

Dorota JAŻWIŃSKA*

KORZYŚCI I KOSZTY WYNIKAJĄCE Z WDROŻENIA SYSTEMU EKOZARZĄDZANIA I AUDYTU (EMAS)

Przedmiotem publikacji jest analiza korzyści i kosztów wynikających z wdrożenia unijnego systemu ekzarządzania i audytu w polskich przedsiębiorstwach.

W artykule zamieszczono informacje dotyczące funkcjonowania EMAS w Polsce, przesłanki ekologicznego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem oraz wnioski wynikające z przeprowadzonych badań. Źródło wiedzy stanowią opracowania polskich i zagranicznych autorów, zasoby internetowe, akty prawne i badania empiryczne.

Słowa kluczowe: EMAS, wizerunek przedsiębiorstwa, konkurencyjność przedsiębiorstw, koszty ekzarządzania, korzyści z ekzarządzania

1. WPROWADZENIE

Wprowadzenie do sposobu prowadzenia działalności takich narzędzi jak systemy zarządzania środowiskowego powinno doskonalić działalność organizacji pod względem jej wpływu na środowisko naturalne oraz ograniczać koszty działalności. Umożliwia to proces samokontroli, wpisany w procedury wymienionych systemów i funkcjonujący już u samego źródła (na wejściu). Skutecznym narzędziem monitoringu jest m.in. unijny sposób zarządzania zwany potocznie EMAS¹ [9]. Stosując system EMAS, optymalnie wykorzystuje się posiadane zasoby oraz poprawia się tym samym wskaźniki ekonomiczne [4, s. 7–8].

Celem artykułu jest opisanie korzyści i kosztów wynikających z zastosowania standardów zarządzania środowiskowego, w tym przypadku EMAS.

* Doktorantka, Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

¹ Proekologiczny system zarządzania opisany w akcie prawnym.

Przedmiot badań stanowiły polskie przedsiębiorstwa znajdujące się w tzw. rejestrze EMAS. Rejestr organizacji posiadających certyfikat EMAS prowadzony jest obecnie przez Generalną Dyрекcję Ochrony Środowiska².

Funkcjonowanie prawno-administracyjne EMAS obowiązuje w Polsce od dnia akcesji do Unii Europejskiej (1 maja 2004 r.). Od tego czasu organizacje mogą zarejestrować się na liście EMAS. Obecnie [3] w rejestrze jest 38 organizacji.

2. PRZESŁANKI PODEJŚCIA EKOLOGICZNEGO

W dobie szybkiego postępu cywilizacyjnego konieczne jest rozwiązywanie problemów, jakimi są nieodwracalne zmiany w środowisku przyrodniczym. Nie chodzi tylko o zwrócenie uwagi na walory przyrody, ale również na zagrożenia wynikające z nieodpowiedniego funkcjonowania jednostek organizacyjnych. Zapobieganie zmianom w przyrodzie, degradacji oraz zanieczyszczeniu powinno być wspólnym celem ludzkiej populacji.

Przyroda ma potencjał odporności na zanieczyszczenia. Ważna jest jednak jej zdolność do regeneracji po przekroczeniu dopuszczalnych dawek zanieczyszczeń wprowadzanych do środowiska przyrodniczego, niekorzystnej zmianie ich właściwości fizyczno-chemicznych, wydłużeniu czasu trwania emisji oraz zwiększonej migracji w środowisku [10, s. 35]. Ze zjawiskami niekorzystnymi dla ekosystemów (np. kurczące się obszary lasów, nasycenie atmosfery dwutlenkiem węgla itd.), „świadczącymi o coraz bardziej zakłóconych zależnościach między gospodarką a ekosystemami, wiążą się coraz większe koszty ekonomiczne. W jakimś punkcie mogą one wziąć górę nad globalnymi siłami rozwoju i prowadzić do upadku ekonomicznego. Wyzwaniem dla [...] obecnego pokolenia jest odwrócenie tych tendencji, zanim degradacja środowiska doprowadzi do długofalowego zahamowania rozwoju gospodarczego” [1, s. 20; 4, s. 11].

W odniesieniu do przedsiębiorstw jako organizmów poddawanych ciągłym zmianom i wykazujących możliwości dostosowawcze przyjmuje się, zgodnie z koncepcją ekologii populacji, że ich przetrwanie zależy „od ich zdolności do pozyskiwania odpowiedniej ilości zasobów koniecznych do podtrzymania życia. W dążeniu do tego muszą one stawić czoło konkurencji ze strony innych organizacji, a ponieważ zawsze występuje niedobór zasobów, to przeżywają okazy najlepiej przystosowane” [7, s. 72; 4, s. 11–12].

