

ZRÓWNOWAŻONE ZARZĄDZANIE DZIAŁALNOŚCIĄ BIZNESOWĄ W ASPEKcie EKologicznYM – STUDIUM PRZYPADKU

SUSTAINABLE MANAGEMENT OF BUSINESS IN TERMS OF ECOLOGICAL – CASE STUDY

ANNA KURZAK

anna.magister@gmail.com

**POLITECHNIKA CZĘSTOCHOWSKA
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA/INSTYTUT MARKETINGU**

Streszczenie: Koncepcja zrównoważonego rozwoju staje się coraz popularniejsza, zajmując istotne miejsce w teorii zarządzania. Jawi się jako długofalowy proces, którego zadaniem jest równoważenie trzech wymiarów: społecznego, ekologicznego i ekonomicznego, gdzie wymiar ekologiczny uwzględnia skutki działalności przedsiębiorstwa mające wpływ na środowisko przyrodnicze. Celem artykułu jest ukazanie, jakie działania realizuje przedsiębiorstwo, aby wywierać na planetę Ziemię jak najmniejszy negatywny wpływ. Prowadzi ono biznes w sposób zrównoważony, a jego działalność warunkuje zrównoważone zarządzanie, którego nieodłącznym elementem jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Analiza omawianego przypadku ukazuje, że zarządzanie i prowadzenie działalności w koncepcji zrównoważonej stanowi podstawy do wyeliminowania, w jak największym stopniu, negatywnego wpływu działalności firmy produkcyjnej na środowisko przyrodnicze. Artykuł składa się z dwóch części. W pierwszej, na podstawie kwerendy literatury, przedstawiono teorię z zakresu zrównoważonego rozwoju i zrównoważonego zarządzania przedsiębiorstwem, skupiając się w szczególności na aspekcie ekologicznym. Na drugą część składa się analiza przypadku – przedsiębiorstwa, które realizuje omówiony aspekt w swojej działalności biznesowej.

Słowa kluczowe: zrównoważony rozwój, firma, aspekt ekologiczny zrównoważonego zarządzania.

Abstract: The concept of sustainable development is becoming increasingly popular, occupying an important place in management theory. It seen as a long-term process, which aims is balancing the three dimensions: social, ecological and economic, where the environmental dimension takes into account the effects of business activity, having an impact on the natural environment. The aim of the author is to show what actions the company realizes to have on planet Earth as the least negative impact. It conducts business in a sustainable manner, and its activities determines the sustainable management, which it is an integral part of human resource management. The analysis of this case shows that management and business activities in the concept of sustainable constitute grounds for elimination as much as possible the negative impact of a production company on the natural environment. The article consists of two parts. First, based on the survey of the literature, presented theory in the field of sustainable development and sustainable business management, focusing in particular on the ecological aspect. The second part consists of a case study – the company that implements discussed aspect of its business activities.

Keywords: sustainable development, the company, the environmental aspect of sustainable management.

Wstęp

Zrównoważony rozwój stanowi ramy dla długookresowej wizji stabilności. Spójność społeczna, ochrona środowiska i rozwój gospodarczy w tej wizji są niepodzielne i wzajemnie się wspierają. Synonimem zrównoważonego rozwoju jest taki rozwój, który potrafi spełnić bieżące potrzeby społeczeństw, nie ograniczając tym samym kolejnych pokoleń do realizowania ich potrzeb w przyszłości. Bieżące potrzeby mogą być zaspokajane działaniami o krótkim horyzoncie czasowym, jednak zawsze muszą one uwzględniać perspektywę w dłuższym okresie. W dalszej części artykułu omówiony zostanie czynnik środowiskowy zrównoważonego rozwoju, co spowodowane jest ogromną presją płynącą z zagrożeń ekologicznych (Toczyski et al., 2000, s. 7).

1. Powstanie i rozwój koncepcji zrównoważonego rozwoju

Opierająca się na wzroście gospodarczym powszechna współcześnie koncepcja rozwoju gospodarki zostaje powoli wyparta przez ideę zrównoważonego rozwoju. Na to zjawisko wpłynął fakt, że latami prowadzona była ekspansywna gospodarka powodująca zwrot w ogólnej koncepcji rozwoju gospodarczego. Rozpoczęcie dyskusji o zrównoważonym rozwoju zainicjowało spostrzeżenie, że ludzkość stwarza zagrożenie dla podstaw własnego życia, nadmiernie eksploatując zasoby naturalne, bowiem uprzednio były one traktowane jak towary, które będą dostępne w nieskończoność, przez co wykorzystywano je bez skrupułów (Rogall, 2010, s. 37). Gdy społeczeństwa uświadomiły sobie, że na przestrzeni wielu ostatnich lat prowadzona była aneksjonistyczna gospodarka, zdecydowano się na podjęcie działań mających regulować porządek zrównoważonego rozwoju na skalę globalną. Ich początków można szukać w latach 60. XX wieku. Umacnianie powstającej idei o trwałym i zrównoważonym rozwoju spotęgował ówczesny kryzys społeczny i ekologiczny. Polega ona na ukierunkowaniu i zorganizowaniu rozwoju gospodarczego w taki sposób, który nie będzie powodował napięć społecznych o charakterze rewolucyjnym ani ekologicznego kryzysu. W owym czasie zaczęły pojawiać się definicje wyjaśniające omawianą koncepcję.

