

# Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa – moda czy konieczność?

W dyskusji udział wzięli: **Konrad Jaskóła**, prezes zarządu Polimex-Mostostal S.A., **Prof. dr hab. Kazimierz Kuciński**, kierownik Katedry Geografii Ekonomicznej, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, SGH, **Dr Wincenty Kulpa**, dyrektor oddziału Banku Pekao S.A. w Kolbuszowej, wykładowca na Uniwersytecie Rzeszowskim, **Prof. dr hab. Józef Stanisław Zegar**, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, kierownik Zakładu Ogólnej Ekonomiki.

Spotkanie prowadzi **prof. Andrzej Herman**, redaktor naczelny.

Andrzej Herman – Proponujemy Państwu refleksję nad tym, co współcześnie oznacza termin zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa? Kiedy rozważamy istotę tego pojęcia to dochodzimy do wniosku, że – tak, jak to często bywa w sferze nauki – to i w tym przypadku mamy do czynienia z wędrówką tego pojęcia w świecie idei.

W tym kontekście warto więc przypomnieć dorobek naukowy laureata nagrody Nobla Leonida Kantorowicza, oraz popularność i szybki rozwój w latach 1960. i 1970. literatury teoretycz-

nej na temat metod programowania i optymalizacji w gospodarce. W 1968 roku powstał z inicjatywy praktyków gospodarczych Klub Rzymski. Prezes FIATA Aurelio Peccei i naukowiec Aleksander King to te dwie osoby, które odegrały wiodącą rolę w powołaniu tej instytucji. Klub rozpoczął wówczas badania, które dotyczyły granic wzrostu w ujęciu globalnym.

W Polsce wielką rolę w rozwoju tego kierunku badawczego odegrali tacy znani ekonomiści, jak: Henryk Chojaj, Wiktor Herrer, Antoni Kukliński,



Od lewej: Andrzej Herman, Józef Stanisław Zegar, Konrad Jaskóła, Kazimierz Kuciński, Wincenty Kulpa.

Józef Pajestka, Zdzisław Sadowski, Kazimierz Secomski, Władysław Szymański, Augustyn Woś. Wszyscy oni wnieśli istotny wkład w rozwój tego światowego nurtu we współczesnej ekonomii, o czym niestety obecnie niewiele się mówi.

W latach późniejszych punkt ciężkości rozważań głównych nurtów ekonomii skoncentrował się na poziomie mikroekonomicznym, na samym przedsiębiorstwie, choć nadal bardzo wiele prac dotyczyło efektywnego gospodarowania zasobami przyrody i ochrony środowiska naturalnego.

W ostatnich latach ponownie ożywiła się dyskusja na temat zrównoważonego rozwoju, zarówno w kontekście środowiska naturalnego, wyczerpywania się zasobów, zanieczyszczenia biosfery, jak i społecznego. Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu coraz częściej pojawia się na stronach internetowych firm.



Andrzej Herman

Powstaje więc pytanie, czy to jest obecnie moda, która jest związana z obszarem „public relations” i kreowaniem pożądanego wizerunku przedsiębiorstwa, czy jest to trwała zmiana w zachowaniach przedsiębiorstw, która wynika z obiektywnych uwarunkowań rozwojowych współczesnego świata? Jak obecnie w takim kontekście rozu-

mieć pojęcie zrównoważonego rozwoju na poziomie przedsiębiorstwa?

**Kazimierz Kuciński** – Stawiając w ten sposób pytanie dotykamy niezwykle istotnej kwestii natury metodologicznej. Czy chodzi nam o zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa, czy interesuje nas to, jak przedsiębiorstwo realizuje założenia i cele zrównoważonego rozwoju, czyli tzw. sustainable development, i jak to rzutuje na jego funkcjonowanie? Jeśli interesowałaby nas ta pierwsza kwestia, to oznaczałoby, że posługujemy się procedurą redukcjonistyczną zakładając, że mikrokosmos przedsiębiorstwa może być analizowany tak jak makrokosmos gospodarki narodowej, czy globalnej, a więc w konwencji tzw. sustainable business. Gdyby natomiast rozumieć zadane pytanie w tym drugim znaczeniu, to dotyczyłoby kwestii analizy instytucjonalnych warunków brzegowych funkcjonowania przedsiębiorstwa w świecie, który przyjął ideę sustainable development jako strategiczny paradygmat rozwoju.