Od momentu powstania pierwszych przedsiębiorstw rozwijał się sposób postrzegania tworu, jakim jest przedsiębiorstwo, oraz relacji, jakie tworzy z otoczeniem [11, s. 13–17]. W miarę dojrzewania społeczeństw i rozwoju cywilizacyjnego zmieniały się preferencje zarządzających przedsiębiorstwami oraz gusty i oczeki-

² Podczas analizy prowadzenie rejestru leżało w gestii Ministerstwa Środowiska. 26 kwietnia 2011 r. znajdowały się w nim 24 jednostki organizacyjne.

wania konsumentów – od orientacji produkcyjnej i produktowej poprzez marketingową aż do podejścia systemowego i ukierunkowanego w myśl zasad zrównoważonego rozwoju z uwzględnieniem wpływu na środowisko naturalne i rosnącej troski o następne pokolenia [5, s. 26–29]. W literaturze określa się zasady, jakie rządziły różnymi dążeniami do sprostania oczekiwaniom danego pokolenia wytwórców i nabywców. Analizując dostępne opracowania, dostrzega się wyraźnie tendencję do odpowiedzialności za prowadzoną działalność wytwórczą czy usługową oraz obawę nie tylko o zyski przedsiębiorstwa, ale także o równowagę w przyrodzie i zdrowie społeczeństw. Jest to kierunek charakterystyczny dla orientacji ekologicznej, która wydaje się rozwinięciem lub uzupełnieniem koncepcji „marketingu społecznego”³ [5, s. 26], ściśle związanej z koncepcją zrównoważonego rozwoju. Należy zauważyć efekt synergii między tymi orientacjami [4, s. 12].

2.1. Budowa pozytywnego wizerunku

Zarządzanie wg P. Druckera to podejmowanie działań na rzecz osiągnięcia obranych celów [2, s. 32]. Zdaniem autorki prowadzenie działalności z uwzględnieniem skutków tych działań jest w ogólnym zarysie miarą postępu gospodarczego. Efektem jest coraz lepsze postrzeganie przedsiębiorstwa przez wszystkich interesariuszy, głównie przez społeczność lokalną oraz konsumentów. Coraz ważniejszą rolę odgrywa i będzie odgrywać świadomość ekologiczna. Zwracając uwagę na czynniki, które w procesie tworzenia bądź prowadzenia działalności mogą niekorzystnie wpływać na środowisko życia mieszkańców (klientów, odbiorców produktów), zwiększa się znaczenie ekologicznego wymiaru funkcjonowania organizacji, stosowanych technologii i związanych z nimi emisji. Przedsiębiorstwo ma do wyboru szereg możliwości w postaci narzędzi zarządzania doskonalących organizację firmy w taki sposób, by wszystkie prowadzone procesy były jak najmniej szkodliwe dla przedsiębiorstwa, środowiska przyrodniczego oraz dla mieszkańców. Podczas projektowania systemów organizacyjno-zarządczych można skorzystać z oferowanych standardów prośrodowiskowych, których kluczowym elementem jest formułowanie proekologicznego planu rozwoju. Jest to narzędzie, z którego może skorzystać każda organizacja [6, s. 30; 4, s. 15].

2.2. EMAS – konkurencyjność przedsiębiorstwa

Konkurencyjność przedsiębiorstwa wg E. Urbanowskiej-Sojkin ma wielowymiarowy charakter i jest złożona z konkurencyjności cząstkowych, określonych

³ Ph. Kotler proponuje koncepcję marketingu społecznego jako umożliwiającą zaspokajanie potrzeb klientów z zachowaniem długotrwałego dobrobytu społeczeństwa.

„w odniesieniu do poszczególnych obszarów strategicznych” [12, s. 46]. Określona cecha przedsiębiorstwa, np. intensywność dystrybucji, z uwagi na swoją niepowtarzalność, inność decyduje o przewadze firmy nad konkurencją [12, s. 45]. O wymiarze konkurencyjności decydują m.in. zasoby, którymi dysponuje przedsiębiorstwo, w tym aspekty technologiczne, techniki wytwarzania, kapitał ludzki, źródła informacji oraz relacje z interesariuszami [12, s. 50–51]. Według M.E. Portera konkurencyjność zależy m.in. od wypracowania marki, przywództwa technicznego oraz relacji z macierzystą korporacją i z rządem [8, s. 138–139].

