

**Agnieszka Połomska-Jasienowska**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **CELOWOŚĆ I WARUNKI SKUTECZNOŚCI WDROŻENIA STRATEGII EKOLOGICZNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

### **1. Wstęp**

W dobie dzisiejszych trendów i standardów, szczególne szanse na sukces mają te przedsiębiorstwa, które w swoim ogólnym działaniu kierują się zasadami ochrony środowiska, zdrowia ludzkiego, racjonalnego wykorzystywania zasobów naturalnych. Aby sukces ten był realny, ważne jest, aby zarówno nabywcy, jak i dostawcy mieli dużą świadomość ekologiczną. Dziś nie wystarczy już tylko przestrzeganie przepisów prawa, ekologię należy włączyć do wszystkich etapów funkcjonowania firmy: od zaopatrzenia aż po sprzedaż produktu czy usługi. Sposobem na włączenie ekologii do wszystkich etapów funkcjonowania przedsiębiorstwa jest zaprojektowanie i wdrożenie strategii ekologicznej (por. [Penc 1995, s. 172-179]).

Podjęcie działań proekologicznych, tj. projektowanie strategii ekologicznej, czy wdrażanie systemu zarządzania środowiskiem ISO 14001 lub EMAS w przedsiębiorstwach, jest spowodowane wzrostem zainteresowania konsumentów i kooperantów ekologią. Celem tego artykułu jest wskazanie celowości wdrożenia strategii ekologicznej w przedsiębiorstwach oraz próba przedstawienia warunków, jakie muszą być spełnione, aby wdrożenie strategii umożliwiło zmniejszenie negatywnego oddziaływania firmy na środowisko.

Strategia ekologiczna prezentowana w literaturze z zarządzania strategicznego może być postrzegana jako [por. Filipiak-Dylewska 2000, s. 278-279]:

- **strategia ofensywna**, która polega ona na wykorzystaniu wszelkich środków, w tym również kredytów bankowych, do poprawy procesów produkcyjnych pod kątem ochrony środowiska, na doskonaleniu struktur organizacyjnych w taki sposób, aby łączyły one ochronę środowiska ze wszystkimi zadaniami przedsiębiorstwa, a także na tworzeniu kultury organizacyjnej utrwalającej przeświadczenie, że odpowiedzialność za środowisko spoczywa na każdym pracowniku stosownie do jego możliwości i kompetencji;

- **strategia innowacyjna**, polegająca na poszukiwaniu nowych technologii, konstrukcji i wyrobów dostosowanych do wymagań ochrony środowiska, czyli na wytwarzaniu „czystych” ekologicznie produktów, budowie obiektów zamkniętych i przekształcaniu odpadów w zasoby naturalne, a więc na działaniach poprawiających radykalnie wpływ przedsiębiorstwa na środowisko;
- **strategia defensywna**, polegająca na wycofaniu z rynku wyrobów i częściowej rezygnacji z technologii nie spełniających kryteriów ekologicznych, a także na podnoszeniu stopnia ich „ekologiczności” dzięki usprawnieniu i modyfikowaniu stosowanych procesów produkcyjnych i ich organizacji (częściowy recykling, częściowa likwidacja szkód środowiskowych, usprawnienie transportu, oszczędniejsze używanie zapasów itp.);
- **strategia pasywna**, czyli bierna, polegająca na przestrzeganiu przepisów o ochronie środowiska, aby nie narazić przedsiębiorstwa na opłaty karne (np. za szkodliwe emisje) i straty związane z utratą dobrego wizerunku w otoczeniu.

Spośród tych czterech rodzajów strategii ekologicznej J. Penc wyróżnia dwa pierwsze, które w sposób aktywny i wyprzedzający zmiany w otoczeniu prowadzą przedsiębiorstwo na drogę proekologicznego rozwoju [Penc 1995].

## 2. Przyczyny wdrożenia strategii ekologicznej

W tabeli 1 zaprezentowano przyczyny wzrostu znaczenia ekologii. Podmioty gospodarcze mogą je traktować jako zagrożenia, którym należy przeciwdziałać, albo jako szanse, które dają możliwość dalszego rozwoju. W przedsiębiorstwach szanse lub zagrożenia można przedstawić w postaci różnych celów, których osiągnięcie powinno umożliwić skuteczne wdrożenie strategii ekologicznej. W ostatniej części tabeli wskazano warunki, które powinny być spełnione podczas osiągania realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa. Warunki te to wskazanie działań, jakie przedsiębiorstwo powinno podjąć, chcąc wdrożyć strategię ekologiczną.