Jedna z prostszych informuje, że rozwój zrównoważony to taki rozwój, który pozwala realizować bieżące potrzeby ludzkości, nie pozbawiając także przyszłych pokoleń możliwości ich realizacji (Raport Światowej Komisji, 1991, s. 67). Inna informuje, że jest to taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych w celu zagwarantowania możliwości zaspokojenia podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych generacji (ustawa Prawo ochrony środowiska, 2001). Zrównoważony rozwój jest więc humanitarną koncepcją globalnego rozwoju, którego podstawowym

wyznacznikiem jest poprawa jakości życia i dobrobytu ludzkości w warunkach ograniczonych zasobów naturalnych, z uwzględnieniem długookresowych skutków rozwoju przemysłu. Koncepcja ta zakłada wspólną odpowiedzialność i solidarność obecnych i przyszłych pokoleń (Adamczyk et al., 2007, s. 25).

Zrównoważony i trwały rozwój charakteryzuje się zasadami wymagającymi od ludzi, aby w swoich działaniach uwzględniali czynniki środowiskowe oraz społeczno-gospodarcze (Piątek, 2005, s. 15). Zrównoważony rozwój to rozwój w kierunku zaspokajania ludzkich potrzeb bez czynienia szkód innym pokoleniom (Luthans et al., 2009, s. 6). Jak dotąd zwolennicy teorii ekonomii zrównoważonego rozwoju nie osiągnęli konsensusu w kwestii jedynej i spójnej definicji. Głównymi aspektami zrównoważonego rozwoju są trwałość i zrównoważoność. B. Fiedor (Fiedor et al., 2002, s. 127) uważa, że w procesie wzrostu zrównoważoność oznacza realizację celów ekonomicznych i społecznych przy zachowaniu wysokiej jakości środowiska oraz dostępności jego zasobów, mając na względzie tak wymiar czasowy, jak i przestrzenny. Definicją, która najtrafniej opisuje pojęcie trwałości, jest definicja Komisji z Bruntland (Report of the World Commission, 1987), mówiąca, że rozwój trwały umiejętnie zaspokaja potrzeby teraźniejszości, bez ryzyka, że kolejne pokolenia nie będą w stanie zaspokoić swoich potrzeb. Zalecana definicja informuje, że zrównoważony rozwój dąży do zapewnienia obecnym żyjącym pokoleniom oraz kolejnym wysokiego standardu ekonomicznego i społeczno-kulturowego w granicach naturalnej wytrzymałości Ziemi, stosując zasadę sprawiedliwości wewnątrzpokoleniowej i międzypokoleniowej (Rogall, 2010, s. 39). Analizując liczne definicje z zakresu zrównoważonego rozwoju, można dopatrzeć się wielu wspólnych cech – jest to np. rozwój społeczno-gospodarczy integrujący ludzkie działania, mające służyć kolejnym pokoleniom oraz prowadzić do jak największego wyrównania możliwości, aby zaspokajać potrzeby społeczeństw (Korol, 2007, s. 25). Długofalowy proces, jakim niewątpliwie jest zrównoważony rozwój, wymaga, aby wszystkie trzy wymiary równoważone były w jednakowym stopniu (Adamczyk, 2001, s. 30). Podstawę omawianej koncepcji stanowi umiejętnie pogodzenie triady celów zrównoważonego rozwoju we wspólny cel dla przedsiębiorstwa.