EMAS – unijny sposób prowadzenia działalności – zdaniem autorki można uznać za jeden ze sposobów zwiększenia konkurencyjności i wyróżnienia się. Wprowadzenie znormalizowanych systemów uwzględniających ochronę środowiska naturalnego umożliwia wskazanie zalet stosowania podejścia proekologicznego. Przedsiębiorstwo w sposób jawny przedstawia zagadnienia związane z wpływem na środowisko (np. „wytwarzanie” odpadów), które występują lub mogą wystąpić w trakcie procesów wytwórczych lub podczas świadczenia usług. Wskazywane są jednocześnie ewentualne zagrożenia, które mogą wyniknąć z przyczyn niezależnych od przedsiębiorstwa. Rzetelna, wiarygodna informacja⁴ udostępniona wszystkim osobom zainteresowanym przyczynia się do kształtowania pozytywnego obrazu przedsiębiorstwa, dzięki czemu jest ono postrzegane jako nowoczesne, zaawansowane kulturowo i wykazujące się troską nie tylko o generowanie zysków, ale również o prowadzenie działalności w sposób przyjazny dla wszystkich użytkowników środowiska [9]. Rosnące zaufanie konsumentów oraz pozostałych interesariuszy (m.in. banki, firmy ubezpieczeniowe) to efekt bardzo dobrej promocji przedsiębiorstwa [4, s. 16].

System EMAS wyróżnia się ponadto pod względem marketingowym. Jest rozpoznawalne dzięki własnemu logo. Logo EMAS stanowi informację, że przedsiębiorstwo stosuje się do wymogów najlepszych dostępnych technik (technologie, monitoring, ciągłe doskonalenie procesów wytwórczych) oraz spełnia coraz ostrzejsze wymogi prawa ochrony środowiska. Służy promocji firm przyjaznych dla człowieka i przyrody (elitarnie grono) [4, s. 21].

3. CHARAKTERYSTYKA EMAS

EMAS jest to akronim słów *Eco Management and Audit Scheme* (system ek zarządzania i audytu)⁵. EMAS zgodnie z założeniami ma się kojarzyć ze skutecznym zarządzaniem, korzystnym dla wszystkich zainteresowanych. Należy utożsa-

⁴ Informacje udostępnia się za pomocą przygotowanej deklaracji środowiskowej (*environmental statement*) w formie drukowanej, elektronicznej lub innej.

⁵ W opracowaniach dotyczących EMAS stosuje się pojęcie „system EMAS” bądź „program EMAS”.

miać go z wartościami, które można wypracować, stosując zasadę inteligentnego prowadzenia działalności z wykorzystaniem odpowiednich reguł postępowania. EMAS to kumulacja najlepszych praktyk ekologicznych, system umożliwiający samorealizację kadrze zarządzającej, której działania zostały uznane za etyczne, czyli godne naśladowania⁶. Na potrzeby tego modelu działania przyjęto założenia opisane w normie ISO 14001 oraz elementy wymienione w załączniku II rozporządzenia EMAS⁷ [9]. Program EMAS jest standardem unijnym, który może wdrożyć każda organizacja⁸ bez względu na wielkość czy branżę. Z chwilą przystąpienia do programu zaczynają obowiązywać przyjęte w nim zasady postępowania i założenia. Zainteresowanie systemem EMAS powinno być kształtowane nie tylko w sferze biznesowej, ale także jednocześnie w sferach instytucjonalnej i edukacyjnej [4, s. 40–41].

System ekzarządzania i audytu EMAS powstał w 1993 r. Od tego czasu dokonano kilku korekt; obecnie obowiązujące rozporządzenie nosi nazwę EMAS III⁹. Rozporządzenie EMAS jako akt prawny Unii Europejskiej jest odpowiednikiem polskich ustaw. Wchodzi do systemu legislacji państw członkowskich jako jednolity akt prawny, stosowany w całości, bez wprowadzania zmian i adaptowania na potrzeby własne, co jest dopuszczalne w przypadku dyrektyw unijnych (odpowiednik polskich rozporządzeń)¹⁰ [4, s. 42–43].