W pierwszym – mikroekonomicznym – ujęciu chodziłoby zatem o zachowanie równowagi między poszczególnymi



Kazimierz Kuciński

Mówienie o zrównoważonym rozwoju przedsiębiorstwa ma jedynie sens wtedy, jeśli rozważamy optykę długiego horyzontu czasowego...

komponentami przedsiębiorstwa, oraz między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem, czyli inaczej mówiąc o jego ekologii w tradycyjnym znaczeniu tego słowa. Celem zachowania tak rozumianej równowagi przedsiębiorstwa jest, tak jak w koncepcji sustainable development, to by bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa gwarantowało mu także możliwość działania w przyszłości i realizowania w długim, sekularnym okresie czasu, jego celów ekonomicznych i społecznych, a jednocześnie aby zapewniało to, że prowadzona przez dane przedsiębiorstwo działalność gospodarcza nie ograniczała w żaden sposób możliwości zgodnego z ich celami funkcjonowania innych podmiotów gospodarczych, zlokalizowanych w danym systemie ekonomicznym.

W drugim ujęciu zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa należałoby rozumieć jako takie funkcjonowanie przedsiębiorstwa, które jest zgodne z zasadami sustainable development i wynika z jego podporządkowania się regulacjom wynikającym z tych zasad, oraz z jego poprawności ekologicznej wynikającej z prowadzenia ekologicznie i społecznie odpowiedzialnej działalności gospodarczej. Inaczej mówiąc jest to zatem kwestia funkcjonowania przedsiębiorstwa w warunkach brzegowych, generowanych przez troskę o „wspólną przyszłość statku kosmicznego Ziemia”.

**Konrad Jaskóła** – Mnie najbardziej odpowiada definicja zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa która mówi, że jest to rozwój, który zaspokaja potrzeby obecne, nie zagrażając możliwościom zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń. Dopełnieniem tej definicji powinno być świadome kształtowanie relacji między wzrostem gospodarczym, dbałością o środowisko oraz dbałością o kondycję społeczną, w tym zdrowie. To jest definicja najbardziej zbliżona do mojego pojmowania tego problemu, mojej mentalności,



### **Konrad Jaskóła**

*Realizacja strategii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa wymaga stałego szukania kompromisu pomiędzy inwestycjami a konsumpcją...*

świadomości. Takie postrzeganie pojęcia zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa wynika z mojego własnego, długiego doświadczenia biznesowego.

**Józef Zegar** – Jeśli weźmiemy pod uwagę wyniki raportu Millennium Ecosystem Assessment, który był sponsorowany przez Bank Światowy i ONZ, to nieodparcie nasuwa się konstatacja, iż zrównoważony rozwój przedsiębiorstw to konieczność, gdyż potencjał środowiska, biosfery, został przekroczony o 25 proc.

To może stanowić odpowiedź na pytanie dotyczące zrównoważenia, jako mody czy konieczności. Natomiast co do rozumienia pojęcia koncepcji zrównoważonego rozwoju to uważam, że zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa to taki, który realizuje trzy cele. Po pierwsze cel społeczny, czyli to co jest społecznie pożądane (a więc chodzi tu o ład społeczny). Po drugie cel ekonomiczny, czyli osiągnięcie tego w sposób efektywny ekonomicznie (mowa tu o ładzie ekonomicznym). Po trzecie cel ekologiczny, czyli rozwój dopuszczalny ekologicznie, tj. nie przekraczający możliwości środowiska (a więc ład środowiskowy). Ta definicja

w istocie pokrywa się z tym, co powiedział pan prezes Jaskóła – zachować potencjał natury dla przyszłych pokoleń. Umieszczenie systemu gospodarczego w ramach systemu środowiskowego wydaje się obecnie oczywiste.

Warto tu przypomnieć wydaną w 1944 roku znakomitą książkę Karla Polanyi – *Wielka transformacja* (The Great Transformation), w której wskazano nie tylko ograniczenia rynku w rozwiązywaniu problemów ekonomicznych, ale i konieczność ujmowania systemu ekonomicznego w ramach systemu społecznego. Potem Kenneth Boulding posługując się metaforą statku Ziemia dowodził, że musi być to rozpatrywane w ramach systemu środowiskowego, gdyż pewnych granic naszej planety nie można przekroczyć.