Tabela 1. Przyczyny, cele oraz warunki skuteczności wdrożenia strategii ekologicznej

Przyczyny	Cele	Warunki realizacji
1	2	3
Zaostrzenie przepisów prawa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dostosowanie firmy do nowych wymogów, norm ochrony środowiska</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza procesów firmy pod kątem przestrzegania przepisów prawa</li> <li>• przeprowadzenie szkoleń, które pozwolą kadrze zarządzającej jak i pracownikom wykonawczym na właściwe rozumienie ochrony środowiska</li> </ul>
Wzrost kosztów ochrony środowiska	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obniżenie kosztów związanych z opłatami i karami ekologicznymi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza procesu produkcji, pod kątem:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– zastosowania surowców</li> <li>– wykorzystania źródeł energii</li> <li>– zużycia wody</li> </ul> </li> </ul>

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- wytwarzania ścieków</li> <li>- wytwarzania odpadów stałych</li> <li>- emisji zanieczyszczeń do środowiska</li> <li>• wyłonienie ważnych aspektów środowiskowych, czyli tych, które generują wysokie koszty i negatywnie oddziałują na środowisko</li> <li>• przeprowadzenie inwestycji, które zmniejszą oddziaływanie na środowisko</li> </ul>
<p>Wzrost świadomości ekologicznej konsumentów</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stworzenie produktu ekologicznego</li> <li>• zdobycie znaku ekologicznego</li> <li>• ukształtowanie wizerunku firmy jako przedsiębiorstwa proekologicznego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przeprowadzenie wtórnej segmentacji rynku w celu wyłonienia konsumenta ekologicznego</li> <li>• dokładne rozpoznanie potrzeb konsumentów</li> <li>• analiza struktury asortymentowej w celu wyłonienia produktu, który mógłby po dostosowaniu zostać produktem ekologicznym, lub stworzenie nowego produktu ekologicznego</li> <li>• analiza kosztów i korzyści wdrożenia znaku ekologicznego</li> <li>• stworzenie misji odzwierciedlającej dbałość firmy o środowisko naturalne, wskazanie działań proekologicznych przeprowadzanych przez firmę itp.</li> </ul>
<p>Wzrost oczekiwań proekologicznych <i>stakeholders</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• społeczeństwo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- zmniejszenie oddziaływania na lokalne otoczenie przyrodnicze,</li> </ul> </li> <li>• władze: <ul style="list-style-type: none"> <li>- zmniejszenie oddziaływania na środowisko naturalne oraz przestrzeganie przepisów prawa</li> </ul> </li> <li>• odbiorcy: <ul style="list-style-type: none"> <li>- wysoka jakość produktów oraz udokumentowane prowadzenie działań proekologicznych</li> </ul> </li> <li>• kredytodawcy: <ul style="list-style-type: none"> <li>- przeciwdziałanie awariom ekologicznym</li> </ul> </li> <li>• organizacje ekologiczne: <ul style="list-style-type: none"> <li>- zmniejszenie oddziaływania na środowisko naturalne, przestrzeganie przepisów prawa</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przeprowadzenie działań spełniających oczekiwania najmocniej oddziałujących grup nacisku: <ul style="list-style-type: none"> <li>- podjęcie działań proekologicznych</li> <li>- przestrzeganie przepisów prawa ochrony środowiska</li> <li>- podwyższenie standardów jakościowych i ekologicznych produktów</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zdobycie środków z funduszy Unii Europejskiej na przeprowadzenie inwestycji proekologicznych, które pozwolą na: <ul style="list-style-type: none"> <li>- zmniejszenie zużycia wody i ilości wytwarzanych ścieków</li> <li>- zmniejszenie zużycia energii elektrycznej</li> <li>- zastąpienie tradycyjnych źródeł energii energią pozyskiwaną ze źródeł odnawialnych</li> <li>- ograniczenie wprowadzania zanieczyszczeń do atmosfery</li> <li>- zmniejszenie ilości wytwarzanych odpadów stałych</li> </ul> </li> <li>• analiza otoczenia międzynarodowego i prawnego pod kątem zmian przepisów prawa w sferze ochrony środowiska</li> </ul>

Wzrostu zainteresowania ekologią należy upatrywać z jednej strony w zmianie przepisów prawa, z drugiej – we wzroście świadomości ekologicznej konsumentów oraz różnych grup nacisku. Zaostrzające się przepisy prawa powodują zwiększanie zobowiązań firmy wobec różnych urzędów i instytucji zajmujących się ochroną środowiska. Często za zwiększeniem się liczby przepisów kryją się dodatkowe nowe koszty ochrony środowiska przybierające postać opłat ekologicznych. To właśnie zwiększające się koszty ochrony środowiska prowadzą przedsiębiorstwa do podejmowania działań proekologicznych, które pozwolą zmniejszyć koszty oraz wysokość opłat ekologicznych. Dlatego koszty można uznać za główną przyczynę wzrostu zainteresowania ochroną środowiska przez przedsiębiorców, a więc za główny cel wdrożenia strategii ekologicznej.