Formalna struktura utworzona na potrzeby systemu EMAS skupia organy administracji państwowej [3]. Pieczę nad systemem sprawuje minister ds. środowiska (kierowanie polityką w zakresie rozwoju systemu oraz współpraca z organami Wspólnoty). Pomocą w realizacji zamierzeń systemu służy mu generalny dyrektor ochrony środowiska, w którego gestii jest prowadzenie rejestru organizacji z wdrożonym systemem EMAS. W skład struktury wchodzi również Polskie Centrum Akredytacji (PCA). Do zadań PCA należy akredytowanie weryfikatorów środowiskowych. Rozporządzenie EMAS definiuje weryfikatora środowiskowego jako:

– „jednostkę oceniającą zgodność, określoną w rozporządzeniu (WE) nr 765/2008, lub dowolny związek lub grupę takich jednostek, które uzyskały akredytację zgodnie z przepisami niniejszego rozporządzenia;

⁶ Baza oparta na doktrynach ekologiczno-etycznych lub teologicznych.

⁷ Załącznik II rozporządzenia EMAS *Wymogi dotyczące systemu zarządzania środowiskowego oraz dodatkowe zagadnienia, które organizacje wdrażające EMAS mają uwzględnić*.

⁸ Szerokie rozumienie tego pojęcia: przedsiębiorstwo, instytucja, firma usługowa, placówki edukacyjne itp.

⁹ Struktura tzw. rozporządzenia EMAS III: 9 rozdziałów (52 artykuły tekstu podstawowego) oraz 8 załączników. Załączniki zawierają szczegółowe informacje o wybranych elementach systemu. W rozporządzeniu określono, w jaki sposób państwa członkowskie mogą się przyczynić do skutecznego wdrażania polityki zrównoważonego rozwoju, jakie mogą stosować instrumenty zachęcające do wdrażania EMAS (ogólne wytyczne) oraz jakie są składowe systemu EMAS.

¹⁰ W polskim systemie prawnym obowiązuje, poza unijnym aktem prawnym, ustawa dotycząca krajowego systemu EMAS i rozporządzenia uzupełniające ustawę [3].

- każdą osobę fizyczną lub prawną albo każdy związek lub grupę takich osób, które otrzymały licencję na dokonywanie weryfikacji i walidacji zgodnie z przepisami niniejszego rozporządzenia” [9, art. 2, p. 20].

Przedsiębiorstwa zainteresowane uczestnictwem w programie EMAS muszą spełnić kryteria określone w rozporządzeniu EMAS. Ścieżkę rejestracji w systemie przedstawiono w tabeli 1 [4, s. 80].

Tabela 1. Etapy wdrażania systemu EMAS (oprac. własne na podst. [3])

1	Przeprowadzenie przeglądu środowiskowego
2	Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego
3	Przeprowadzenie wewnętrznego audytu środowiskowego
4	Sporządzenie deklaracji środowiskowej
5	Poddanie się weryfikacji przez akredytowanego weryfikatora EMAS*
6	Złożenie wniosku o rejestrację do Generalnego Dyrektora Ochrony Środowiska wraz ze sprawdzoną przez weryfikatora deklaracją środowiskową
* Wykaz dostępny na stronie Polskiego Centrum Akredytacji (PCA).	

4. EFEKTY FUNKCJONOWANIA EMAS W POLSKICH ORGANIZACJACH

Pierwszą organizacją zarejestrowaną w polskim systemie EMAS była PGE Elektrownia Opole SA¹¹, która została wpisana na listę EMAS w 2005 r. Przystępowanie do systemu jest nierównomiernie rozłożone w czasie. W 2006 r. do rejestru wpisano dwie organizacje, w 2007 r. kolejne pięć, w 2008 r. – siedem, w 2009 r. – cztery, w 2010 r. również cztery, a w 2011 r. – jedną (badania empiryczne autorki). Najwięcej organizacji zarejestrowano w 2008 r. [4, s. 84].

Autorka artykułu wykorzystwała w badaniach metodę ankiety wysłanej pocztą elektroniczną. Celem badań było zebranie informacji o systemach zarządzania środowiskowego funkcjonujących w polskich przedsiębiorstwach. Kwestionariusz został przesłany do wszystkich jednostek organizacyjnych zarejestrowanych w systemie EMAS, tj. do 24 organizacji¹². Tym samym podjęto próbę zdiagnozowania stanu istniejącego (badania empiryczne) systemu EMAS w Polsce [4, s. 8–9]. Wybrane wyniki przedstawiono w niniejszym artykule.

W badaniach wzięło udział 33% jednostek organizacyjnych, do których skierowano kwestionariusz ankiety, w tym 25% stanowiły przedsiębiorstwa, a 8% orga-

¹¹ Z dniem 15 lutego 2013 r. rejestracja organizacji została zawieszona.