2. Ekologiczne uwarunkowania zrównoważonego rozwoju

Najwięcej szkód naturalnemu środowisku wyrządza wykonywana przez człowieka działalność biznesowa. Przeprowadzone przez ekologów badania i ich wyniki wskazują, że coraz bardziej zanieczyszczone są wody, grunty, powietrze, jak również nadmiernie eksploatuje się kopaliny i dewastowana jest przyroda. Zagrożenia te mają charakter globalny. Produkcja rolna maleje z powodu utraty terenów uprawnych, występowania skrajnych wahań atmosferycznych i zanieczyszczeń gleb, a nie są to wszystkie ze współczesnych zagrożeń. Nie można zapominać o zmniejszającej się na Ziemi ilości wody zdanej do picia i coraz wyraźniej widać ograniczone możliwości państw do wyżywienia swoich społeczeństw (Pabian, 2011b, s. 250). Wszelkie procesy

i działania społeczne zgodne z ideą zrównoważonego rozwoju traktowane są jako instrument mający wprowadzać zmiany w niepoprawnych relacjach pomiędzy środowiskiem a gospodarką (Zabłocki, 2002, s. 68). W koncepcję zrównoważonego rozwoju potrzebne jest zaangażowanie lokalnych społeczności, gdyż rozwiązywanie problemów ekologicznych i ekonomicznych jedynie na szczeblu centralnym nie jest do końca efektywne (Mularska, 2008, s. 341).

Od lat 60. XX w. wśród ludzi wzrosła świadomość, że człowiek coraz bardziej nadużywa zasobów naturalnych. Główne założenie zrównoważonego rozwoju to analizowanie przyczyn nadmiernej eksploatacji i zminimalizowanie ich. W wymiarze ekologicznym wskazać można pięć elementów obejmujących poszczególne obszary problemowe zrównoważonego rozwoju i są to:

- ocieplenie klimatu,
- niszczenie ekosystemów, różnorodności gatunkowej i krajobrazowej,
- wyczerpywanie zasobów nieodnawialnych,
- nadmierna eksploatacja zasobów odnawialnych,
- zagrożenia zdrowia ludzkiego (np. szkodliwe substancje, promieniowanie, hałas) (Rogall, 2010, s. 44).

Celami ekologicznymi gospodarki zrównoważonego rozwoju w kwestii globalnego wyczerpywania się zasobów naturalnych są:

- ochrona atmosfery ziemskiej (ograniczenie ocieplenia klimatu),
- nieszkodzenie przyrodzie: zachowanie różnorodności gatunkowej i krajobrazowej,
- zrównoważone wykorzystanie zasobów odnawialnych i nieodnawialnych,
- zdrowe warunki życia (eliminowanie szkodliwych substancji, promieniowania i hałasu).

Cele zrównoważonego rozwoju obejmują ekologizację społeczeństwa przemysłowego, jednak należy dbać również o ekonomiczny i społeczno-kulturowy wymiar społeczeństwa przyszłości.

Koncepcje biznesowe, które preferują zrównoważony rozwój, opierają się na założeniu, zresztą słusznym, że działalność gospodarcza prowadząca do zachwiania równowagi w środowisku i społeczeństwie stanowi niszczycielską siłę mogącą zahamować rozwój pokoleń w przyszłości. Organizacje powinny zweryfikować swoje praktyki biznesowe w taki sposób, aby osiągając założone przez kierownictwo cele ekonomiczne, w jak najmniejszym stopniu szkodzić społeczeństwu i środowisku naturalnemu (Pabian, 2011b, s. 251). Organizacje, poza odnajdywaniem skutecznych i efektywnych ekonomicznie dróg, skupiają się na możliwości ochrony i odzyskiwania systemów ekologicznych w celu wzmocnienia egzystencji człowieka (Lee et al., 2009, s. 97). Główną cechą zrównoważonego rozwoju jest profilaktyka, polegająca na zapobieganiu destrukcyjnym zdarzeniom i zjawiskom w społeczeństwie i środowisku, co jest korzystniejsze niż usuwanie szkód zakłócających stany równowagi. Do realizacji tych celów niezbędne jest umiejętne zarządzanie organizacją i powinno ono przyjąć cechy zrównoważone.

3. Zarządzanie działalnością biznesową w myśl koncepcji zrównoważonego rozwoju

Zarządzanie ulega transformacji, gdyż musi nadążyć za zachodzącymi na świecie zmianami i na nie reagować, dzięki czemu możliwe będzie rozwiązywanie problemów, które wynikają z bardzo szybkiego tempa rozwoju cywilizacji. Obecnie najważniejszym tego typu problemem jest coraz większe zanieczyszczanie planety Ziemi i zmniejszanie się jej zasobów naturalnych (Pabian, 2013, s. 4). O przyszłości należy myśleć w długoterminowej perspektywie. Zrównoważone zarządzanie S. Cohen rozpatruje w aspekcie zrównoważonej produkcji i usług biznesowych, energii, wody, zaopatrzenia w żywność oraz zrównoważonych miast i planety (Cohen, 2011, s. 13).

