

*Andrzej Chodyński*

## **Bezpieczeństwo ekologiczne, kompetencje a zaufanie międzyorganizacyjne. Aspekty strategiczne**

**Streszczenie:** W pracy zaprezentowano wpływ zaufania i posiadanych kompetencji na bezpieczeństwo ekologiczne. Problematykę tę rozważono również na poziomie lokalnym. Przedstawiono także wpływ czynnika ekologicznego na tworzenie modeli biznesowych w kontekście przyjętych strategii rozwoju<sup>1</sup>.

### **Wstęp**

Bezpieczeństwo ekologiczne jest kojarzone z promowaniem, ograniczaniem i eliminacją zagrożeń ekologicznych. Rozpatruje się je biorąc pod uwagę, że w skali globalnej występuje jedność i ograniczoność środowiska naturalnego. Zapewnienie bezpieczeństwa ekologicznego odnosi się zarówno do systemów międzynarodowych, państw, regionów, grup społecznych, jak i pojedynczego człowieka. Dotyczy działalności podmiotów gospodarczych.

Wedle koncepcji U. Becka społeczeństwa przemysłowego jako „społeczeństwa ryzyka” rozwój gospodarczy generuje zagrożenia ekologiczne. Warto zwrócić

---

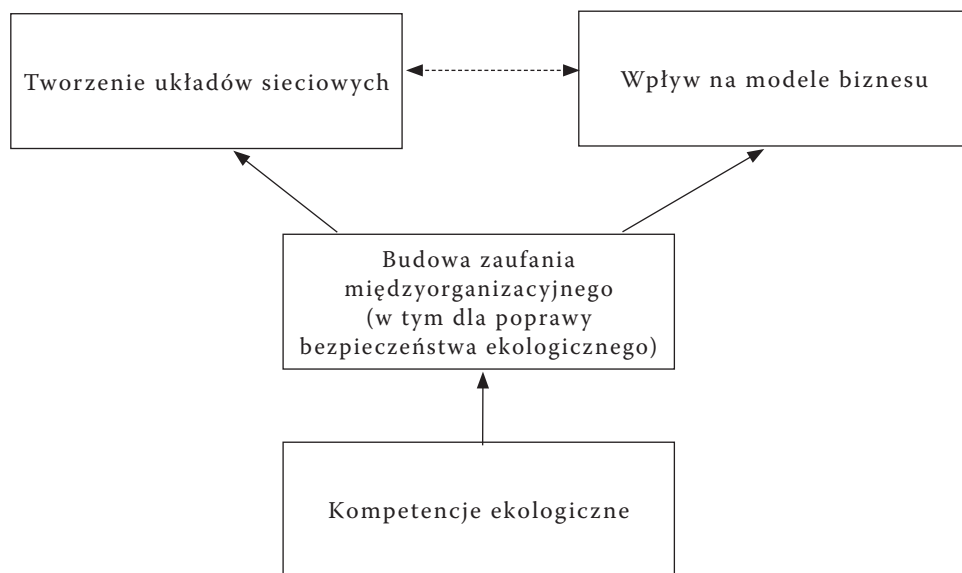
<sup>1</sup> Badania dofinansowano ze środków przeznaczonych na badania własne Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

uwagę na fakt, że bezpieczeństwo ekologiczne jest stabilizowane przez realizację idei ekorozwoju, tworzony system prawny i realizowaną politykę ekologiczną. Wspólna polityka ekologiczna Unii Europejskiej oparta o realizację idei ekorozwoju uwzględnia system ochrony środowiska naturalnego, obejmujący prawo ochrony środowiska, wyspecjalizowane agendy administracji państwowej, produkcji urządzeń ochrony środowiska, instrumenty ekonomiczne, jednostki naukowo-badawcze i ruchy ekologiczne<sup>2</sup>. Istotną rolę odgrywają przyjęte zasady, normy, reguły i procedury.

Bezpieczeństwo ekologiczne budowane jest w oparciu o zaufanie. Potrzeba zaufania występuje wówczas, gdy pojawia się niepewność i ryzyko rozumiane jest jako prawdopodobieństwo wystąpienia niepożądanych konsekwencji podjętych działań.

Bezpieczeństwo ekologiczne w układach międzyorganizacyjnych zależy od posiadanych przez te organizacje kompetencji ekologicznych. Rozważając aspekty strategiczne, w niniejszym opracowaniu odniesiono się do relacji (rys. 1):

**Rys. 1. Wybrane relacje ekologiczne w aspekcie strategicznym**



Źródło: opracowanie własne.