**A. Herman – Na stronach internetowych Polimex-Mostostalu mówi się o rzetelności, uczciwości, oczekiwaniach społecznych. Czy to zabieg w ramach tego, co jest dziś modne – „social responsibility”, czy jest to wyraz trwałej zmiany modelu biznesowego firmy?**

**K. Jaskóła** – Pamiętam, gdy byłem dyrektorem produkcji w płockiej Petrochemii (potem pełniłem przez osiem lat funkcję prezesa zarządu), pojawiła się lista 80 największych trucicieli w kraju. Była to końcówka lat osiemdziesiątych. Bardzo nam zależało aby zejść z tej listy, gdyż przedsiębiorstwa znajdujące się na niej płaciły kary za zatrucie środowiska z tytułu emisji. Nie mogliśmy pogodzić się z tym, że płacimy coraz więcej. Problemem było tylko, jak to zrobić? Przewadzone wówczas rachunki ekonomiczne związane z różnymi możliwościami inwestycji nie kalkulowały się, koszty realizacji ewentualnych projektów inwestycyjnych i zmian były wciąż za wysokie, czyli efektywność inwestycji proekologicznych zbyt mała, aż do momentu, gdy rzeczywiście opłaty stały się na tyle wysokie,

że można było przeprowadzić efektywną i opłacalną modernizację. Dlatego uważam że najskuteczniejszym narzędziem jest przymus ekonomiczny, i to przymus na każdym etapie łańcucha tworzenia produktu. Dziś na przykład problemem jest zagospodarowanie miejskich odpadów stałych, czy produkcja biopaliw. Jeśli nie będzie motywacji ekonomicznej, że każdemu, na każdym etapie – od rolnika do dystrybutora – będzie się to opłacało, to problem nie zostanie rozwiązany.

Aby taki pełny rachunek ekonomiczny został zaakceptowany przez społeczeństwo, trzeba budować odpowiednią jego świadomość, bo to wiąże się z regulacjami prawnymi i ekonomicznymi. I wtedy nam uda się przejść z tradycyjnego modelu firm do przedsiębiorstw opartych na wiedzy, co jest niezmiernie istotne.

**A. Herman – Czy założenie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa może, czy musi dziś być przesłanką do budowy jego skutecznej strategii konkurencyjności na rynku?**

**K. Jaskóła** – Wierzę, że strategia Polimex-Mostostalu oparta jest właśnie na takim nowoczesnym modelu. Została opracowana na podstawie obecnie dostępnej wiedzy o tym, jaka jest sytuacja w tym segmencie gospodarki, w jakim firma działa, na analizie trendów rynkowych, oczekiwanych zmian, i gdzie w związku z tym będzie się znajdować za pięć, dziesięć lat. Dysponując taką wiedzą i odpowiednio dobranymi instrumentami jestem spokojny o to, że w warunkach gwałtownie zmieniającego się rynku – stale, gdzie trwałe są tylko zmiany – poradziemy sobie, gdyż najlepszym sposobem jest wyprzedzanie konkurencji i zmaganie się z nieprzewidywalnymi zmianami, a takie „narzędzia” zostały stworzone.

**A. Herman – Czy nie ma tu jednak konfliktu pomiędzy oczekiwaniami**

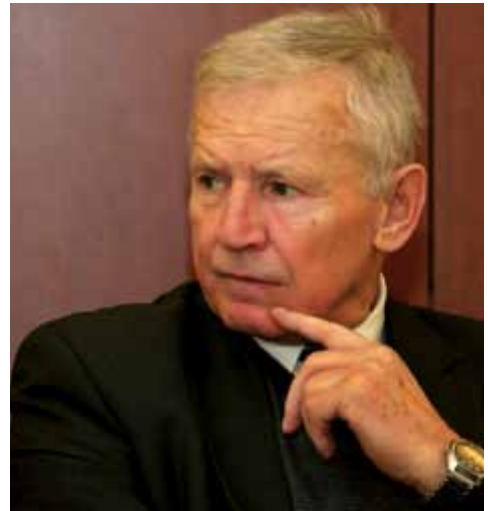
**akcjonariuszy, oczekiwaniami pracowników czyli celami krótkookresowymi, a planami kierownictwa, które mieć powinny charakter długofalowy?**

**K. Jaskóła** – To nadal jest ten sam model funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wiedza o konieczności zrównoważonego rozwoju całej organizacji, jaką jest firma, musi dotyczyć wszystkich obszarów, a więc również rady nadzorczej i interesariuszy. Trzeba ich przekonać. Rada nadzorcza firmy, jeśli patrzy na firmę w perspektywie długookresowej, czyli strategicznie, to musi akceptować konieczność jej rozwoju. Tu nie ma sprzeczności. Chyba, że ktoś chce zrobić szybki blitz, ale o tym tu nie mówimy. Dlatego inwestujemy również w wiedzę w firmie, również w takich obszarach, jak menedżment, pracownicy, społeczność lokalna.