Zrównoważone zarządzanie, mając na uwadze jego funkcje, obejmuje planowanie, organizowanie, przywództwo i kontrolę, prowadząc do powstania, funkcjonowania i rozwoju zrównoważonej organizacji, a więc podmiotu, który przyczynia się do równoważenia potrzeb międzypokoleniowych (Pabian, 2013, s. 5). Realizujący je zrównoważeni kierownicy posiadają wiedzę w zakresie zrównoważonego rozwoju i tworzą organizacje zmierzające do osiągnięcia celów tak ekonomicznych, jak i ekologicznych oraz społecznych (Cohen, 2011, s. 147). Sposoby rozwiązywania problemów dotyczących środowiska wymagają aktywnego podejścia w obrębie wszystkich funkcji zarządzania i zawarte są w tabeli 1.

Zarządzanie ze wszystkimi swoimi funkcjami, łącznie z planowaniem, organizowaniem, przywództwem i kontrolą, porządkuje struktury przedsiębiorstwa, wyznaczając jego kierunki i cele działania, przez co stanowi „rozzrusznik i siłę napędową” zrównoważonego rozwoju. Zarządzanie zorientowane na zrównoważony rozwój przybiera nazwę zrównoważonego zarządzania, a ludzi, którzy je realizują, można określić terminem zrównoważony personel (Pabian, 2011a, s. 12). Obecnie jest to najbardziej pożądanym typem pracowników, których działalność ma przyczynić się nie tylko do osiągnięcia celów ekonomicznych, lecz także do dalekosiężnego równoważenia potrzeb międzypokoleniowych, a tym samym zapobiegania w przyszłości poważnym problemom ekologicznym i społecznym (Pabian, 2011a, s. 10).

Zmierzanie do zrównoważonego rozwoju wymaga przede wszystkim aktywności przedsiębiorstw, ponieważ tego typu organizacje są odpowiedzialne za rodzaje i rozmiary produkcji mającej największy udział w degradacji naturalnego środowiska. Przedsiębiorstwo respektujące zasady zrównoważonego rozwoju, a więc realizujące oprócz celów ekonomicznych także cele ekologiczne i społeczne, nazywa się zrównoważonym przedsiębiorstwem (Grudzewski et al., 2010, s. 303).

Tabela 1. Formy aktywności poszczególnych funkcji zarządzania

| Planowanie | Organizowanie | Przewodzenie | Kontrola |
|---|--|---|---|
| Niezbędne jest uwzględnienie w planowaniu koncepcji zrównoważonej działalności proekologicznej i prospołecznej w fazie formułowania misji organizacji, gdyż tworzy ona ramy dla ustalania celów. | Z punktu widzenia zrównoważenia najważniejszym obszarem działalności organizatorskiej jest pozyskiwanie zasobów i organizowanie działalności. Priorytetem jest właściwy dobór personelu. | W aspektach zrównoważenia koncentruje się na wywieraniu takiego wpływu na pracowników, aby wykonywali pracę zgodnie z wytyczonymi celami, przestrzegając zasad zrównoważonego rozwoju. | W zakresie zrównoważenia ma na celu bieżące monitorowanie działań oraz dokonywanie korekt. Kontrola ta wykazuje stopień osiągania celów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych w całej firmie, jednostkach organizacyjnych i na poszczególnych stanowiskach pracy. Kontrola ma na celu poznanie odpowiedzi na pytania dotyczące realizacji działań w zakresie zrównoważonego rozwoju, w jakim stopniu te działania wpłynęły na poprawę stanu środowiska naturalnego lub czy rozwiązały problemy społeczne, czy rezultaty są adekwatne do poniesionych nakładów, czy działania te wpłynęły na stopień zrównoważenia organizacji lub rentowność organizacji, jej konkurencyjność i wizerunek na rynku, czy niewykorzystany potencjał tkwiący w organizacji można wykorzystać w przyszłości. |
| Należy w planach strategicznych, taktycznych i operacyjnych uwzględnić działania zrównoważonego rozwoju. | Pożądanymi kierownikami są dbający o zrównoważony rozwój ludzie, którzy powinni obsługiwać wszystkie szczeble zarządzania. | Główną rolę w takim obszarze przywództwa odgrywają postawy i przekonania kierowników oraz ich sposoby motywowania podwładnych w aspektach zrównoważenia. | |
| Koncepcja ta powinna przenikać szerokie, kierunkowe planowanie dotyczące całej firmy, jak również węższe – funkcjonalne. | Zrównoważeni kierownicy uznają odpowiedzialne wytwórstwo za fundament rozwoju swych podmiotów gospodarczych. | Najbardziej predestynowani do tej roli są ludzie, którzy oprócz cech przywódczych świadomości są ekologicznych i społecznych zagrożeń. | |
| W koncepcji zrównoważonej niezbędne jest wydłużanie horyzontu planowania do okresu nawet 50 lat w przyszłość. | Zrównoważeni kierownicy dbają o odpowiedni asortyment produkcji, angażują się również w działalność społeczną. | Konieczne jest inicjowanie specjalnych programów edukacji, które mają na celu przygotowanie kadr zdolnych przekształcać zwykłe organizacje w zrównoważone, aby potem nimi umiejętnie zarządzać. | |
| Zrównoważony rozwój, ze względu na swoje cele, ma nadrzędny charakter dla interesów poszczególnych organizacji. Niezbędne jest reagowanie na potrzeby rynku, lecz z uwzględnieniem koncepcji zrównoważenia. | Kierownicy zatrudniają wrażliwych ekologicznie i społecznie pracowników, dobierają odpowiednie maszyny, korzystają z materiałów wchodzących proekologicznych i społecznych. | Motywowanie w aspektach zrównoważenia stosuje się w obszarach: <ul style="list-style-type: none"> – relacje pracownik–przedsiębiorstwo, – relacje pracownik–bezpośredni zwierzchnik, – relacje pracownik–środowisko pracy. | Należy kontrolować wpływ działalności na wyniki finansowe organizacji, gdyż działalność ta wymaga nakładów finansowych, lecz również przyczynia się do przychodów, oszczędności i eliminacji kar. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pabian, 2013, s. 5-7

