

**Piotr Szczypa**

Uniwersytet Szczeciński

## **CONTROLLING W ZARZĄDZANIU PROEKOLOGICZNYM PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH**

### **1. Wstęp**

Controlling poprzez swoje instrumentarium wspomaga wszystkie cztery funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolowanie. Mimo iż controlling może obejmować i obejmuje przedsiębiorstwo jako całość, jednocześnie traktuje w sposób zindywidualizowany każdy jego obszar działalności, w tym także sferę działalności proekologicznej. Jak słusznie zauważył G. Kobyłko, upowszechnienie wiedzy ekologicznej wśród społeczeństw jest jedną z przyczyn, dla której menedżerowie dostosowują swój system zarządzania do aktualnej problematyki oddziaływania na środowisko. Zainteresowanie tymi problemami jest w dużej mierze uzależnione od skuteczności narzędzi stosowanych w ramach polityki ekologicznej przedsiębiorstwa [2, s. 10].

Controlling na potrzeby proekologicznego zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym może się stać jego „ekonomicznym sumieniem” [3, s. 13], wspierając tzw. rachunkowość etyczną, która swoim zasięgiem obejmuje m.in. problemy związane z zanieczyszczeniem środowiska [4, s. 334]. Przedsiębiorstwa przemysłowe coraz większą wagę przywiązują do problematyki ochrony środowiska, ujmowanej w strategiach długo- i krótkookresowych przedsiębiorstw, wchodząc w ten sposób w sferę zainteresowań controllingu strategicznego i operacyjnego. Zatem w przedsiębiorstwach przemysłowych można obok controllingu produkcji, controllingu finansowego, controllingu logistyki, controllingu jakości itd. wskazać też controlling działalności ekologicznej, nazywany ekocontrollingiem.

## 2. Ukierunkowanie działalności proekologicznej przedsiębiorstw przemysłowych

Przedsiębiorstwa przemysłowe poprzez pryzmat wymienionych zagadnień coraz częściej traktują działalność proekologiczną w sposób poważny, kompleksowy, na równi z innymi obszarami swojej działalności. Jak zauważył B. Sieńko: „Obecnie coraz częściej można znaleźć rozważania na temat miejsca ekologii w hierarchii celów przedsiębiorstwa, a w praktyce obserwuje się zespalanie tradycyjnego zarządzania z zarządzaniem środowiskowym poprzez realizację inwestycji proekologicznych. [...] Myśląc o dalszej przyszłości, należy brać pod uwagę nie tylko koszty inwestycji i przedsięwzięć proekologicznych, ale także zalety ochrony środowiska. Wtedy ochrona środowiska jest traktowana jako szansa dla przedsiębiorstwa jako środek, za pomocą którego może ono uzyskać przewagę konkurencyjną” [1, s. 176-177]. Zatem działalność proekologiczna przedsiębiorstw przemysłowych powinna być rozpatrywana wyłącznie nie jako przyczyna powstawania szeregu kosztów, lecz jako atut przedsiębiorstwa, uwypuklony w obszarze mocnych stron i szans na przyszłość. Dlatego istotne jest, aby menedżerowie dysponowali aktualnymi i istotnymi informacjami na temat przyszłych, bieżących oraz przeszłych wielkości dotyczących działalności proekologicznej przedsiębiorstwa. Zagwarantować to może wdrożenie controllingu do obszaru ochrony środowiska.

Tabela 1. Rola controllingu w działalności proekologicznej przedsiębiorstw

Ujęcie controllingu	Charakterystyka
Funkcjonalne	<p>Controlling w działalności proekologicznej przedsiębiorstw stanowi funkcję usługową do wspomaganie zarządzania (planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania) przez pryzmat różnych obszarów, np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ujęcie zagadnień ochrony środowiska w obszarze zaopatrzenia</li> <li>– ujęcie zagadnień ochrony środowiska w obszarze produkcji/ świadczenia usług</li> <li>– ujęcie zagadnień ochrony środowiska w obszarze zbytu</li> </ul> <p>Controlling w zarządzaniu proekologicznym dotyczyłby:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ustalania celów ekologicznych przedsiębiorstwa (strategicznych i operacyjnych) w powiązaniu z jego celami ekonomicznymi</li> <li>– planowania i kontroli wykorzystania surowców, opakowań i energii</li> <li>– planowania i kontroli obciążeń środowiska, powstałych na skutek emisji zanieczyszczeń, gromadzenia odpadów</li> <li>– motywowania pracowników do osiągania ustalonych celów ekologicznych</li> <li>– generowania, przetwarzania i dostarczania odbiorcom wewnętrznym i zewnętrznym informacji ekologicznych</li> </ul>