<sup>2</sup> M. Pietras, *Bezpieczeństwo ekologiczne w Europie. Studium politologiczne*, Lublin 2000, s. 19.

Uwypuklenie roli kompetencji ekologicznych wynika także z faktu, że stanowią one mogą punkt wyjścia do budowy odpowiedniej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Prowadząc powyższe rozważania, warto podkreślić, że pojęcie „ekologia” ma znaczenie wartościujące i stanowi „pożądany stan warunków środowiska, w którym żyjemy; ekologiczny, znaczy dobry, nieekologiczny – zły (dla człowieka)”<sup>3</sup>.

### Zaufanie międzyorganizacyjne

Zaufanie jest określane w różny sposób, jednak charakteryzując je, używa się takich pojęć, jak: życzliwość, uczciwość, przewidywalność i kompetencje<sup>4</sup>. Kompetencje mogą również odnosić się do ekologii<sup>5</sup>. Dorobek teoretyczny nawiązujący do kompetencji ekologicznych podkreśla w szczególności możliwości tkwiące w teoriach zasobowych, uczenia się organizacji (w tym uczenia się środowiska naturalnego) oraz zarządzania wiedzą odnoszącą się do aspektów ekologicznych.

Na zaufanie składają się zarówno współpraca, jak i posiadana reputacja<sup>6</sup>. Odnotować można również poglądy wskazujące, że na reputację na poziomie przedsiębiorstwa wpływają akceptacja i zaufanie, tożsamość firmy, jej wizerunek w połączeniu z ogólnie pozytywnymi ocenami. Reputacja związana jest mocno z kulturą organizacyjną. Także w definiowaniu zaufania część autorów zwraca uwagę na znaczenie czynnika kulturowego.

Coraz większą rolę przy analizie zaufania odgrywa ocena możliwości tworzenia układów sieciowych między różnymi podmiotami na rynku. Zdaniem T. Das i B.-S. Teng zaufanie w układach sieciowych może wynikać z reputacji partnera lub jego kompetencji<sup>7</sup>.

Zaufanie może być wykorzystane w zarządzaniu bezpieczeństwem ekologicznym w kontekście następujących punktów widzenia:

- tworzenia systemów bezpieczeństwa z uwzględnieniem podsystemu ekologicznego, funkcjonującego w powiązaniu z podsystemami: politycznym, gospodarczym, społecznym czy militarnym,
- powiązania systemu bezpieczeństwa z systemem środowiska naturalnego.

<sup>3</sup> *Kompendium wiedzy o ekologii*, Warszawa–Poznań 1999, s. IX.

<sup>4</sup> W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wantuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Warszawa 2007.

<sup>5</sup> A. Chodyński, *Kompetencje ekologiczne a rozwój przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 7/8, s. 44–46.

<sup>6</sup> N. Lavrac, P. Ljubic, M. Jermol, S. Bolhalter, *A Decision Support Approach to Trust Modeling in Networked Organisations*, red. L. M. Camarinha-Matos, Springer 2005.

<sup>7</sup> K. Das, B.-S. Teng, *Trust, Control and Risk in Strategic Alliances. An Integrate Framework*, „Organisational Studies” 2001, Vol. 22, s. 253.

W szczególności interesujące jest rozpatrywanie tego problemu w odniesieniu do makrosystemu: społeczeństwo – gospodarka – środowisko. Rozpatrywane powinny być (pod)systemy uczestniczące w użytkowaniu, ochronie i kształtowaniu środowiska (procesy ochrony środowiska). Interesującym byłoby uwzględnienie współczesnych rozważań dotyczących zakłóceń w zachowaniu systemów, odchyłeń od stanu równowagi, na skutek występowania czynników losowych. W systemach oddalonych od stanu równowagi nie można już odróżnić zachowań wynikających ze sprzężeń zwrotnych w ramach działań regularnych od czynników losowych,

- realizacji podejścia procesowego, wydzielając proces zapewnienia bezpieczeństwa jako proces podstawowy lub analizując procesy charakterystyczne dla ochrony środowiska naturalnego: prewencyjny, redukcyjny, rehabilitacyjny.