¹² Stan na dzień 26 kwietnia 2011 r.

nizacje społeczne. Wyniki badań przedstawiono w postaci zagregowanej. Rozważania ograniczono jedynie do przedsiębiorstw. 17% analizowanych przedsiębiorstw stanowią firmy małe, a 83% – duże [4, zał. 3, s. 2].

Z uwagi na małą liczbę uczestników ankiety nie zdecydowano się na porównanie zależności pomiędzy preferencjami dużych i małych jednostek we wszystkich punktach analizy. Taką zależność można byłoby zbadać przy 100-procentowej frekwencji ankietowanych (w opisywanym przypadku podjęto taką próbę) lub przy zdecydowanie większej liczbie uczestników systemu EMAS. W komentarzu do poszczególnych wyników nie uwzględniono wielkości przedsiębiorstw [4, zał. 3, s. 2–3].

4.1. Powody wdrożenia systemu EMAS

Jako główny motyw uczestnictwa w programie EMAS ankietowani podali chęć doskonalenia lub dalszego doskonalenia, lub przynależności do grona najlepszych. Ten wybór wskazuje na wagę, jaką przywiązuje się do rozwoju przedsiębiorstwa, jak również do wykorzystywania narzędzi prośrodowiskowych w celu sprostania konkurencji i usprawniania działalności z korzyścią dla środowiska naturalnego. Wyniki ankiety świadczą o świadomym zaangażowaniu w kształtowanie korzystnych oddziaływań między przedsiębiorstwami a otoczeniem. Ochrona środowiska stała się nieodzownym elementem nawiązywania lepszych relacji z klientami. W tabeli 2 podano najczęstsze przyczyny wdrożenia systemu [4, zał. 3, s. 3–4].

Tabela 2. Przyczyny wdrożenia systemu EMAS (oprac. własne)

Lp.	Przyczyna wdrożenia systemu EMAS	% wskazań
1	Chęć doskonalenia/dalszego doskonalenia (w przypadku już wdrożonego SZS [*])	100
2	Chęć bycia w gronie najlepszych organizacji	100
3	Troska o stan środowiska i przyszłe pokolenia	67
4	Kolejny krok do doskonalenia	67
5	Element zrównoważonego rozwoju	50
6	Poprawa wizerunku	50
7	Skuteczny system proekologiczny	50
8	Uporządkowanie struktur organizacyjnych (uwzględnienie oddziaływań na środowisko przyrodnicze)	33
9	Racjonalne gospodarowanie zasobami naturalnymi	33
10	Odpowiedzialność społeczna	17
11	Skuteczna samokontrola	17
12	Dialog ze społecznością	17

^{*} System zarządzania środowiskowego np. wg normy ISO 14001 lub inny standard albo program prośrodowiskowy.

4.2. Zmiana struktur organizacyjnych

W 50% ankietowanych przedsiębiorstw wdrożenie systemu EMAS nie spowodowało zmian struktury organizacyjnej. Było to związane z wcześniejszym wdrożeniem systemu zarządzania środowiskowego ISO 14001, dzięki któremu wprowadzono odpowiednie modyfikacje. W 33% przypadków uzupełniono zakresy obowiązków na wybranych stanowiskach o zagadnienia z zakresu ochrony środowiska oraz utworzono nową komórkę organizacyjną. 17% ankietowanych podało informacje o zmianie całej struktury organizacyjnej.

Z powyższego wynika, że wdrożenie systemu (od podstaw) powodowało zmiany organizacyjne, ale nie jego udoskonalenie, co w przypadku respondentów spowodowało się do rozbudowy już wdrożonego znormalizowanego systemu zarządzania według normy ISO 14001 o elementy obowiązujące w systemie EMAS. Skrajnym przypadkiem okazała się zmiana całej struktury organizacyjnej [4, zał. 3, s. 5–6].

4.3. Koszty i nakłady związane z wdrożeniem ekozarządzania

Koszty wdrożenia systemu EMAS były bardzo zróżnicowane. Wahwały się od 14 999 PLN do 40 999 PLN. Podane wartości zależały od wielkości przedsiębiorstwa i nie przekraczały 10% obrotu. Największą kwotę w strukturze kosztów wdrożenia stanowiły koszty certyfikacji systemu (100% odpowiedzi). Kolejną składową kosztów stanowiły szkolenia. Organizowano je we własnym zakresie oraz korzystano z usług firm zewnętrznych. Tematyka szkoleń obejmowała zagadnienia systemu EMAS (83% respondentów) i problemy dotyczące gospodarki odpadami (66% ankietowanych) [4, zał. 3, s. 9–12].