**K. Kuciński** – Mówienie o zrównoważonym rozwoju przedsiębiorstwa ma jedynie sens wtedy, jeśli rozważamy optykę długiego horyzontu czasowego. To, co dzieje się w tej materii w krótkim okresie, jest jedynie przejawem działań podporządkowanych długofalowej strategii zrównoważonego rozwoju. A więc można by się raczej zastanawiać, jak zarządzać przedsiębiorstwem w krótkim okresie, aby pozwalało to na jego długofalowy zrównoważony rozwój, traktowany nie tyle jako cel sam w sobie, ile narzędzie budowania trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i gwarancja jego perspektywicznego bezpieczeństwa ekonomicznego.

**A. Herman** – **Jednak akcjonariusze przede wszystkim oczekują, że będzie wypłacona im dywidenda.**

**K. Jaskóła** – Oczywiście, ale nie byłbym odpowiedzialnym menedżerem, gdybym zaproponował sto procent zysku na dywidendę. Szukam kompro-



**Józef Stanisław Zegar**

Natomiast prawem i powinnością czynnika politycznego, w danym wypadku państwa, jest tworzenie takich warunków brzegowych, żeby występowała zbieżność interesu ekonomicznego, ekologicznego i społecznego...

misu, czyli nie cały zysk, bo określony jego procent musi zostać przeznaczony na dalsze inwestycje, akwizycję. Realizacja strategii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa wymaga stałego szukania kompromisu pomiędzy inwestycjami a konsumpcją, pamiętając o następnych pokoleniach, czyli zgodnie z tą definicją, którą wcześniej przytoczyłem. Jeśli chodzi o moje zamierzenia to oczywiście one są osadzone w określonym czasie – to jest rok, pięć, dziesięć lat. Tu jest stała walka o jak najwyższy wynik, tylko nie wynik dla wyniku, ale o zapewnienie podstaw, źródła finansowania do stabilnego, trwałego – na ile to jest możliwe – rozwoju firmy, który zapewni wszystkim interesariuszom dobry poziom konsumpcji w długim okresie.

**A. Herman** – **Kiedy Pan mówi o przyszłych pokoleniach, to jak daleko sięga to myślenie strategiczne – jedno, czy może siedem pokoleń do przodu?**

**K. Jaskóła** – Jeśli chodzi o środowisko naturalne to jest to bezmiar, nie da się dbałości o nie osadzić w czasie, trzeba o nie dbać nieustannie. To jest nasza powinność. I jako osoba odpowiedzialna za Polimex-Mostostal tak podchodzę do swojej roli, to wynika z przyjętej przeze mnie definicji – tak korzystać ze środowiska, aby z niego jak najmniej uszczknąć. Jeżeli chodzi o bieżące boje, to oczywiście one mają swój harmonogram realizacji, a celem jest, aby firma działała lata całe.

**A. Herman** – **Dochodzimy tu do problemu nowych trendów, które są szczególnie popularne obecnie wśród zwolenników neoliberalizmu. Uważają oni, że wszystko co tylko można powinno być przekształcane w kapitał. Dlatego mówimy dziś o kapitale wiedzy, zdrowia... Dotyczy to również środowiska naturalnego, które – ich zdaniem – powinno być przekształcone w kapitał naturalny. Czy taki punkt widzenia na otaczającą nas rzeczywistość nie niesie ze sobą zbyt wielu zagrożeń?**

**K. Kuciński** – Wcale nie musi. To zależy jak traktuje się kapitał – czy w sposób rabunkowy, czy odpowiedzialny. Nawiązując do tego co powiedział pan prezes, to zrównoważony rozwój jest przejawem myślenia strategicznego. Jeśli zarządzający przedsiębiorstwem w ogóle myślą o nim w długim horyzoncie czasowym, to muszą je traktować jako układ dynamicznie zrównoważony. A więc taki, którego rozwojowi przyświeca dbałość o równowagę między składowymi przedsiębiorstwa oraz podejmowanymi przez przedsiębiorstwo i w przedsiębiorstwie działaniami, jak również między przedsiębiorstwem i jego otoczeniem (także rynkowym), zapewniającą trwałość tego rozwoju. Bieżące decyzje podporządkowuje się celom długookresowym.

**A. Herman** – **Czyli możemy więc mówić, że współcześnie dokonuje się trwała i głęboka zmiana modelu biznesowego przedsiębiorstwa?**

**K. Kuciński** – Właśnie, w tym jest rzecz. To jest zmuszenie do innego sposobu postrzegania przedsiębiorstwa i jego relacji z otoczeniem. Ta relacja ma być równoważona. Z drugiej strony potraktowanie idei zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, rozumianej jako przejaw jego dalekowzrocznej odpowiedzialności społecznej i ekologicznej, kreuje wizerunek przedsiębiorstwa przyjaznego społeczeństwu i przyrodzie, co niewątpliwie przyczynia się do poprawy jego pozycji konkurencyjnej.