### **Powiązania między przedsiębiorstwami i polityka lokalna**

W publikacjach A. Chodyńskiego oraz A. Handfielda i współpracowników zaprezentowano powiązania między przedsiębiorstwami (i, ewentualnie, innymi organizacjami), w których rola ekologii jest istotna: IE (ekologia przemysłu), LCM (zarządzanie cyklem życia), SCM (zarządzanie łańcuchem dostaw), ICM (zarządzanie zintegrowanym łańcuchem dostaw), ESCM (zarządzanie „zielonym”, zrównoważonym łańcuchem dostaw)<sup>8</sup>. Autorzy ci zwracają uwagę, że w budowie przewagi konkurencyjnej, badając problematykę łańcuchów dostaw, należy rozważać nie tylko koszty, jakość dostaw (zaopatrzenia) i technologię, ale również ekologię. Realizowane działania w ramach procesów logistycznych rozpatrywane są również w aspekcie bezpieczeństwa ekologicznego.

W koncepcji ESCM analizuje się źródła dostaw, określa sposób doboru dostawców i przepływu (wraz ze składowaniem) produktów. Analiza obejmuje korzyści i ryzyko uwzględniając cenę, alternatywne źródła dostaw i dostępność. Wspomniani już A. Handfield i współpracownicy wskazują, że przy analizie uwzględnia się ryzyko ekologiczne. Znaczną uwagę poświęca się, z jednej strony, rodzajom stosowanych produktów (półproduktów) z punktu widzenia aspektów ekologicznych; z drugiej zaś strony, w szczególności dla materiałów szkodliwych, musi być zapewnione bezpieczeństwo procesów logistycznych. W praktyce ekologia wpływa na dobór dostawców.

---

<sup>8</sup> A. Chodyński, *Strategiczne powiązania organizacji w budowie kompetencji ekologicznych*, [w:] *Współczesne wyzwania zarządzania organizacjami*, red. A. Chodyński, Kraków 2006; R. Handfield, R. Sroufe, S. Walton, *Integrating Environmental Management and Supply Chain Strategies*, „Business Strategy and the Environment” 2005, January/February, Vol. 14, s. 1–19.

Czynnik ekologiczny w ramach zarządzania łańcuchem dostaw obejmuje trzy elementy: zarządzanie przepływem materiałów, zarządzanie przepływem informacji i zarządzanie relacjami w tym łańcuchu<sup>9</sup>.

Ekologiczna problematyka na poziomie lokalnym jest realizowana przez tworzenie eko-parków przemysłowych jako wynik koncepcji ekologii przemysłu. Eko-parki przemysłowe wymagają wsparcia instytucjonalnego. W coraz większym stopniu są one związane z niezbędnymi działaniami marketingowymi<sup>10</sup>. Powiązanie problematyki lokalnej z marketingiem i ekologią wiąże się między innymi z tworzeniem marki, np. miast. Składają się na nią zarówno aktywa emocjonalne, jak i namacalne. Namacalne aktywa składające się na markę wiążą się z miejscem i towarzyszącą mu przyrodą, ale także stanem środowiska naturalnego. Tworzenie silnej marki powoduje, że miasto jest lepiej postrzegane niż wskazywałyby na to jego stan w rzeczywistości. Przykładowo, w rankingu GMI City Brand Index, Londyn jest na 13 miejscu pod względem postrzeganej jakości środowiska naturalnego, podczas gdy rzeczywisty stan środowiska sytuuje go na 102 pozycji<sup>11</sup>. Działania np. poprzez realizację eko-parków przemysłowych powiązane z podnoszeniem bezpieczeństwa ekologicznego wpływają będą na wartość marki.

Współpraca z poszczególnymi instytucjami i podmiotami wymaga jednak budowy niezbędnego poziomu zaufania. Zaufanie i bezpieczeństwo rozpatrywane w aspekcie realizacji założeń ekologii przemysłu (IE) i tworzenia eko-parków przemysłowych może mieć wpływ na tworzenie modeli biznesowych.

## Modele biznesowe, kompetencje a ekologia

Modele biznesowe można rozumieć jako analityczny obraz biznesu, wyobrażenie o możliwościach teorii i praktyki zarządzania. Problemem jest umiejętność tworzenia modeli biznesu w ujęciu dynamicznym, wobec ciągłych zmian w otoczeniu. Rozwiązania byłyby znacznie łatwiejsze, gdyby sytuacja w otoczeniu była stabilna, a przyjęte wzorce działań wynikające ze strategii opierały się o statyczną analizę uwzględniającą postawy, pozycję i wyniki organizacji. Według J. Rokity postawę organizacji postrzegana przez pryzmat umiejętności określa<sup>12</sup>:

<sup>9</sup> L. Preuss, *Rhetoric and Reality of Corporate Greening: a View from Supply Chain Management Function*, „Business Strategy and the Environment” 2005, Vol. 14, s. 123–140.