Drugą niezwykle ważną przyczyną jest pogłębiająca się świadomość ekologiczna nie tylko różnych grup nacisku, ale przede wszystkim konsumentów. Moda na „życie w sposób ekologiczny” spowodowała, że mamy coraz więcej tzw. zielonych konsumentów. Osoby te poszukują towarów spełniających ostre wymagania ochrony środowiska. Wymaganie te dotyczą nie tylko samego sposobu wytwarzania, ale także działań posprzedażowych, czyli ostatniego etapu cyklu życia produktu. Są to powody działań skupiających się na zdobyciu środków z funduszy Unii Europejskiej (np. z funduszy strukturalnych czy funduszu spójności). Uzyskane środki finansowe mogą umożliwić podjęcie wielu inwestycji z zakresu przeciwdziałania negatywnego oddziaływania na przyrodę, a także badań nad nowymi produktami proekologicznymi.

Omówione w tab. 1 przyczyny, cele i warunki skuteczności wdrożenia strategii ekologicznej w przedsiębiorstwie pozwalają stwierdzić, iż działania, jakie podejmie firma wdrażając strategię ekologiczną, pozwolą jej na: po pierwsze, zmniejszenie w długim okresie kosztów związanych z ochroną środowiska, a po drugie – na zbudowanie nowego wizerunku firmy dbającej o przyrodę, a więc przedsiębiorstwa proekologicznego.

### **3. Krótka charakterystyka przedsiębiorstwa**

Próbie weryfikacji powyższych wniosków podjęto, projektując strategię ekologiczną dla przedsiębiorstwa z sektora celulozowo-papierniczego. Fabryka Papieru sp. z o.o. w Dąbrowicy to przedsiębiorstwo, które działa na rynku od 170 lat. Od momentu założenia fabryki produkuje się w niej papier. Asortyment zmieniał się w zależności od struktury popytu. Obecnie produkowanych jest 16 gatunków papieru, w tym: papier ekologiczny, papier pakowy, brystol, papier rysunkowy, biblijny itd. Rocznie w fabryce produkuje się 6000 ton papieru. Przedsiębiorstwo zatrudnia 100 osób, które pracują w systemie czterobrygadowym ciągłym.

## 4. Wymiary skuteczności wdrożenia strategii ekologicznej w Fabryce Papieru w Dąbrowicy

W celu zaprojektowania strategii ekologicznej dokonano analizy strategicznej makrootoczenia, otoczenia konkurencyjnego oraz wnętrza przedsiębiorstwa. Syntetyczne wnioski z analizy przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Wymiary analizy oraz przyczyny, cele i warunki skuteczności wdrożenia strategii ekologicznej w Fabryce Papieru w Dąbrowicy

Wymiar analizy	Przyczyny	Cele	Warunki skuteczności wdrożenia
1	2	3	4
Makrootoczenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>wzrost ilości przepisów prawa związanych z ochroną środowiska</li> <li>wprowadzenie pozwolenie zintegrowanego</li> <li>wzrost zapotrzebowania na papier ekologiczny</li> <li>wzrost świadomości ekologicznej konsumentów</li> <li>wzrost nacisku kredytodawców</li> <li>możliwość uzyskania środków z funduszy Unii Europejskiej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>przestrzeganie przepisów prawa</li> <li>uzyskanie pozwolenia zintegrowanego do końca 2005 r.</li> <li>zmniejszenie kosztów ekologicznych</li> <li>poprawa wizerunku firmy</li> <li>zmniejszenie oddziaływania na środowisko naturalne</li> <li>uzyskanie dofinansowania na inwestycje proekologiczne z funduszy UE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>stała obserwacja i analiza otoczenia międzynarodowego, prawnego i politycznego</li> <li>podjęcie i wprowadzenie działań realizujących misję ekologiczną</li> <li>analiza procesu produkcyjnego pod kątem określenia ważnych aspektów środowiskowych</li> <li>zaplanowanie niezbędnych inwestycji proekologicznych</li> <li>przygotowanie wniosków o dofinansowanie inwestycji z funduszy UE</li> </ul>
Otoczenie konkurencyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>wzrost ilości certyfikatów ISO 14001 wśród fabryk papieru</li> <li>wzrost nacisku odbiorców na przedsiębiorstwa zw. z prowadzeniem polityki proekologicznej</li> <li>oddziaływanie Stowarzyszenia Papierników Polskich przez tworzenie wytycznych sektorowych, np. zaleceń i norm emisyjnych dla krajowego przemysłu celulozowo-papierniczego, wytycznych stosowania najlepszych dostępnych technik BAT itp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>prowadzenie udokumentowanej działalności proekologicznej</li> <li>stosowanie wytycznych sektorowych do realizacji inwestycji proekologicznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>systematyczne prowadzenie dokumentacji związanej z realizacją strategii ekologicznej</li> <li>współpraca ze Stowarzyszeniem Papierników Polskich (SPP)</li> <li>obserwacja działań prowadzonych przez SPP, w postaci dokumentów, wytycznych, zaleceń itp.</li> </ul>