**K. Jaskóła** – Nie do końca się zgadzam z tym, że decyzje bieżące muszą być podporządkowane strategicznym. Bywają sytuacje kryzysowe, gdy muszą obowiązywać inne zasady. Gdy musimy sobie powiedzieć „nie czas żałować róż, gdy płoną lasy”. Byłem w takiej sytuacji na początku lat 2000, gdy objąłem funkcję prezesa zarządu w Polimex-Mostostalu. Musiałem wtedy ciąć koszty wszędzie



**Wincenty Kulpa**

Banki muszą być wyczulone na to, co dzieje się w przedsiębiorstwach, i jakie są trendy i zagrożenia w gospodarce, nie tylko tej lokalnej...

gdzie się dało, zwalniać ludzi, restrukturyzować – po to, aby uratować firmę, która stała na krawędzi bankructwa. Moja praca była tylko na tym skoncentrowana. Ale dzisiaj, gdy produkcja firmy jest zdyswersyfikowana, gdy działamy w siedmiu obszarach, co daje nam dużą elastyczność w dostosowywaniu się do tej nieustannie zmieniającej się i niepewnej sytuacji na rynkach, jesteśmy w zupełnie innej sytuacji. Mamy strategię obliczoną na piętnaście lat, i bieżące decyzje podporządkowane są realizacji tej strategii długookresowej, bo przedsiębiorstwo ma już bazę, podstawy organizacyjne i finansowe. Gdy sprzedaż firmy maleje w jednym segmencie, np. chemii, tworzymy ekipę aby budować kotły energetyczne; jeśli na polskim rynku sprzedaż spada to wchodzimy na rynek niemiecki, szukamy następnych: jesteśmy już na Białorusi, Ukrainie, w Rumunii i nie tylko z towarami, ale również z wytwórczością tam na miejscu.

**J. Zegar** – Nawiązując do metafory płonących róż i lasów, nadmienię że w teorii ekonomii trwa spór o kapitał naturalny. Neoklasycy utrzymują, iż środowisko przyrodnicze to taki sam kapitał jak każdy inny, że podobnie jak w przypadku kapitału sztucznego możliwa jest nieograniczona substytucja składowych tego środowiska. Otóż tak nie jest. Pewne elementy kapitału naturalnego muszą pozostać nienaruszone, jeśli chcemy aby procesy geochemiczne zachodziły na kuli ziemskiej. Jeśli naruszymy obieg azotu, tlenu, siarki, węgla i innych ważnych pierwiastków, to zniszczone zostaną podstawy życia na Ziemi. Czyli w tym przypadku pewne granice substytucji są nieprzekraczalne, co podnoszą nie tylko ekologowie, ale i ekonomiści nurtu ekonomii ekologicznej. Kapitał podstawowy, naturalny, musi być zachowany.

Natomiast odnosząc się do kwestii rozwoju przedsiębiorstwa zgodnie z wy-

maganiem zrównoważenia, to zauważę że istotą funkcjonowania przedsiębiorstwa, korporacji, jest zadowolenie akcjonariuszy, czyli zwiększanie zysku. To jest cecha, na której bazuje ekonomia głównego nurtu (neoklasyczna). Otóż z tego powodu pojawia się pewne niebezpieczeństwo. Jeśli kierownictwo przedsiębiorstwa posiada świadomość ekologiczną, to ono wszystkiego nie postawi na jedną kartę i będzie uwzględniało w strategii rozwoju to, co może się stać za dziesięć, piętnaście lat. Ale z tą odpowiedzialnością biznesu to różnie bywa. Kiedy na Szczycie Ziemi w Johannesburgu w 2002 roku dyskutowano o zrównoważonym rozwoju, i przyjmowano stosowne deklaracje co do odpowiedzialności ekologicznej biznesu, to było to novum, które spotkało się z dobrym przyjęciem. Ale od tego czasu główny cel ekonomiczny przedsiębiorstwa – pomnażanie korzyści (zysku) – przytłoczyło wówczas deklarowane intencje dotyczące dbałości o zachowanie równowagi ekologicznej i społecznej.