<sup>10</sup> D. Gibbs, *Eko-industrial Development and Economic Development: Industrial Ecology Place Promotion*, „Business Strategy and the Environment” 2004, Vol. 13, s. 347–363.

<sup>11</sup> S. Anholt, *The Anholt – GMI City Brand Index. How the World Sees the World's Cities*, „Place Branding” 2006, s. 1.

<sup>12</sup> J. Rokita, *Teoretyczne podstawy koncepcji dynamiki zarządzania strategicznego*, „Zeszyty Naukowe AE. Studia Ekonomiczne”, z. 37, s. 15–33.

- działania związane z lokowaniem produktów na rynku,
- technologie,
- sposoby strukturalizacji organizacji i działania kontrolne,
- dominujące działania (kultura organizacyjna).

Ekologia będzie ważnym składnikiem kultury organizacyjnej, przenikając wszystkie elementy, składające się na postawy. Ekologia będzie mieć wpływ także na czynniki widziane z perspektywy zewnętrznej:

- udział rynkowy,
- *image*,
- kompetencje,
- siła przetargowa w odniesieniu do dostawców.

Pojęcie modelu biznesu nie jest jednoznacznie sprecyzowane, a przegląd definicji zaprezentowano w literaturze<sup>13</sup>. Warto jednak podkreślić, że w modelach tych uwypukla się konieczność tworzenia sieci wartości, które mogą wiązać się z tworzeniem układów sieciowych. Modele biznesowe mogą być traktowane jako próba odpowiedzi na zmieniające się turbulentne otoczenie. Czynnikiem wpływającym na konstrukcję tych modeli może być ekologia, która wpływać będzie na strategiczne wybory i możliwości kreowania wartości.

Analiza czynnika ekologicznego wskazuje, że na zachowania firm oddziaływać będą, z jednej strony, dramatyczne, nieoczekiwane zdarzenia (np. katastrofy ekologiczne), z drugiej zaś – wydarzenia mniej gwałtowne (przykładowo protesty ekologów w obronie przyrody w Dolinie Rospudy, co może jednak spowodować konieczności zasadniczych zmian zachowań np. firm budownictwa drogowego). Potwierdza to opisywane w literaturze przedmiotu (np. teoria chaosu) zjawisko braku liniowości rozwoju i dużego wpływu na ten rozwój stosunkowo niewielkich impulsów, w tym ekologicznych.

Wśród prezentowanych definicji modeli biznesowych często podkreślane jest znaczenie posiadanych kompetencji. W nawiązaniu do nich rozważa się, jak dzięki specyficznej konfiguracji zasobów można osiągnąć wartość dla klienta, który dostarcza strumień wartości (zysków) dla organizacji. Warto przy tym zwrócić uwagę, że ważną rolę w zapewnieniu zaufania ma poczucie bezpieczeństwa klienta związane z interakcją z marką postrzeganą jako niezawodna, odpowiedzialna za interes i dobro konsumenta<sup>14</sup>. Z punktu widzenia ekologicznego istotny jest przekaz związany z interakcją z marką, odnoszący się do tej kwestii. Mając na uwadze relacje biznesowe, P. Keen prezentuje z kolei pogląd, że więzi

<sup>13</sup> M. Jabłoński, A. Jabłoński, *Efektywne modele biznesu*, „Zeszyty Naukowe WSH”, seria: Zarządzanie i Marketing, 2006, z. 2; J. Niemczyk, J. Drzewiecki, *Modele biznesowe w zarządzaniu strategicznym*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, nr 4, s. 145.

<sup>14</sup> E. Delgado-Ballester, J. L. Munuera-Aleman, M. J. Yago-Guillin, *Development and Validation of Brand Trust Scale*, „International Journal of Market Research” 2003, Vol. 45, s. 335–353.

zaufania, poza marką, przestrzeganiem praw konsumenta, bezpieczeństwem, obejmują również uczciwość, kontakty, prywatność, reputację i wzajemne zainteresowanie<sup>15</sup>.

Modele biznesowe ulegają zmianie. Wynika to m.in. z zacierania się granic sektorów, konieczności zapewnienia tym modelom cech innowacyjności czy wpływu globalizacji. W tym kontekście można analizować wpływ ekologii na te modele i potrzeby zapewnienia bezpieczeństwa ekologicznego w skali globalnej, narodowej, regionalnej czy dla grupy organizacji.