4. Zrównoważone zarządzanie ekologicznymi działaniami firmy – studium przypadku

Zapobieganie destrukcyjnym przebiegom zdarzeń w społeczeństwie stanowi bardzo istotny element współczesnych strategii przedsiębiorstw prowadzących biznes. Są to działania, które wymagają długofalowego planowania, jednak ich efekty widoczne są przez lata. Tego typu praktyki realizowane są w międzynarodowej firmie Unilever, produkującej artykuły żywnościowe, środki czystości i higieny osobistej. W artykule omówione są wyniki działań obejmujące element ekologiczny (Kurzak, 2014, s. 31). Wprowadzony w firmie *Plan życia w sposób zrównoważony* obejmuje wszystkie aspekty zarządzania działalnością biznesową w sposób zrównoważony. Opiera się na przekonaniu, że wzrost i zrównoważony rozwój nie wykluczają się, wręcz odwrotnie, zrównoważony rozwój stymuluje wzrost. Plan pobudza zyskowny wzrost, pomaga obniżyć koszty i sprzyja innowacjom, ponadto oddziela rozwój firmy od wpływu na środowisko naturalne i jednocześnie zwiększa pozytywny efekt społeczny w odniesieniu do całego łańcucha wartości¹.

Pierwszy przeanalizowany element obejmuje działania z zakresu zmniejszenia negatywnego wpływu na środowisko gazów cieplarnianych. Firma ograniczy emisję gazów cieplarnianych powstających na każdym etapie cyklu życia produktów do 2020 r. i zmniejszy emisję CO₂ przy wykorzystaniu energii w zakładach firmy do poziomu z 2008 r. lub niższego, mimo znacznego zwiększenia produkcji. O 37%² zmniejszy się emisja CO₂ od 2008 r. przy wykorzystaniu energii w przeliczeniu na tonę produkcji.

Drugi element dotyczy zużycia wody. Firma ma na celu zapewnić powszechny dostęp do bezpiecznych źródeł wody pitnej, urządzeń sanitarnych i środków higienicznych, aby skutecznie powstrzymać rozprzestrzenianie się chorób, które niszczą zdrowie i życie ludzi. Ponad 2 miliardy ludzi ma bardzo ograniczony dostęp do bezpiecznych źródeł wody pitnej lub nie ma go wcale. Filtr domowy firmy zapewnia wodę zdatną do picia, tak samo bezpieczną jak przegotowana, bez konieczności dostępu do gazu, elektryczności czy wodociągów. Filtr usuwa szkodliwe wirusy, bakterie, pasożyty i pestycydy zanieczyszczające wodę. Pozwala pozbyć się zarazków w przystępnej cenie dla konsumentów o niskim poziomie dochodów – użytkowanie najbardziej przystępnego modelu to koszt zaledwie jednego eurocenta na dwa litry bezpiecznej wody pitnej. Filtr wprowadzono na dwanaście rynków i w 2014 r. szybko zdobył popularność, uzyskując wzrost na poziomie 20%. W 2014 r. firma przejęła czołowego producenta filtrów do wody w Chinach, firmę Qinyuan, co pozwoliło dwukrotnie zwiększyć podaż w sektorze i sprostać szybko rosnącemu zapotrzebowaniu konsumentów. Firma do 2020 r. o połowę ograniczy zużycie wody związane

¹ Informacje zawarte w części empirycznej pochodzą ze strony <http://www.unilever.com/> [15.06.2016].