Instrumentalne	<p>Controlling w obszarze ochrony środowiska można potraktować jako zbiór instrumentów, za pomocą których menedżerowie będą dążyć do osiągnięcia wytyczonych celów ekologicznych. Do takich instrumentów można zaliczyć m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– bilanse ekologiczne (bilans materiałów i energii, bilans lokalizacji, bilanse procesów i in.)</li> <li>– rachunki kosztów na potrzeby ochrony środowiska</li> <li>– budżetowanie działalności proekologicznej (budżety kosztów, wydatków)</li> <li>– profile ekologiczne materiałów</li> <li>– ekologiczna analiza wartości</li> <li>– identyfikatory środowiska</li> </ul>
Instytucjonalne	<p>Controlling w działalności proekologicznej przedsiębiorstwa można rozważać jako instytucjonalne wspomaganie funkcji controllingu przez poszczególne stanowiska i struktury przedsiębiorstwa. Wyodrębnienie jednostek organizacyjnych do tzw. ekocontrollingu lub osób do jej realizacji jest celowe, gdyż:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– utworzenie (powołanie) wysoko wyspecjalizowanej jednostki (osoby) jest konieczne w przedsiębiorstwach przemysłowych ze względu na przyrodniczo-techniczno-ekonomiczną złożoność problemów ochrony środowiska</li> <li>– oficjalnie wyodrębniona jednostka organizacyjna (osoba) ułatwia współpracę z jednostkami zewnętrznymi (banki, zakłady ubezpieczeniowe, jednostki samorządu terytorialnego)</li> <li>– istnieje możliwość ciągłego koordynowania zadań związanych z ochroną środowiska, które pojawiają się codziennie w różnych obszarach przedsiębiorstwa</li> <li>– profesjonalizm i specjalizacja sprzyjają budowie długookresowych, proekologicznych strategii rozwoju przedsiębiorstwa</li> </ul>
Personalne	<p>W tym ujęciu następuje uszczegółowienie instytucjonalnego podejścia do controllingu w obszarze ochrony środowiska poprzez sprecyzowanie zadań, którymi powinna zajmować się osoba (controller) odpowiedzialna za controlling działalności proekologicznej. W tym przypadku funkcję takiego controllera (czy też ekocontrollera) może pełnić powołany doradca lub audytor ekologiczny. Do jego obowiązków można zaliczyć m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– promowanie idei ochrony środowiska w przedsiębiorstwie i poza nim</li> <li>– doradzanie w przypadku projektowania, wdrażania nowych produktów i przedsięwzięć proekologicznych</li> <li>– planowanie i kontrolowanie przedsięwzięć mających na celu poprawę ochrony środowiska w przedsiębiorstwie</li> <li>– śledzenie i ocenianie nowych przepisów z zakresu środowiska oraz ich wdrażanie w życie przedsiębiorstwa</li> <li>– konstruowanie i posługiwanie się instrumentami z zakresu controllingu w obszarze ochrony środowiska</li> <li>– prowadzenie ekologicznego <i>public relations</i></li> <li>– planowanie i śledzenie wyników audytu ekologicznego</li> <li>– pobudzanie świadomości ekologicznej pracowników</li> <li>– ciągle wzbogacanie swojej wiedzy i umiejętności z zakresu ekologii</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1, s. 135-138].

### 3. Rola controllingu w obszarze ochrony środowiska

Controlling na potrzeby ochrony środowiska w przedsiębiorstwach przemysłowych można rozpatrywać według podejścia: funkcjonalnego, instrumentalnego, instytucjonalnego oraz personalnego, co zostało ujęte w tabeli 1.

Szerokie spektrum zainteresowań controllingu na potrzeby działalności proekologicznej dostarczy wielu ważnych informacji do systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Informacje te odpowiednio przetworzone i emitowane na zewnątrz przyczynią się do lepszego postrzegania przedsiębiorstwa na rynku. Także na potrzeby wewnętrzne dane te, ujęte w raportach, sprawozdaniach itd., będą istotnym źródłem informacji w zarządzaniu proekologicznym.

