

## Bariery i korzyści wynikające z wdrożenia narzędzi systemu zarządzania środowiskowego przez operatorów logistycznych<sup>3</sup>

Przez wiele lat systemy zarządzania środowiskowego jako narzędzia minimalizacji negatywnego oddziaływania na środowisko naturalne były popularne głównie w firmach produkcyjnych, które wywierają zdecydowanie największy wpływ na otoczenie. Rosnąca konsumpcja, a co za tym idzie wzrost ilości przewożonych towarów – szczególnie transportem drogowym – powoduje, że negatywny wpływ transportu na środowisko naturalne jest coraz bardziej widoczny. Świadomość ekologiczna społeczeństwa i coraz większa uwaga przywiązywana do działania zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju wymusiła na operatorach logistycznych zmianę podejścia do jakości świadczonych usług i konkurencji na rynku. Bardzo istotnym elementem walki o klienta poza ceną i niezawodnością staje się wizerunek firmy w kontekście działania z poszanowaniem środowiska naturalnego. W konsekwencji najwięksi operatorzy logistyczni coraz częściej sięgają po narzędzia systemu zarządzania środowiskowego, aby kontrolować i minimalizować negatywne oddziaływanie na środowisko oraz poprawić wizerunek firmy w oczach klientów i partnerów biznesowych.

### Zrównoważony rozwój a systemy zarządzania środowiskowego

W dobie globalizacji przedsiębiorstwa różnych branż, w tym także branży logistycznej, zaczęły poszukiwać nowej drogi wiodącej do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Dotychczas kluczowymi narzędziami w walce o pozyskanie klienta były cena oraz jakość. Dzisiaj, rosnąca ekologiczna świadomość społeczeństw zrewolucjonizowała i przewartościowała podejście konsumentów w kontekście dokonywania wyboru zakupu produktów oraz usług, wprowadzając tym samym kolejne kryterium mówiące o osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Niemalże znaczenie odegrała tu narastająca dyskusja wokół zrównoważonego rozwoju, który zgodnie z definicją zawartą w Prawie Ochrony Środowiska w Art. 3, oznacza „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 zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń” [3]. Obecnie rozważania te przestały funkcjonować jedynie na poziomie makroekonomicznym i przeniosły się na poziom mikroekonomiczny, wymuszając na przedsiębiorstwach podjęcie działań w zakresie ochrony

środowiska. W związku z tym na znaczeniu zyskuje zarządzanie środowiskowe, które w odniesieniu do jednostki organizacyjnej jest rozumiane jako *zarządzanie procesami użytkowania, ochrony i kształtowania środowiska zintegrowany z ogólnym systemem zarządzania jednostką*. Obejmuje ono: *strukturę organizacyjną, planowanie, procedury, procesy oraz zasoby służące wdrażaniu i prowadzeniu zarządzania jednostką w sposób uwzględniający ochronę środowiska* [8].

Za podstawę zarządzania środowiskowego uznaje się systemy zarządzania środowiskowego (EMS – *Environmental Management Systems*), które charakteryzują się *zasadą neutralności, czyli dążeniem do działania, które w żaden sposób nie wpływa na środowisko naturalne* [6]. W bogatej literaturze przedmiotu podkreśla się, że wdrożenie przez przedsiębiorstwo systemu zarządzania środowiskowego jest oparte na zasadzie dobrowolności, a elementem inicjującym decyzję o jego wdrożeniu jest *opracowanie długofalowej strategii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, z koniecznością ciągłego podwyższania kwalifikacji i doskonalenia przyjętych działań z uwzględnieniem perspektywy rozwoju danej branży oraz wzrastających wymagań rynku* [2]. Wśród etapów odnoszących się do budowy systemu zarządzania środowiskowego zalicza się: *sformułowanie polityki środowiskowej, zidentyfikowanie problemów środowiskowych związanych z prowadzeniem działalności, określenie wymagań prawnych, które mają zastosowanie do istniejących i potencjalnych zagrożeń, wyznaczanie celów środowiskowych, określenie priorytetów działania, opracowanie programów wdrożeniowych, planowanie, nadzorowanie, kontrolowanie i koordynowanie poszczególnych działań, stałe doskonalenie systemu i dostosowanie go do zmian zachodzących w otoczeniu* [2].

Jednym z najbardziej rozpowszechnionych systemów zarządzania środowiskowego jest EMAS oraz system wdrożony zgodnie ze standardami normy ISO 14000.