² Zweryfikowano przez niezależnego audytora PricewaterhouseCoopers (PwC).

z używaniem produktów przez konsumentów³. Ponadto do 2020 r. zużycie wody we wszystkich firmowych zakładach produkcyjnych osiągnie poziom równy temu z 2008 r. lub niższy, pomimo znacznego zwiększenia produkcji. Od 2008 r. o 32% zmniejszony został pobór wody na tonę produkcji.

Trzeci element wyjaśnia kwestię wytwarzanych przez firmę odpadów i efektywnej produkcji. Od 2008 r. w firmie zaoszczędzono łącznie ponad 400 milionów euro dzięki ekoefektywnej produkcji, a ogromną rolę odegrała racjonalizacja zużycia energii. W 2014 r. 28% zapotrzebowania na energię w procesie produkcyjnym pochodziło ze źródeł odnawialnych. Poza samym procesem produkcyjnym rosła także oszczędności uzyskane dzięki innowacyjnym produktom i opakowaniom. W samym 2014 r. zaoszczędzono ponad 200 mln euro dzięki wydajnemu wykorzystaniu materiałów i sprawniejszej logistyce. Zmniejszono m.in. objętość proszków do prania i dezodorantów w sprayu, zastosowano lżejsze i mniejsze opakowania oraz ulepszono organizację transportu. W jednym z przypadków wystarczyło, że pracownicy magazynowi zmienili sposób załadunku palet na samochody dostawcze, dodając po dwie na każdy kurs. Dzięki temu zmniejszyło się wykorzystanie samochodów, co z kolei obniżyło koszty i poziom emisji gazów cieplarnianych. W skali działalności w Polsce od 2008 r. zmniejszono emisję gazów cieplarnianych o kilkadziesiąt procent. Istotny jest także projekt *Redukcja kilometrów na trasie przedstawicieli handlowych*. Optymalizacja polskich tras sprzedażowych pozwoliła na zmniejszenie dziennych dystansów, zużycia paliwa oraz emisji gazów. W skali miesiąca przebiegi zmniejszyły się średnio o 12%, jednocześnie liczba odwiedzonych klientów zwiększyła się o blisko 60%.

W 2014 r. całkowicie wyeliminowano odpady wysypiskowe w sieci fabryk na całym świecie, która liczy ponad 240 zakładów w 67 krajach. Realizując swoją misję, zlikwidowano 140 tysięcy ton odpadów, które składowano na wysypiskach w 2008 r. Obecnie papier do torebek na herbatę produkowany w zakładach firmy w Sankt Petersburgu w Rosji wykorzystywany jest do produkcji tapet. Odpady z majonezu w fabryce Purfleet w Wielkiej Brytanii przetwarzane są na biopaliwo, a z tworzyw sztucznych w Afryce powstają szkolne ławki. Koncentraty płynów do prania mają teraz nowe ekoopakowania – innowacyjne torebki, które można wykorzystać jako tradycyjny pojemnik lub do uzupełnienia detergentu. Przy produkcji ekopaków zużywane jest do 70% mniej tworzyw sztucznych i wytwarzanych o 50-85% mniej gazów cieplarnianych, dlatego od 2015 r. wprowadzono je również na rynki w Europie. W samych Chinach zastosowanie ekopaków w proszkach do prania, płynie do zmiękczenia tkanin i żelu pod prysznic przyniosło oszczędności rzędu 2,5 miliona euro i 940 ton tworzyw sztucznych. Do 2020 r. firma o połowę ograniczy ilość odpadów związanych z utylizacją swoich produktów. Od 2010 r. ilość wytwarzanych odpadów w przeliczeniu na konsumenta zmalała o około 12%. Do 2020 r. ilość wytwarzanych odpadów obniży się w stosunku do 2008 r., pomimo

³ Cele środowiskowe firmy Unilever określane są w przeliczeniu na konsumenta. Oznacza to użycie produktu lub jednej porcji produktu.

znacznego zwiększenia produkcji. O 85% zmniejszono całkowitą ilość odpadów w przeliczeniu na tonę produkcji od 2008 r.

Przedostatni element dotyczy zrównoważonego pozyskiwania surowców. Firma pragnie upowszechnić zrównoważoną produkcję rolną, która stanowi najlepszy sposób na wyeliminowanie głodu, zapewnienie bezpieczeństwa żywnościowego i poprawę stanu odżywiania, co jest globalnym celem zrównoważonego rozwoju. Współpracując z Fundacją Clintona i Fundacją Acumen, powstał projekt Enhanced Livelihoods Investment Initiative (ELII), który pozwoli firmie na opracowanie bardziej wydajnego sposobu pozyskiwania surowców od drobnych producentów. We wrześniu 2014 r. zawiązano strategiczne partnerstwo z organizacją Solidaridad w celu poprawy warunków bytowych 1 miliona osób w rozbudowanym łańcuchu dostaw. Program potrwa do końca 2017 r. w Afryce, Ameryce Łacińskiej i Azji. Jego zadaniem będzie znalezienie sposobów zachęcenia drobnych producentów rolnych do zrównoważonej produkcji herbaty, kakao, oleju palmowego, owoców, warzyw, soi i nabiału. Do 2020 r. firma będzie pozyskiwać 100% swoich surowców rolnych ze źródeł zarządzanych w sposób zrównoważony. Pod koniec 2014 r. aż 55% surowców rolnych firma pozyskiwała ze zrównoważonych źródeł.