1	2	3	4
Wnętrze przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak zorganizowanej gospodarki ściekowej</li> <li>• przestarzała kotłownia</li> <li>• wzrost kosztów ekologicznych w postaci wzrostu opłat za korzystanie ze środowiska</li> <li>• wymóg uzyskania pozwolenia zintegrowanego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podłączenie fabryki do karkonoskiego systemu kanalizacji</li> <li>• zmniejszenie strat surowcowych w procesie technologicznym</li> <li>• zmniejszenie ilości zanieczyszczeń (typu: ChZT, BZT, zawiesiny azotanów i fosforanów, związków chloroorganicznych jako AOX) w ściekach odprowadzanych do kanalizacji</li> <li>• zmniejszenie emisji pyłów i gazów do atmosfery</li> <li>• zmniejszenie emisji oraz likwidacja źródeł hałasu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uzyskanie dofinansowania ze środków UE na realizację następujących inwestycji: <ul style="list-style-type: none"> <li>– zabudowy kolektora do odprowadzania ścieków</li> <li>– zakupu zagęszczarek</li> <li>– zabudowy mechanicznej oczyszczalni ścieków</li> <li>– zabudowy układu do odpylania spalin kotłowych</li> </ul> </li> <li>• izolacja źródeł hałasu</li> <li>• poszukiwanie nowych surowców do procesu produkcji</li> <li>• prowadzenie stałego monitoringu wytwarzania odpadów</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie analiz miesięcznika „Przegląd Papierniczy” za lata 2000-2005, a także analiz „Raportu o stanie przemysłu” za lata 1993-2002.

Zmiany w makrootoczeniu wywierają duży wpływ na działanie Fabryki Papieru w Dąbrowicy. Największe znaczenie mają zmiany przepisów prawa. Najtrudniejsza oraz bardzo kosztowna zmiana w przepisach prawa ochrony środowiska dotyczy uzyskania przez przedsiębiorstwa z sektora celulozowo-papierniczego tzw. pozwolenia zintegrowanego do końca 2005 r. Pozwolenie to zastąpi wszystkie dotychczasowe pozwolenia ekologiczne, tj. pozwolenie wodnoprawne, pozwolenie na wprowadzanie gazów i pyłów do powietrza, na emitowanie hałasu do środowiska, na wytwarzanie odpadów. Uzyskanie pozwolenia zintegrowanego wymaga jednak, po pierwsze, przygotowania kosztownego wniosku, a po drugie – podjęcia inwestycji proekologicznych, które pozwolą zmniejszyć oddziaływanie przedsiębiorstwa na otoczenie przyrodnicze. Badane przedsiębiorstwo, chcąc sprostać nowym wymaganiom, musi podjąć działania proekologiczne, które pozwolą także na zmianę wizerunku firmy. W tym celu należy szczegółowo przeanalizować proces produkcji, wyłonić te aspekty środowiskowe, które mają duży wpływ na otoczenie przyrodnicze, a następnie zaplanować niezbędne inwestycje.