Koszty utrzymania systemu zależały, jak w przypadku kosztów wdrożenia, od wielkości przedsiębiorstwa. Kwoty podane przez ankietowanych wynosiły nawet 25 000 – 40 999 PLN. Mimo że jest to, wydawałoby się, znacząca suma, zarówno koszty wdrożenia, jak i utrzymania systemu stanowiły marginalny procent obrotu (mniej niż 0,05%) i nie miały znaczącego wpływu na finanse przedsiębiorstw [4, zał. 3, s. 11].

Z danych ankietowych wynikało, że **nakłady na inwestycje** związane z ochroną środowiska nie były wydatkiem bardzo znaczącym dla przedsiębiorstw.

Badane przedsiębiorstwa nie udzieliły pełnej odpowiedzi na temat kwoty nakładów na inwestycje związane z ochroną środowiska. Brakowało informacji dotyczącej tego, jaki procent obrotu stanowiła ta kwota (podało je 17% respondentów). 50% przedsiębiorstw nie podało żadnej informacji na ten temat. Kwoty nakładów na inwestycje podane przez respondentów mieściły się w przedziale od 3000–7999 PLN do powyżej 500 000 PLN. Kwoty te stanowiły od 0,1% obrotu (17% respondentów) do 10% obrotu (17% ankietowanych) [4, zał. 3, s. 12–13].

66% respondentów podało, że zakup maszyn i urządzeń (obszar produkcyjny) stanowił główny **cel inwestycji** związanych z ochroną środowiska. Drugim ważnym celem okazała się modernizacja budynków (50% respondentów), stanowiąca kolejny krok do ograniczenia kosztów. Przedsiębiorstwa przywiązywały dużą wagę do prowadzenia działalności produkcyjnej w taki sposób, aby stwarzała jak najmniejsze niebezpieczeństwo dla środowiska przyrodniczego. Energooszczędność stanowiła kolejny ważny cel działań prośrodowiskowych [4, zał. 3, s. 13–14].

33% respondentów podało informacje na temat **zwrotu z inwestycji**. Wydatki związane z dostosowaniem się do systemu zostaną zwrócone w różnych przedziałach czasowych (1–10 lat). Wynikało to stąd, że zakupione maszyny i urządzenia miały różną wartość początkową i w każdym przypadku zastosowano inny system finansowania inwestycji [4, zał. 3, s. 14].

4.4. Wdrożenie EMAS a obniżka kosztów działalności

83% respondentów twierdziło, że stosowanie EMAS nie wpłynęło na obniżkę kosztów ich działalności. W 17% przypadków stosowanie tego rozwiązania przyniosło wymierne korzyści dla przedsiębiorstwa.

Wskazania przedsiębiorstw w tej kwestii okazały się dosyć zaskakujące. Do założeń EMAS należy obniżka kosztów działalności. Nie potwierdziło się to w wypełnionych kwestionariuszach. Być może przyczyną był brak odpowiedniej dokumentacji (spisu kosztów, wydatków, nakładów) albo stosowanie już na tyle sprawnie (nowocześnie) funkcjonującego systemu, że obniżka kosztów nie była już zauważalna (znacząca), gdyż utrzymywała się na stałym poziomie.

Z uzyskanych informacji wynikało, że nakłady, wydatki i koszty środowiskowe były uwzględniane w 50% przypadków jako dane księgowe. 33% przedsiębiorstw stosowało rachunkowość zarządczą [4, zał. 3, s. 15–16].

4.5. Logo EMAS – wpływ na wzrost sprzedaży

W wyniku badań ankietowych wykazano, że wpływ wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego na wzrost sprzedaży czy liczby oferowanych usług nie był zbyt istotny. Respondenci jednogłośnie podali, że nie zaobserwowali takiego związku. Można wnioskować, że było to związane z małą rozpoznawalnością logo EMAS i niewystarczającą wiedzą na temat znaczenia tego rodzaju działalności. Mimo to należy wziąć również pod uwagę rodzaj oferowanych wyrobów (gust, potrzeby i preferencje klientów). Zbyt mała popularność EMAS wśród konsumentów, a raczej nieznanomość zagadnień związanych z EMAS, są przyczynami braku poprawy wizerunku przedsiębiorstw. Jest to skutek trochę krzywdzący dla przedsiębiorstw, które starają się prowadzić działalność, nie niszcząc środowiska, w którym funkcjonują [4, zał. 3, s. 16–17].