Ostatni element wyjaśnia wyeliminowanie zjawiska wylesiania z łańcucha dostaw do 2020 r. i ma na celu zwalczanie zagrożenia związanego ze zmianą klimatu. Firma razem z innymi organizacjami z branży zobowiązała się doprowadzić do całkowitego zaprzestania wylesiania w procesie produkcji czterech towarów – oleju palmowego, soi, wyrobów papierniczych i wołowiny – najpóźniej do 2020 r. Dotyczy to również należących do firmy marek herbat i łańcucha dostaw. Dziesięć lat temu firma Unilever została jednym z inicjatorów Okrągłego Stołu dla Zrównoważonej Produkcji Oleju Palmowego (Roundtable on Sustainable Palm Oil, RSPO), który miał za zadanie zmienić proces produkcji oleju palmowego, stanowiący w niektórych regionach świata główną przyczynę wylesiania. RSPO dąży do opracowania i wdrożenia światowych standardów zrównoważonej produkcji oleju palmowego. Organizacja skupia ponad 2 tysiące członków, którzy odpowiadają łącznie za ponad 40% produkcji oleju palmowego na świecie, przy czym 18% światowej produkcji oleju palmowego spełnia wymogi RSPO. Ponadto, w grudniu 2013 r., ogłoszone zostało podpisanie porozumienia z firmą Wilmar, ważnym dostawcą i czołową grupą zajmującą się działalnością agrobiznesową w Azji, która reprezentuje ponad jedną trzecią światowego rynku oleju palmowego. Na podstawie umowy firma zobowiązała się dostarczać wyłącznie produkty, które powstały bez szkody dla lasów i z poszanowaniem praw człowieka. Inni plantatorzy, między innymi Cargill i Musim Mas, również przyjęli strategię mające na celu eliminację wylesiania, które dotyczą obecnie 90% wytwarzanego na świecie oleju palmowego. Osiągnięto znaczące postępy w pozyskiwaniu surowców w sposób zrównoważony, jednak firma nie może zapobiec wylesianiu, działając sama. Przedsiębiorcy, rządy i organizacje społeczeństwa obywatelskiego muszą współpracować, aby osiągnąć cele zrównoważonego rozwoju, szanując i chroniąc lasy na świecie.

Analizując powyższe wyniki działań firmy Unilever oraz jej plany i cele na lata do 2020 roku, można zauważyć, że firma troszczy się o zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko naturalne swojej działalności biznesowej w obrębie zarządzania całym łańcuchem wartości. Od 2010 r. zmniejszyło się zużycie wody i ilość wytwarzanych odpadów w przeliczeniu na konsumenta. Firma ma na celu do 2020 r. o połowę zmniejszyć wpływ na środowisko naturalne i o połowę ograniczyć swój ślad środowiskowy związany z wytwarzaniem i użytkowaniem firmowych produktów, przy jednoczesnym rozwoju firmy.

Podsumowanie

Zrównoważone zarządzanie jest koncepcją, która stwarza szanse szybszego i efektywniejszego przekształcania społeczeństw konsumpcyjnych w społeczeństwa zrównoważone. Osiągnięcie tego jest niezbędne, aby zrównoważyć potrzeby międzypokoleniowe. Zrównoważone zarządzanie stanowi odpowiedź na globalną potrzebę ochrony planety. Jego rozwój spowalniać będzie myśl, że zrównoważenie generuje liczne wyrzeczenia, jak np. rezygnację ze wzrostu produkcji, konsumpcji, sprzedaży i zysków, co jest sprzeczne z ludzką naturą, która sugeruje, że więcej znaczy lepiej. Ponadto ludzie nie potrafią do końca zrozumieć wielu negatywnych zjawisk, które zachodzą na Ziemi, dlatego w firmach zatrudniany powinien być personel zrównoważony, mający ogromną wiedzę dotyczącą koncepcji zrównoważonego rozwoju.