Podkreślany w literaturze fakt wpływu uczenia się na kształt modeli biznesowych można odnosić także dla ekologii. Przyjmując, że model biznesowy to odwzorowanie wewnętrznej architektury przedsiębiorstwa, można uznać, że stanowi on przejaw realizacji przyjętej strategii rozwoju organizacji. W takim podejściu do realizacji przyjętej misji organizacji jest on przejawem działań zmierzających do operacjonalizacji tej strategii.

Przyjęcie tego sposobu rozumowania oznacza, że zmiana strategii rozwoju pociągać będzie za sobą zmiany w modelu biznesowym. Możliwość wpływu ekologii będzie zależęć od posiadanych kompetencji ekologicznych, co w ramach przyjętych modeli biznesowych będzie oddziaływać na poziom bezpieczeństwa ekologicznego (podstawowe warianty strategiczne przedstawiono w monografii<sup>16</sup>).

Aktualnie obserwowane jest zjawisko spadku wpływu problemów ekologicznych na kryzys w przedsiębiorstwie<sup>17</sup>. Fakt ten może być przejawem uczenia się organizacji i budowy ich kompetencji ekologicznych, co skutkuje lepszymi decyzjami kierownictwa.

## Zakończenie

Budowane kompetencje ekologiczne wpływają na zaufanie międzyorganizacyjne. Na kompetencje składają się również umiejętności związane z podnoszeniem bezpieczeństwa ekologicznego. Kompetencje ekologiczne należy rozpatrywać, mając na uwadze tworzenie układów sieciowych jako współczesnej formy tworzenia powiązań o charakterze strategicznym, wpływającej na kształt tworzonych modeli biznesowych.

<sup>15</sup> P. G. Keen, *Transforming Intellectual Property into Intellectual Capital: Competing in the Trust Economy*, [w:] *Capital for our Time: The Economic, Legal and Management Challenges of Intellectual Capital*, Hoover Institution Press 1999, s. 3–35.

<sup>16</sup> A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Warszawa 2007.

<sup>17</sup> A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie, Perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003, s. 53.

## Bibliografia

- Anholt S., *The Anholt – GMI City Brand Index. How the World Sees the World's Cities*, „Place Branding” 2006.
- Chodyński A., *Kompetencje ekologiczne a rozwój przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 7/8.
- Chodyński A., *Strategiczne powiązania organizacji w budowie kompetencji ekologicznych*, [w:] *Współczesne wyzwania zarządzania organizacjami*, red. A. Chodyński, KSW, Kraków 2006.
- Das K., Teng B.-S., *Trust, Control and Risk in Strategic Alliances. An Integrate Framework*, „Organisational Studies” 2001, Vol. 22.
- Delgado-Ballester E., Munuera-Aleman J.-L., Yago-Guillin M. Y., *Development and Validation of Brand Trust Scale*, „International Journal of Market Research” 2003, Vol. 45.
- Gibbs D., *Eko-industrial Development and Economic Development: Industrial Ecology Place Promotion*, „Business Strategy and the Environment” 2004, Vol. 13.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wantuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- Handfield R., Sroufe R., Walton S., *Integrating Environmental Management and Supply Chain Strategies*, „Business Strategy and the Environment” 2005, January–February, Vol. 14.
- Jabłoński M., Jabłoński A., *Efektywne modele biznesu*, „Zeszyty Naukowe WSH”, seria: Zarządzanie i Marketing, 2006, z. 2.
- Kompendium wiedzy o ekologii*, PWN, Warszawa–Poznań 1999.
- Lavrac N., Ljubic P., Jermol M., Bolhalter S., *A Decision Support Approach to Trust Modeling in Networked Organisations*, red. L. M. Camarinha-Matos, Kluwer Academic Publishers–Springer 2005.
- Niemczyk J., Drzewiecki J., *Modele biznesowe w zarządzaniu strategicznym*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, nr 4.
- Pietras M., *Bezpieczeństwo ekologiczne w Europie. Studium politologiczne*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.
- Preuss L., *Rhetoric and Reality of Corporate Greening: a View From Supply Chain Management Function*, „Business Strategy and the Environment” 2005, Vol. 14.
- Rokita J., *Teoretyczne podstawy koncepcji dynamiki zarządzania strategicznego*, „Zeszyty Naukowe AE. Studia Ekonomiczne”, z. 37.