Otoczenie konkurencyjne również w istotny sposób wpływa na działalność fabryki. Wzrost liczby certyfikatów ISO 14001 wśród fabryk papieru działających na rynku polskim, wskazuje na zwiększenie się wagi podejmowania działań proekologicznych. Odbiorcy, którzy posiadają certyfikat ISO 14001, także wpływają na fabrykę, przez stawianie wymogów prowadzenia procesu produkcji w sposób jak najmniej szkodliwy dla środowiska naturalnego. W związku z dużym oddziaływaniem sektora celulozowo-papierniczego na środowisko, w sektorze tym do końca

2005 r. wprowadzono obowiązek uzyskania pozwolenia zintegrowanego. Stowarzyszenie Papierników Polskich, które zajmuje się m.in. reprezentowaniem sektora celulozowo-papierniczego wobec instytucji UE, wprowadzaniem różnych wytycznych sektorowych, takich jak np. dotyczące najlepszych dostępnych technik (BAT) dla tego sektora, ma bezpośredni wpływ na badany obiekt. Przedstawione przyczyny wynikające z analizy otoczenia konkurencyjnego prowadzą przedsiębiorstwo w kierunku, po pierwsze, prowadzenia udokumentowanej polityki ekologicznej przedsiębiorstwa, a po drugie, uwzględniania wytycznych sektorowych w realizacji inwestycji proekologicznych.

W trakcie prowadzonej analizy przedsiębiorstwa określono te aspekty środowiskowe, które dotyczą przede wszystkim braku uregulowanej gospodarki wodno-ściekowej i przestarzałej kotłowni, z której wprowadzana jest znaczna ilość emisji pyłów i gazów do atmosfery.

Na podstawie analizy otoczenia firmy oraz samego przedsiębiorstwa zaproponowano następującą misję ekologiczną: „Fabryka Papieru będzie dążyć do budowy nowego proekologicznego wizerunku firmy dzięki poszerzeniu oferty produktów ekologicznych i ulepszeniu procesu produkcji, tak by był mniej szkodliwy dla środowiska naturalnego”. Misja ta będzie realizowana przez cel główny i cele cząstkowe. Cel główny to: zmniejszenie negatywnego oddziaływania fabryki na środowisko naturalne poprzez zmniejszenie emisji do atmosfery, ograniczenie hałasu oraz regulację gospodarki ściekowej. Aby zrealizować te zamierzenia, przedsiębiorstwo powinno:

- prowadzić aktywną współpracę z samorządem lokalnym,
- uzyskać środki z funduszy UE na dofinansowanie inwestycji proekologicznych zgodnych z BAT,
- prowadzić szkolenia z zakresu ochrony środowiska zarówno dla kadry zarządzającej, jak i pracowników wykonawczych,
- poszerzyć ofertę o nowe produkty ekologiczne.

## 5. Podsumowanie

Przedstawione w pierwszej części teoretyczne przyczyny oraz cele wdrożenia strategii ekologicznej wskazują na duży wpływ zmian przepisów prawa na przedsiębiorstwa, a także pogłębiająca się świadomość ekologiczną konsumentów. Badania w Fabryce Papieru w Dąbrowicy wykazały, że na celowość tworzenia strategii ekologicznej mają wpływ nie tylko zmiany przepisów prawa, ale także otoczenie konkurencyjne, a raczej działania firm i instytucji, które to otoczenie tworzą. Wytyczne sektorowe oraz przepisy prawa mają największy wpływ na podejmowanie działań proekologicznych. Zaprezentowane w tabelach warunki skuteczności wdrożenia powinny wspomóc wdrażanie strategii ekologicznej w badanym przedsiębiorstwie. Natomiast rzeczywiste skutki wdrożenia strategii ekologicznej będzie można weryfikować za pewien czas.

## Literatura

- Filipiak-Dylewska B., *Zarządzanie strategiczne. Narzędzia, scenariusze, procesy*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000.
- Gołębowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
- Penc J., *Strategie zarządzania. Część II*, Placet, Warszawa 1995.
- Połomska-Jasienowska A., *Zarządzanie środowiskowe – strategie ekologiczne w przedsiębiorstwach*, „Zielony Region” 2004, nr 4.
- Połomska-Jasienowska A., *Strategia ekologiczna przedsiębiorstwa. Studium przypadku Fabryki Papieru w Dąbrowicy*, AE, Wrocław 2005 (nie publikowana praca magisterska).
- Ministerstwo Gospodarki, *Sektor celulozowo-papierniczy*, „Raport o Stanie Przemysłu”, roczniki z lat 1993-2002.
- „Przegląd Papierniczy”, miesięczniki z lat 2000-2005.

## SUITABLENESS AND CONDITIONS OF EFFICACY OF IMPLEMENTATION OF ECOLOGICAL STRATEGICS

### Summary

This article describes suitability and conditions of efficacy of implementing ecological strategies. The main reason is increasing norms of law and increase in ecological costs and ecological duties. Another cause is rising ecological consciousness. The firms which want to change their strategy have to settle goals which help them change the process of production.