Pan prezes Jaskóła zwrócił uwagę na zagadnienie edukacji ekologicznej dla przyjaznego środowiska funkcjonowania przedsiębiorstwa. To niewątpliwie bardzo ważne, ale to nie wystarczy. Bazowanie na samej edukacji i świadomości mogło by się okazać katastrofalne dla środowiska. Przedsiębiorstwo musi być albo zachęcone, albo przymuszone do zachowań wedle potrzeb zrównoważenia. Świętym prawem i powinnością podmiotu gospodarczego jest pomnażanie pieniędzy. Świadomość może tylko pomagać, że ten rachunek uwzględni również elementy pozaekonomiczne. Natomiast prawem i powinnością czynnika politycznego, w danym wypadku państwa, jest tworzenie takich warunków brzegowych, żeby występowała zbieżność interesu ekonomicznego, ekologicznego i społecznego. Sposób doprowadzenia do takiej zbieżności polega na uwzględnieniu w rachunku

ekonomicznym przedsiębiorstwa nie tylko dóbr rynkowych (komercyjnych), ale i efektów zewnętrznych. Wówczas będzie zgodność racjonalności i konkurencyjności ekonomicznej i społecznej.

Lista tzw. „największych trucicieli” z 1989 roku zadziałała i to skutecznie, bo mechanizm kija został wspomógł przez mechanizm marchewki. Oczywiście ważna była także presja społeczna – wizerunek przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa otrzymały możliwość przeznaczenia kar na inwestycje restrukturyzacyjne, zmniejszające presję na środowisko. I to przyniosło efekty.

**K. Jaskóła** – Poprzez przymus ekonomiczny.

**J. Zegar** – Ależ oczywiście. To pokazuje, że państwo musi tworzyć odpowiednie warunki.

**Wincenty Kulpa** – Ja też bym przestrzegał przed zamienianiem zasobów naturalnych w kapitał. Czym się kończy tworzenie „na siłę” kapitału z niepewnych wartości – poprzez mechanizm sekurytyzacji – pokazał nam amerykański rynek. Banki bardzo potrzebują kapitałów, aby móc je zamienić na aktywa i sprzedać w postaci na przykład kredytów. Zarabiają na emisji kredytów, które w większości banków generują największy dochód, mówiąc obrazowo – im więcej ich sprzedadzą tym osiągną większy zysk.

Bazylejska umowa kapitałowa, która nałożyła na banki ograniczenia poprzez współczynnik wypłacalności i inne wskaźniki ograniczenia adekwatności kapitałowej, nie pozwala bankom na taką emisję kredytu, jak była możliwa wcześniej. Jeśli więc znajdą one sojusznika, który będzie kreował im pieniądź, możliwy na przykład w postaci opcji do sprzedania na rynku kapitałowym, to nie będzie można mówić o zrównoważonym rozwoju, ponieważ pojawi się pew-

na ilość pieniędzy na rynku światowym czy lokalnym, które nie znajdą pokrycia w zasobach zbywalnych, a więc realnych aktywach. Tu jest niebezpieczeństwo. Jeśli nasze zasoby surowcowe, niezniszczone rolnictwo stanie się kapitałem naturalnym, i na jego bazie zostaną wyemitowane instrumenty finansowe kreujące pieniądź, to może zadziałać taki mechanizm, który doprowadzi do zachwiania równowagi, o jakiej mówimy w dzisiejszej dyskusji. Wydaje mi się, że to jest wyjątkowo ważna sprawa. Co się stanie, gdy takie zasoby staną się kapitałem „nadmuchanym”, tak jak to obecnie rozumiemy na rynku finansowym, jaki mechanizm wówczas ochroni nas od sytuacji kryzysowej?

**A. Herman** – Sądzę, że kwestia mechanizmu, który skłaniałby przedsiębiorstwa do działania zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju to kwestia kluczowa. Jednak, jak z tego co dotychczas Panowie stwierdziliście wynika, to jedynym naprawdę skutecznym narzędziem jest przymus ekonomiczny.

**J. Zegar** – Powróć do kwestii zbieżności interesu przedsiębiorstwa i interesu społecznego. Można wyróżnić w tym kontekście dwie ważne relacje. Jedna ma miejsce wtedy, gdy zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa jest zbieżny z interesem ekonomicznym, czyli, inaczej mówiąc, działania prowadzące do zrównoważenia są zarazem korzystne ekonomicznie. Tak na ogół jest w przypadku uczestnictwa przedsiębiorstwa w ruchu czystszej produkcji, gdy jednocześnie poprawia ono swoje wyniki finansowe, choćby poprzez zmniejszenie materiałochłonności, oraz gdy zmniejsza presję na środowisko.