### System zarządzania środowiskowego zgodny z wymaganiami normy ISO 14001

Z uwagi na tematykę artykułu, szczególna uwaga została zwrócona na systemy zarządzania środowiskowego w odniesieniu do normy ISO 14000, która może być zastosowana do każdej organizacji, bez względu na obszar działania czy wielkość. Normę można podzielić na 3 grupy: system zarządzania, narzędzia oceny i audytowania oraz narzędzia wspomagające ukierunkowane na wyrób [9]. Głównym celem tychże norm jest określenie i przekazanie szeroko rozumianym organizacjom wytycznych, odnoszących się do zarządzania wpły-

<sup>1</sup> Mgr, J. Wodzińska-Jabłońska, Politechnika Łódzka, Wydział Organizacji i Zarządzania, Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki.

<sup>2</sup> Mgr inż. Michał Deka, Eko easy Michał Deka, www.ekoeasy.pl

<sup>3</sup> Artykuł recenzowany.

wem wytwarzanych produktów lub świadczonych usług na środowisko naturalne. Za normę podstawową uznaje się ISO 14001 [6], która opiera się o cykl ciągłego doskonalenia, złożonego z fazy planowania, wdrażania, oceny oraz zadziałania [9]. Uznaje się, że dowodem świadczącym o tym, że przedsiębiorstwo posiada wdrożony i właściwie funkcjonujący system zarządzania środowiskowego jest uzyskanie certyfikatu zgodności z analizowaną normą [1]. Dodatkowo, dowodem prawidłowego funkcjonowania systemu i ciągłego doskonalenia są prowadzone cyklicznie audyty, zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne, realizowane przez niezależnego audytora.

## Celowość stosowania systemów zarządzania środowiskowego przez operatorów logistycznych

Przyrost ilości przewożonych towarów nie pozostaje bez negatywnego wpływu na otoczenie. Funkcjonowanie operatorów logistycznych (głównie w obszarze transportu) wywiera istotny wpływ na środowisko naturalne. Do zagrożeń dla środowiska z niego wynikających zalicza się: zanieczyszczenie powietrza, gleby oraz wody (potencjalne), emisja hałasu oraz powstawanie wibracji, przekształcanie terenu, a także wypadki drogowe [4], które w przypadku przewozu niektórych towarów (na przykład ADR) mogą stanowić duże zagrożenie dla środowiska.

W związku z dyskusją wokół zrównoważonego rozwoju, przede wszystkim pod kątem konieczności zachowania równowagi ekologicznej, rosnąca w tym względzie świadomość społeczeństwa, a także regulacyjna działalność państwa, przyczyniły się do podjęcia przez operatorów logistycznych aktywności zmierzających w kierunku minimalizacji negatywnego wpływu na środowisko. W tym celu wykorzystywane jest między innymi takie narzędzie, jak analizowany system zarządzania środowiskowego, który jest zgodny z normą ISO 14001.

Decyzja o wdrożeniu wybranych rozwiązań, podjęta przez przedsiębiorstwo niezależnie od branży, jest motywowana wieloma czynnikami, a rezultatem są korzyści o różnorodnym charakterze. Analiza motywów, korzyści oraz barier związanych z zastosowaniem wybranych rozwiązań wśród operatorów logistycznych stanowią kluczowy element części empirycznej artykułu.

## Metodyka badań oraz powody wdrożenia narzędzi zarządzania środowiskowego

Prezentowane wyniki badań dotyczące realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem jej środowiskowych uwarunkowań w kontekście motywów, barier oraz korzyści powstałych w wyniku implementacji wybranych rozwiązań, zostały przeprowadzone wśród wybranych operatorów logistycznych uznawanych za liderów rynku (według listy rankingowej opublikowanej przez „Rzeczpospolitą” za rok 2013) [5]. Badania były prowadzone w okresie od lutego do maja 2015 roku i zostały przeprowadzone w oparciu o skonstruowany do tego kwestionariusz wywiadu.

W świetle otrzymanych wyników, we wszystkich badanych firmach decyzja odnośnie wdrożenia narzędzi systemu zarządzania środowiskowego była podjęta przez zarząd. W przypadku dużych operatorów logistycznych może to oznaczać dostosowanie wszystkich oddziałów przedsiębiorstwa do zasad panujących w organizacji oraz ujednolicenie obowiązujących standardów, co nie pozostaje bez

znaczenia dla konkurencyjności i postrzegania jej przez klientów. Ma to szczególne znaczenie w przypadku klientów działających na rynkach międzynarodowych, ponieważ mogą oni być pewni jednolitego podejścia firmy do kwestii ochrony środowiska, niezależnie do miejsca wykonywania usług logistyczno-transportowych.