4.6. Korzyści wynikające z wdrożenia systemu EMAS

Jako korzystne skutki wdrożenia systemu EMAS najczęściej wskazywano lepszy wizerunek przedsiębiorstwa (100% respondentów) oraz wzrost świadomości ekologicznej wśród pracowników (100% respondentów). W przypadku pierwszym siła wpływu była duża (33%), średnia (33%) i mała (33%), w drugim przypadku duża (17%), średnia (67%) i mała (17%).

Ciekawe okazało się uznanie przez ankietowanych (w większości przypadków), że korzyści z wdrożenia EMAS były średnie lub małe. Nie potwierdziły się tym samym zapewnienia promujące EMAS, zgodnie z którymi korzyści z wdrożenia unijnego sposobu ek zarządzania będą duże lub bardzo duże. Wdrożenie systemu EMAS miało mały wpływ na relacje z dostawcami/odbiorcami (50%), średni (33%) i mały (17%) wpływ na dostępność kredytów/funduszy, mały (17%) wpływ na wartość dla akcjonariuszy, średni (17%) i mały (33%) wpływ na wzrost zainteresowania ochroną środowiska, średni (17%) i bardzo mały (17%) wpływ na obniżkę kosztów działalności.

50% respondentów oceniło, że wdrożenie EMAS wytworzyło nowe (lub dodatkowe) możliwości na rynku polskim. 33% nie zauważyło takiej zależności, a 17% ankietowanych dostrzegło pojawienie się nowych możliwości na rynku unijnym [4, zał. 3, s. 19–20].

5. PODSUMOWANIE

System EMAS, określany jako najlepszy funkcjonujący obecnie standard środowiskowy, znajduje zastosowanie w jednostkach, które zwracają szczególną uwagę na kwestie doskonalenia i rozwoju z uwzględnieniem wpływu na środowisko przyrodnicze. W systemie EMAS kładzie się również szczególny nacisk na komunikowanie się z zainteresowanymi stronami, wiarygodność podawanej informacji, jak również na udział wszystkich pracowników w zarządzaniu. W przedsiębiorstwach realizujących w Polsce ten rodzaj strategii autorka zauważyła braki w kwestii komunikowania (udzielanie informacji), co było odczuwalne w trakcie przesyłania ankiety z prośbą o czynny udział w badaniu. Tym samym nie sprawdziło się przewidywanie, że każdy zainteresowany otrzyma odpowiedzi na nurtujące go problemy. Ponadto zauważono, że system EMAS został przyjęty w tych przedsiębiorstwach, które już istnieją certyfikowany system zarządzania środowiskowego zgodny z normą ISO 14001 (100% ankietowanych), co z kolei potwierdziło tezę, że EMAS jest kolejnym krokiem do doskonalenia. Wykazano również, że logo EMAS jest mało rozpoznawalne i ma niezbyt duży wpływ na wizerunek przedsiębiorstwa oraz nie przyczynia się do uzyskania takich korzyści, jak wzrost sprzedaży usług/produktów (budowa silnej marki). Było to prawdopodobnie spowodowane również specyfiką przedsiębiorstw biorących udział w badaniu (przewaga sektora energetycznego).

W rejestrze organizacji EMAS znajdowały się, w większości duże przedsiębiorstwa i takie wzięły aktywny udział w ankiecie. Jak wspomniano powyżej, EMAS cieszył się dużą popularnością w przedsiębiorstwach zajmujących się wytwarzaniem energii elektrycznej. Przedsiębiorstwa te nie miały konkurencji na tyle silnej, by rywalizować, traktując wdrożony system EMAS jako dodatkowy atut w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Zdaniem autorki, ponieważ dostawą energii są zainteresowani wszyscy mieszkańcy miast i wsi, trudno wnioskować, czy logo EMAS wpłynęłoby na wzrost sprzedaży tych usług, gdyby tacy konkurenci się pojawili albo gdyby potrzeby tego rynku nie były całkowicie zaspokojone. Można domniemywać, że przy wzroście udziału w branży energetycznej przedsiębiorstw zajmujących się odnawialnymi źródłami energii logo EMAS może się okazać znaczącym czynnikiem wspierającym działania na rynku, oczywiście jeśli się założy, że nastąpi wzrost rozpoznawalności i znaczenia logo EMAS wśród klientów, a także wzrost wartości cenowej i jakości oferowanych usług oraz innych wartości cenionych przez nabywców [4, zał. 3, s. 20–22].

W odpowiedzi na pytanie o koszty i korzyści z wdrożenia EMAS respondenci wskazali koszty certyfikacji (100% ankietowanych) jako największe z poniesionych oraz wzrost świadomości ekologicznej wśród pracowników i poprawę wizerunku jako korzyści wynikające z uczestnictwa w systemie.

