jakości produktu czy ochrony środowiska pozwalają na bardziej dojrzałe decyzje. Poprzez wdrożenie standardów przedsiębiorstwa zaczynają brać odpowiedzialność nie tylko za decyzje ekonomiczne, ale również muszą być gotowe na konsekwencje społeczne i środowiskowe. Znajomość otoczenia i funkcjonujących w nim podmiotów z jednej strony zapewnia spełnienie wymagań normy, z drugiej zaś, ważniejszej dla przedmiotu artykułu, pokazuje złożoność procesów związanych z danym produktem, usługą czy systemem zarządzania i uwidacznia wpływ decyzji biznesowych na społeczeństwo. Jest to widoczne m.in. w przypadku standardu ISO 14001, według którego przedsiębiorstwo powinno odpowiadać za aspekty środowiskowe w całym cyklu życia produktu. Szczególnego znaczenia nabierają relacje z dostawcami, które nie ograniczają się tylko do zapewnienia odpowiedniej jakości materiałów i komponentów, ale zaczynają bazować na współpracy opartej na zaufaniu. Konieczność spojrzenia w głąb łańcucha dostaw na realizowane procesy oraz związane z nimi ryzyko i aspekty środowiskowe powoduje, że dostawcy stają się ważnymi partnerami o znaczącym wpływie na rezultaty końcowe. Zmieniło się również postrzeganie roli konsumenta, który nie tylko staje się odbiorcą oferowanych produktów i usług, ale i współtwórcą oraz współodpowiedzialnym za jakość i wpływ na środowisko. Jest dodatkowym źródłem ryzyka i z tego powodu należy nie tylko wchodzić z nim w dialog, ale też edukować.

Wdrożenie omawianych standardów nie jest jednoznaczne z działaniem zgodnym z ideą zrównoważonego rozwoju, ale potwierdza strategiczne podejście do zarządzania kluczowymi kwestiami w przedsiębiorstwie. Zarówno jakość, jak i zarządzanie środowiskiem to aspekty ważne dla zrozumienia koncepcji *sustainability* z perspektywy pojedynczej organizacji. Rozszerzona odpowiedzialność widoczna w znowelizowanych standardach zachęca do przemyślenia obecnego modelu biznesowego i osiągania celów godzących interesy przedsiębiorstwa i jego interesariuszy.

Literatura

- Brundtland G.H., 1987, *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford.
- Dyal-Chand R., 2015, *Regulating sharing: the sharing economy as an alternative capitalist system*, *Tulane Law Review*, vol. 90, iss. 2, s. 241–309.
- Engert S., Baumgartner R.J., 2016, *Corporate sustainability strategy – bridging the gap between formulation and implementation*, *Journal of Cleaner Production*, no. 113, s. 822–834.
- Ertz M., 2016, *Proposition of an integrative theory of socially responsible consumption behaviour*, *Electronic Green Journal*, vol. 1, iss. 39, s. 1–18.
- Fura B., 2012, *System zarządzania środowiskowego ISO 14001a efektywność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Grudowski P., Hamrol A., Zymonik Z., 2012, *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem*, PWE, Warszawa.
- Krechovská M., Tausl Prochazkova P., 2014, *Sustainability and its Integration into Corporate Governance Focusing on Corporate Performance Management and Reporting*, *Procedia Engineering* 69, s. 1144–1151.

- Lozano R., 2012, *Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives*, Journal of Cleaner Production, vol. 25, s. 14–26.
- Materiały szkoleniowe Lloyd's Register Quality Assurance.
- Salzmann O., Ionescu-Somers A., Steger U., 2005, *The business case for corporate sustainability: literature review and research options*, Eur. Manag. Journal, vol. 23(1), s. 27–36.
- Sonnemann G., Margni M. (eds.), 2015, *Life Cycle Management*, Springer Open.
- Sustentare, Sustainability Governance, 2010, [http://www.sustentare.pt/pdf/doc.suste+sam\(ENG1\).pdf](http://www.sustentare.pt/pdf/doc.suste+sam(ENG1).pdf).
- Urbaniak M., 2010, *Kierunki doskonalenia zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Valor C., Carrero I., 2014, *Viewing responsible consumption as a personal project*, Psychology & Marketing, vol. 31, iss. 12, s. 1110–1121.
- Wytyczne ISO 26000, PKN, Warszawa 2012.
- Zgiep Ł., 2014, *Sharing economy jako ekonomia przyszłości*, Myśl Ekonomiczna i Polityczna, nr 4(47), s. 193-205.
- Zuzek D., 2012, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 21, nr 2, s. 197–207.
- Żelazna-Blicharz A., 2013, *Nowe trendy w konsumpcji – odpowiedzialny i zrównoważony konsumeryzm*, Przegląd Organizacji, nr 10.