Operatorzy logistyczni, dla których przeprowadzono badanie wskazali, że ich partnerzy biznesowi oczekiwali wdrożenia działań mających na celu minimalizację negatywnego oddziaływania firmy na środowisko naturalne. Potwierdza to fakt, że działanie pozostające w zgodzie z zasadą zrównoważonego rozwoju staje się istotnym elementem działań marketingowych na rynku usług transportowych, a dbałość o środowisko naturalne jest istotnym elementem budowania wizerunku firmy. Nie bez znaczenia dla operatorów pozostaje kwestia budowy pozytywnych relacji zarówno z lokalnymi samorządami pod kątem wypełniania obowiązków prawa ochrony środowiska, jak również ze społecznością lokalną, w której najbliższym otoczeniu działają centra logistyczne wraz z obszarami magazynowymi i zapleczem transportowym. W obu tych przypadkach panuje pogląd, że najlepszym narzędziem do kontroli wpływu na środowisko naturalne jest system zarządzania środowiskowego, a certyfikat potwierdzający jego wdrożenie wskazuje, że firma stale kontroluje swoje oddziaływanie na otoczenie i dąży do jego minimalizacji. System ISO 14001 jest również potwierdzeniem jawności polityki środowiskowej firm, co również przekłada się na pozytywny wizerunek firmy na rynku.

Większość firm jako motywację do wdrożenia systemu wskazała obserwację tendencji do implementacji narzędzi zarządzania środowiskowego wśród konkurencji. Wskazuje to, jak istotny jest wizerunek firmy przyjaznej środowiskowo dla utrzymania konkurencyjności na rynku. Głównym obszarem, który firmy obejmowały wdrożonym systemem zarządzania, był transport, co potwierdza wpływ oczekiwań klientów biznesowych na podjęcie decyzji o implementacji systemu

## Barier napotymane w trakcie wdrożenia

Biorąc pod uwagę fakt, że rozpatrywani operatorzy są częścią dużej organizacji, której centrala oraz inne oddziały posiadały wcześniej wdrożony system zarządzania środowiskowego, firmy mogły liczyć na pomoc w obrębie przedsiębiorstwa. Znaczna część dokumentacji mogła być swobodnie transponowana między oddziałami z ich dostosowaniem, a nie było konieczne tworzenie dokumentacji systemowej od początku, co jest rozwiązaniem dużo bardziej skomplikowanym, czasochłonnym i skutkującym kosztami związanymi ze wsparciem zewnętrznych firm doradczych.

Niezależnie od wskazanych udogodnień podczas wdrażania wybranych rozwiązań pojawiły się różnego rodzaju bariery, wśród których badane firmy wskazywały najczęściej brak wystarczającej wiedzy odnośnie wdrażanych narzędzi. Jednocześnie wszystkie firmy – poza jedną, w której zasoby ludzkie konieczne do wdrożenia systemu zostały zapewnione w ramach istniejącej kadry – wskazały, że do celów wdrożenia i utrzymania systemu zatrudniona została dodatkowa osoba odpowiedzialna za proces implementacji ISO 14001. Istotą sprawnie działającego systemu jest udział w działaniach na rzecz środowiska wszystkich osób zatrudnionych w organizacji, a nie zaangażowanie tylko jednej osoby, na przykład specjalisty lub pełnomocnika zarządu do spraw systemów zarządzania. Na podstawie powyższych informacji można wnioskować, że podczas wdrażania systemu nie było

wystarczającej komunikacji wewnątrz organizacji, która jest kluczowym elementem normy ISO 14001. Znajduje to potwierdzenie w kolejnej barierze wskazanej przez operatorów, którzy w większości przypadków uznali za istotną trudność brak zaangażowania pracowników niższego szczebla.

Brak komunikacji wewnętrznej jest o tyle trudny do zrozumienia, że równocześnie większość firm wskazywała, iż działania na rzecz ochrony środowiska stanowią dla nich element strategicznej prowadzonej działalności. Zestawiając ze sobą fakt braku wystarczającej wiedzy na temat narzędzi, przy jednoczesnym braku zaangażowania pracowników niższego szczebla łatwo można wnioskować, że decyzja zarządów firm o wdrożeniu systemu nie skutkowałą informacją dla pracowników o celowości jego wdrożenia i znaczeniu dla działalności rynkowej firmy.

Ciekawym wynikiem jest to, że firmy wskazywały jako barierę ogólny wzrost kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa jednocześnie wskazując, że wdrożenie systemu odniosło pozytywny skutek jeżeli chodzi o wiele aspektów rynkowych, jak chociażby pozyskanie nowych klientów. Dlatego też wydaje się, że ocena wzrostu kosztów działalności firmy w odpowiedziach klientów nie była skorelowana z korzyściami płynącymi z wdrożenia i odnosi się raczej do kwestii zapewnienia dodatkowych zasobów ludzkich – zatrudnienia osoby odpowiedzialnej za system lub kosztów wynajęcia firmy doradczej.