Narastające problemy społeczne i pogarszający się stan środowiska naturalnego powodują, że niezbędne staje się realizowanie przez firmy zarządzania działalnością biznesową w koncepcji zrównoważonej. Firmom powinno zależeć, aby bezzwłocznie zacząć wcielać w życie omawianą ideę, gdyż skutki uboczne ich działalności powodują nadmierne eksploatowanie surowców i generowanie odpadów, powodujące zachwianie równowagi planety, co w sposób negatywny oddziałuje na społeczeństwa. Firmy w głównej mierze jako pierwsze powinny zacząć realizować swoją działalność w koncepcji zrównoważonej, w takim stopniu, w jakim zostało to uczynione w zaprezentowanym studium przypadku. Na potrzeby niniejszego artykułu zostały przedstawione jedynie działania dotyczące aspektu ekologicznego. Firma troszczy się zarówno o ograniczenie emisji gazów cieplarnianych i dwutlenku węgla, jak również o zmniejszenie zużycia wody związanego z użytkowaniem produktów przez konsumentów i w zakładach produkcyjnych, o zmniejszenie ilości odpadów związanych z utylizacją produktów, pragnie pozyskiwać surowce rolne ze źródeł zarządzanych w sposób zrównoważony i wyeliminować zjawisko wylesienia. Jak dotąd, firma wprowadziła bardzo wiele aspektów w tym obszarze, jednak nie zamierza na tym poprzestać. Przyszłość bowiem zapowiada się bardzo optymistycznie. Plan *Życie w sposób zrównoważony* wprowadza bardzo wiele pozytywnych zmian w zakresie zrównoważonego rozwoju do roku 2020.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMCZYK J., 2001, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
- [2] ADAMCZYK J., NITKIEWICZ T., 2007, *Prognozowanie zrównoważonego rozwoju*, PWE, Warszawa.
- [3] COHEN S., 2011, *Sustainability Management*, Columbia University Press, New York.
- [4] FIEDOR B., CZAJA S., GRACZYK A., JAKUBCZYK Z., 2002, *Podstawy ekonomii środowiska i zasobów naturalnych*, C.H. Beck, Warszawa.
- [5] GRUDZEWSKI W., HEJDUK I., SANKOWSKA A., WAŃTUCHOWICZ M., 2010, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa.
- [6] KOROL J., 2007, *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju w modelowaniu procesów regionalnych*, Adam Marszałek, Toruń.
- [7] KURZAK A., 2014, *Realizacja przez przedsiębiorstwo celów społecznych zrównoważonego rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 13.
- [8] LEE K., CARTER S., 2009, *Global Marketing Management*, Oxford University Press, New York.
- [9] LUTHANS F., DOH J., 2009, *International Management. Culture, Strategy and Behavior*, McGraw-Hill, Irvin, New York.
- [10] MULARSKA M., 2008, *Czy można zmienić wieś bez udziału jej mieszkańców? O znaczeniu podmiotowości dla koncepcji zrównoważonego rozwoju*, [w:] H. Podedworna, P. Ruszkowski (red.), *Społeczne aspekty zrównoważonego rozwoju wsi w Polsce: partycypacja lokalna i kapitał społeczny*, Scholar, Warszawa.
- [11] PABIAN A., 2011a, *Sustainable personel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5.
- [12] PABIAN A., 2013, *Zarządzanie w koncepcji sustainability – ujęcie funkcjonalne*, „Przegląd Organizacji”, nr 10.
- [13] PABIAN A., 2011b, *Zrównoważony marketing nowym wyzwaniem dla personelu kierowniczego polskich przedsiębiorstw*, [w:] A. Pabian (red.), *Zarządzanie działalnością marketingową w skali krajowej, międzynarodowej i globalnej*, WWZPCz, Częstochowa.
- [14] PIĄTEK Z., 2005, *Człowiek jako podmiot zrównoważonego rozwoju: konsekwencje filozoficzno-społeczne*, [w:] A. Papuziński (red.), *Zrównoważony rozwój. Od utopii do praw człowieka*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz.
- [15] Raport Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju, 1991, *Nasza wspólna przyszłość*, PWE, Warszawa.
- [16] Report of the World Commission on Environment and Development, 11 December 1987, *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford.
- [17] ROGALL H., 2010, *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*, Zysk i S-ka, Poznań.
- [18] TOCZYSKI W., ZAUCHA J., 2000, *Profile rozwoju zrównoważonego*, „Teoria Ekonomii”, Gdańsk, nr 5/6.
- [19] Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. *Prawo ochrony środowiska* (Dz.U. z 2013, poz. 1232, brzmienie od 25 stycznia 2014 r.).
- [20] ZABŁOCKI G., 2002, *Rozwój zrównoważony – idee, efekty, kontrowersje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Netografia:

- [1] <http://www.unilever.com/> [15.11.2015].