Niestety, częściej występuje rozbieżność interesów, co prawda łagodzona przez postęp (innowacje). Przedsiębiorstwo jest bowiem zainteresowane tym,



żeby sprzedać produkt, który wytwo-  
rzyło. Ba, aby ten produkt jak najszy-  
bciej stracił swoje „życie”, zaś konsument  
sięgnął po następny. I tu pojawia się  
znacząca rozbieżność pomiędzy intere-  
sem przedsiębiorstwa, a potrzebą zacho-  
wania umiaru w korzystaniu z zasobów  
środowiska naturalnego. Instrumenty  
polityczne powinny być takie, aby pań-  
stwo chroniło stan własnych zasobów  
naturalnych z jednej strony, a z drugiej  
nie pozwalało na przerzucanie kosztów  
zewnętrznych na inne podmioty, kraje,  
regiony świata.

**A. Herman – Jak więc godzić roz-  
wój zrównoważony z akceptowanymi  
społecznie zasadami etycznymi?**

**K. Kuciński** – Jeśli przedsiębiorstwo  
funkcjonuje zgodnie z zasadami zrówno-  
ważonego rozwoju rozumianego jako su-  
stainable development, to jest ono niejako  
*ex definitione* społecznie odpowiedzialne i  
etyczne. Problem polega jednak na tym,  
że bycie etycznym coś kosztuje i często  
oznacza rezygnację z pewnych korzyści  
ekonomicznych. Można się zastanawiać,  
czy zarządzając przedsiębiorstwem trzeba  
się kierować zasadami etyki, czy raczej  
należy ich po prostu nie naruszać, i w  
tym widzieć istotę zrównoważonego roz-  
woju przedsiębiorstwa. Częściej jednak  
bycie społecznie i ekologicznie odpowie-  
dzialnym jest nie tyle wyrazem odpowie-  
dzialności przedsiębiorstwa i jego kie-  
rownictwa, co przejawem uświadomionej  
konieczności, lub swego rodzaju cynizmu  
i wyrachowania, które podpowiada, że  
kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa  
kierującego się dbałością o przyrodę i  
lokalne społeczności może być ważnym  
źródłem budowania przewagi konkuren-  
cyjnej, a więc najzwyczajniej w świecie po  
prostu się opłaca.

**K. Jaskóła** – Mówiąc o społecznej od-  
powiedzialności biznesu jako części skła-

dowej tematu, jakim jest zrównoważony  
rozwój przedsiębiorstwa, to dla mnie  
pierwszoplanowym elementem jest stabi-  
lizacja miejsc pracy. W naszej 14-tysięcz-  
nej społeczności istnienie przedsiębior-  
stwa, jego kondycja, ma wpływ na jakość  
życia praktycznie wszystkich, i ja czuję tę  
odpowiedzialność. Dlatego działania da-  
lekosiężne muszą być ukierunkowane na  
stabilny, trwały rozwój przedsiębiorstwa,  
który będzie mógł zapewnić właśnie tę  
stabilność miejsc pracy, a tym samym  
stabilność bytu lokalnej społeczności. W  
Sędziszowie na przykład mamy Fabrykę  
Kotłów. Ta miejscowość liczy siedem ty-  
sięcy mieszkańców, a u nas pracuje 1500  
osób. Takie przedsiębiorstwo musi być  
społecznie odpowiedzialne, bo jest naj-  
większym pracodawcą.

Ale tę odpowiedzialność za byt lokal-  
nej społeczności można pokazać od innej  
strony. Obecnie budujemy odcinek auto-  
strady. Aktywizujemy region podczas sa-  
mej budowy, bo zatrudniamy miejscowe  
firmy, włączamy je do naszego przedsię-  
wzięcia, a po zakończeniu prac budow-  
lanych sama autostrada stanie się miej-  
scem, wokół którego rozwinie się biznes.  
A więc bierzemy na siebie jakąś część  
odpowiedzialności za dany region. I waż-  
ne jest, na ile skorzystamy z miejscowego  
potencjału, miejscowych firm, które w  
trakcie budowy rozwiną się, wzmocnią  
kapitałowo. Do budowy naszego odcinka  
zatrudniłszy miejscowe firmy, które sta-  
ły się podwykonawcami, dostarczają żwir  
i biorą udział w robotach związanych z  
przemieszczeniem ogromnej ilości ziemi  
– osiem milionów metrów sześciennych!  
Nam to wychodzi taniej, a więc jest to ta  
zbieżność interesów, o czym mówił pro-  
fesor Zegar.

**A. Herman – Czy potrafimy ocenić,  
zmierzyć efekty zrównoważonego roz-  
woju? Czy ktoś ten proces w gospodar-  
ce monitoruje, czy znane nam są jakieś  
elementy systemu, który pozwalałby**



Od lewej: **Konrad Jaskóła**, **Kazimierz Kuciński**, **Wincenty Kulpa**.