## Korzyści wynikające z wdrożenia systemów zarządzania

Niezależnie od trudności i barier przy wdrażaniu systemu zarządzania środowiskowego wszystkie przedsiębiorstwa wskazały wiele korzyści płynących z jego implementacji i oceniły pozytywnie fakt certyfikacji. Jako najważniejszą korzyść należy uznać wzrost lojalności klientów oraz pozyskanie nowych, co przekłada się na udział w rynku i ilość świadczonych usług transportowych, a długofalowo na wyniki finansowe firmy.

Jako korzyść o dużym znaczeniu wskazana została przez wszystkich badanych również poprawa wizerunku firmy zarówno w oczach partnerów biznesowych, jak i społeczności lokalnej. W przypadku partnerów biznesowych znalazło to również odzwierciedlenie w ułatwieniu z nimi kontaktów.

Wdrożony system jest również postrzegany przez firmy jako pomoc w wypełnianiu wymogów prawa ochrony środowiska. Biorąc pod uwagę, że nie jest to narzędzie konieczne z punktu widzenia przepisów prawa krajowego należy rozumieć, że narzędzia systemowe do monitorowania wpływu na środowisko pozwalają łatwiej ocenić zgodność z wymaganiami prawnymi i wykryć potencjalne nieprawidłowości. Jest również oczywiste, że organy kontrolne ochrony środowiska postrzegają firmy certyfikowane z zakresu ISO 14001 jako bardziej wiarygodne i działające najczęściej w zgodzie z przepisami. Sporo korzyści wskazane zostało również w zakresie działania samego przedsiębiorstwa, głównie w obszarze poprawy jakości zarządzania, innowacyjności oraz lepszego postrzegania firmy jako pracodawcy przez pracowników.

## Wnioski

Analiza danych zebranych w czasie badania potwierdza, że dbałość o środowisko naturalne staje się kluczowym i traktowanym na równi z ceną elementem walki o klienta na rynku usług logistyczno-transportowych. Mimo wielu barier i trudności na etapie wdrażania oraz kosztów z tym związanych, wszystkie badane firmy wskazały

szereg korzyści ekonomicznych i poza ekonomicznych, wynikających z implementacji systemu zarządzania zgodnego z ISO 14001. Do najważniejszych należy fakt, że wdrożenie systemu przełożyło się bezpośrednio na pozyskanie nowych klientów i wzrost lojalności już istniejących, co ma kluczowe znaczenie dla utrzymania przez firmę odpowiedniego udziału w rynku. Zebrane dane wskazują jednoznacznie, że działanie w myśl zasady zrównoważonego rozwoju w branży logistycznej staje się standardem.

## Streszczenie

Artykuł jest poświęcony analizie korzyści płynących z wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego opartego o ISO 14001 przez operatorów logistycznych. Na bazie informacji uzyskanych w trakcie wywiadu z firmami będącymi liderami usług logistyczno-transportowych na rynku polskim przeprowadzono również analizę motywów skłaniających firmy do implementacji narzędzi pozwalających minimalizować negatywne oddziaływanie na środowisko naturalne oraz problemów, jakie firmy napotykały w trakcie procesu wdrożeniowego.

**Słowa kluczowe:** ochrona środowiska, zarządzanie środowiskowe, operatorzy logistyczni, ISO 14001.

## Barriers and resulting benefits from implementing tools of the environmental management system by logistic operators

### Abstract

The paper describes analysis of benefits from implementing environmental management system based on ISO 14001 by logistics operators. On the basis of information obtained in the course of interviews with companies leading logistics and shipment services in Poland, analysis was also carried out which studied reasons that induce companies to implement tools that minimize negative influence on natural environment and the problems that the companies encountered during implementation process.

**Keywords:** environmental protection, environmental management, logistic operators, ISO 14001.

### LITERATURA/BIBLIOGRAPHY

1. Adamczyk J., Nitkiewicz T., Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2007, s. 104.
2. Gajdzik B., Wyciślik A., Wybrane aspekty ochrony środowiska i zarządzania środowiskowego, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 95, 97.
3. Górski M. [red.], Prawo ochrony środowiska, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 58.
4. [4] Koźlak A., Ekonomia transport teorii i praktyka, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010, s. 54.
5. Logistyka Transport Spedycja Ranking firm transportowych 2013, „Rzeczpospolita”, ISSN 0208-9130, 27.06.2013, s. 24-29.
6. Małachowski K., Gospodarka a środowisko i ekologia, CeDeWu.PL Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2012, s. 87, 89.
7. [7] Murphy jr P. R., Wood D. F., Nowoczesna logistyka, Helion, Gliwice 2011, s. 104.
8. Poskrobko B., Poskrobko T., Zarządzanie środowiskiem w Polsce, PWE, Warszawa 2012, s. 16.
9. Urbaniak M., Zarządzanie jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem w praktyce gospodarczej, Difin, Warszawa 2007, s. 230, 232.