Przeprowadzone badania są wstępem do dalszych studiów nad sprawnością zarządzania ekologicznego w polskich przedsiębiorstwach. Ankietowani wskazali, że inwestycje na ochronę środowiska nie przyniosły efektów, które można uznać za znaczące z ekonomicznego punktu widzenia. 17% wskazało wręcz, że inwestycje te okazały się nierentowne. Oczekiwanie na zwrot z inwestycji trwa od roku do dziesięciu lat. Z badań wynikało, że nakłady na inwestycje nie były większe niż 10% obrotu, a więc wdrożenie systemu EMAS okazało się kosztem mało znaczącym, stanowiącym wręcz marginalny procent obrotu [4, zał. 3, s. 22].

Interesujące okazały się wypowiedzi dotyczące obniżki kosztów działalności, która powinna być odczuwalna w przedsiębiorstwach z wdrożonym systemem EMAS. 83% ankietowanych twierdziło, że EMAS nie przyczynił się do obniżki kosztów. Było to zaskakujące z uwagi na promowanie EMAS jako narzędzia działań, którego funkcjonowanie powoduje obniżkę kosztów działalności oraz z uwagi na podaną przez ankietowanych informację o redukcji wartości wskaźników środowiskowych. Zastanawiając się nad przyczyną tego stanu rzeczy, autorka twierdzi, że może to być spowodowane aspektami ewidencjonowania tych kosztów.

Przystępując do programu EMAS, przedsiębiorstwa kierowały się pragnieniem zdobycia prestiżu (bycia w gronie najlepszych), jednocześnie doskonalić swoje umiejętności w zakresie prowadzonych procesów z uwzględnieniem wpływu na otoczenie, oferowanych usług oraz nawiązywania przyjaznej relacji z klientami, społecznością lokalną i innymi zainteresowanymi stronami [4, zał. 3, s. 22].

Zdaniem autorki należy wprowadzać elementy ekologii do każdej składowej zarządzania. Wizja przedsiębiorstwa przyjaznego środowisku naturalnemu powinna towarzyszyć działaniom odpowiedzialnych strategów. Postęp gospodarczy wymu-

sza działalność prośrodowiskową. Skutki ekozarządzania przedsiębiorstwa mogą odczuć dopiero po kilku latach (inwestycje), w miarę doskonalenia systemów. Oczekiwanie na jego efekty w środowisku naturalnym, które dąży do równowagi, będzie trwało równie długo. Warto inwestować w strategię ekologiczną z uwagi na wartość przyrody jako zasobu ludzkiej populacji [4, zał. 3, s. 23]. Z czasem działania prośrodowiskowe będą wymuszać bezpośrednio sami klienci, którzy bez względu na potrzeby indywidualne wymagają jednego wspólnego produktu – czystego środowiska naturalnego [4, s. 88].

LITERATURA

- [1] Brown L.R., *Gospodarka ekologiczna na miarę Ziemi*, KiW, Warszawa 2003.
- [2] Drucker P., *Praktyka zarządzania*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2005.
- [3] <http://www.gdos.gov.pl> (dostęp: 10.05.2013).
- [4] Jaźwińska D., *Strategia ekologiczna w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, praca magisterska (niepublikowana) napisana pod kierunkiem prof. dr hab. Elżbiety Urbanowskiej-Sojkin, prof. zw., Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2011.
- [5] Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
- [6] Matuszak-Flejszman A., *Systemy zarządzania środowiskowego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
- [7] Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
- [8] Porter M.E., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1994.
- [9] Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) Nr 1221/2009 z dnia 25 listopada 2009 r. w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ekozarządzania i audytu we Wspólnocie (EMAS), uchylające rozporządzenie (WE) nr 761/2001 oraz decyzje Komisji 2001/681/WE i 2006/193/WE).
- [10] Rychling A., Malinowska E., *Z metodyki oceny potencjału środowiska przyrodniczego*, „Problemy ocen środowiskowych”, 2005, nr 2 (29).
- [11] Sudół S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.
- [12] Urbanowska-Sojkin E., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa i czynniki ją kształtujące*, w: *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.

THE BENEFITS AND COSTS OF IMPLEMENTATION OF ECO-MANAGEMENT AND AUDIT SCHEME (EMAS)

S u m m a r y

The subject of the publication is to analyze the costs and benefits of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme in Polish enterprises. The article contains information about the operation of EMAS in Poland, grounds for an ecological approach to business management, and the conclusions of the empirical research.