Tabela 2. Szanse i zagrożenia controllingu w działalności proekologicznej przedsiębiorstwa

Szanse	Zagrożenia
<p>Prawidłowo i skutecznie stosowany controlling działalności proekologicznej przedsiębiorstwa może przyczynić się do:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) obniżenia kosztów z tytułu oszczędności           <ul style="list-style-type: none"> <li>– surowców i materiałów</li> <li>– zużywanej energii elektrycznej, gazu, wody,</li> <li>– w kosztach utylizacji odpadów</li> <li>– w kosztach eksploatacji urządzeń ochronnych</li> </ul> </li> <li>2) wzmocnienia pozycji na rynku poprzez           <ul style="list-style-type: none"> <li>– uzyskanie przewagi konkurencyjnej</li> <li>– zapewnienie jakości produktów</li> <li>– przenikanie do nowych segmentów rynku</li> <li>– długofalową stabilizację produktów</li> </ul> </li> <li>3) wzrostu motywacji wśród pracowników i ich większego identyfikowania się z przedsiębiorstwem</li> <li>4) budowania i wzmocniania stosunków zaufania z           <ul style="list-style-type: none"> <li>– bankami</li> <li>– jednostkami samorządu terytorialnego</li> <li>– konsumentami</li> <li>– organizacjami ekologicznymi</li> <li>– zakładami ubezpieczeniowymi</li> <li>– dostawcami i odbiorcami</li> </ul> </li> </ol>	<p>Nieprawidłowo stosowany controlling działalności proekologicznej przedsiębiorstwa może się przyczynić do:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– postrzegania controllingu jako „spowalniacza” osiągnięcia zamierzonej rentowności</li> <li>– zniechęcenia wśród pracowników (zmniejszenia ich motywacji do działania) w wyniku nadużywania funkcji kontrolnych</li> <li>– zamierzonego manipulowania informacjami związanymi z prawdziwym obrazem działalności proekologicznej przedsiębiorstwa, co w konsekwencji może spowodować zatrzymanie korzystnych procesów wykazanych w pierwszej części tabeli</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1, s. 139].

### 4. Szanse i zagrożenia controllingu w działalności proekologicznej przedsiębiorstwa

Wdrożenie i stosowanie controllingu na potrzeby zarządzania proekologicznego przedsiębiorstw przemysłowych niesie ze sobą liczne korzyści. Jednakże nieprawi-

dłowe jego wdrożenie lub stosowanie może być przyczyną wielu niepożądanych zjawisk. Zestawienie przykładowych szans i zagrożeń, jakie są związane z controllingiem w działalności proekologicznej, zebrano w tabeli 2.

Kierownictwo przedsiębiorstwa, decydując się na wdrożenie controllingu do obszaru ochrony środowiska, jest nastawione na osiągnięcie z tego tytułu korzyści. Jeżeli wszyscy pracownicy będą poinformowani o roli, korzyściach i ewentualnych zagrożeniach związanych z controllingiem działalności ekologicznej, to zarówno sam proces wdrożenia, jak i codzienne prace ekocontrollera nie powinny napotkać wewnętrznych barier.

## 5. Podsumowanie

Controlling w zarządzaniu proekologicznym staje się coraz ważniejszym elementem systemu zarządzania w przedsiębiorstwach przemysłowych. Controlling ten bezpośrednio wspomaga planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie w obszarze ochrony środowiska. Wyraża się to poprzez funkcje controllingu na rzecz zarządzania proekologicznego, a mianowicie:

- funkcja planowania działalności ukierunkowanej na ochronę środowiska,
- funkcja koordynacji podjętych działań ekologicznych,
- funkcja kontroli realizowanych przedsięwzięć w kontekście zagadnień ochrony środowiska,
- funkcja zasilania w informacje niezbędne do skutecznego zarządzania proekologicznego.

Controlling w zarządzaniu proekologicznym powinien być sukcesywnie wdrażany w przedsiębiorstwach przemysłowych. Może się on przyczynić do obniżenia kosztów działalności ekologicznej oraz wzmocnienia pozycji przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku. Ponadto wyraźnie zwiększy się stopień zaufania zarówno wśród społeczności, jak i wśród różnego typu instytucji.

## LITERATURA

- [1] Borys G., *Controlling ekologiczny*, [w:] *Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. G. Kobyłko, AE, Wrocław 2000.
- [2] Kobyłko G., *Przedsiębiorstwo i jego środowisko*, [w:] *Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. G. Kobyłko, AE, Wrocław 2000.
- [3] Nowak E., *Istota controllingu*, [w:] *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2004.
- [4] Patterson R., *Kompendium terminów z zakresu rachunkowości i finansów*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2002.
- [5] Sieńko B., *Sposoby wykorzystywania inwestycji proekologicznych do budowy przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Ekonomika inwestowania. Aspekty finansowe i ekologiczne*, red. H. Honzel, AE, Katowice 2000.

## **CONTROLLING IN PROECOLOGICAL MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

### **Summary**

The aspects of environmental protection are sighted by society more frequently. The managers of industrial enterprises fit also instruments of managements for requirements of this area. Controlling can support the process of proecological management in industrial enterprises to complex manner. The article presents basic questions and the role of controlling in the area of environmental protection concerning industrial enterprises.