### **na wycenę tych pozytywnych efektów w skali przedsiębiorstwa?**

**K. Kuciński** – Kierowany przeze mnie zespół prowadził badanie, w którym chcieliśmy ustalić, na ile firmy rzeczywiście zachowują się zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu, oraz w jaki sposób to czynią. Okazało się, że przedsiębiorstwa zachowują się zgodnie z tymi zasadami jedynie wtedy kiedy muszą. A poza tym zachowują się często w ten sposób dlatego, że naśladują wielkie przedsiębiorstwa, zwłaszcza korporacje transnarodowe. Element naśladownictwa zachowań był widoczny w zachowaniach różnych przedsiębiorstw, a badaliśmy zarówno przedsiębiorstwa małe, jak i duże. Te mniejsze naśladowały duże korporacje, jakby wychodząc z założenia, że tak wypada, że taka jest moda, że tak należy, zwłaszcza jeśli można na tym zarobić. W przyjaznym stosunku do środowiska upatruje się bowiem ewidentnych korzyści ekonomicznych oraz możliwości budowania przy jego pomocy pozycji konkurencyjnej na rynku. Rynek oczekuje bowiem coraz częściej produktów, które powstały przy użyciu technologii przyjaznej środowisku, a ich konsumpcja również temu środowisku nie zagraża.

Ta motywacja wyraźnie potwierdziła się w innych naszych badaniach, dotyczących przebiegu procesu wdrażania certyfikatów ISO 14000 w Polsce. Przedsiębiorstwa, które spełniały normy konieczne do uzyskania tego certyfikatu robiły wszystko, aby go nie utracić. Przypomnę, że zgodność zachowań przedsiębiorstw z tymi normami jest okresowo kontrolowana. Były przedsiębiorstwa, które deklarowały chęć posiadania certyfikatu ISO 14000, ale jednocześnie twierdziły, że nie stać ich jeszcze na spełnienie koniecznych po temu norm, bo są w sytuacji kryzysowej. Konkluzja wynikająca z tych badań jest jednoznaczna. Wielu polskich przedsiębiorstw najzwyczajniej nie stać na działanie zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju, ale jeśli nie będą zgodnie z nimi działały to po prostu niebawem nie będzie ich na rynku, zwłaszcza tym europejskim i globalnym.

**A. Herman** – **W przyszłym roku będziemy obchodzić czterdziestą rocznicę ukazania się pierwszego Raportu Klubu Rzymskiego, który to raport rozpoczął dyskusję na temat granic wzrostu, wynikających z nadmiernej eksploatacji zasobów naturalnych.**

**Obchodzić będziemy też dziesiątą rocznicę Szczytu Ziemi w Johannesburgu, na którym społeczność świata**

**przyjęła deklarację o rozwoju zrównoważonym środowiskowo i społecznie. Jeśli popatrzymy z tej perspektywy na to, w jaki dziś sposób funkcjonuje przedsiębiorstwo, to czy możemy powiedzieć, że mamy do czynienia w tej sferze z postępek? Na przykład czy banki, oceniając projekty inwestycyjne dostrzegają cały cykl „życia” produktu – zanim przyznają kredyt?**

**W. Kulpa** – Banki muszą być wyczułone na to, co dzieje się w przedsiębiorstwach, i jakie są trendy i zagrożenia w gospodarce, nie tylko tej lokalnej. Wokół budowy autostrady, o której wspominał prezes Jaskóła, ożywia się działalność gospodarcza. Powstają nowe małe firmy, które starają się o współpracę z generalnym wykonawcą, wykupują tereny na cele wydobywania kruszywa, zakładają bazy transportowe w celu świadczenia usługi dla generalnego wykonawcy. Zakładają nowe rachunki bankowe oraz składają wnioski na kredyty. Zaobserwować można kreowanie się ożywionego życia gospodarczego, a przejawia się to głównie w rozpoczynaniu wielu nowych inwestycji w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Firmy te kierują się do banku po kredyty na zakup sprzętu transportowego, maszyn, urządzeń wyposażenia zakładów, na inwestycje w majątek trwały i zagospodarowanie terenu.

Wydaje się, że wraz z budową autostrady firmy te, uczestnicząc w ważnym przedsięwzięciu inwestycyjnym, wykorzystującym nowe technologie, zdobędą duże doświadczenia, które pozwolą im dalej z sukcesem prowadzić firmę.

**A. Herman – Ale do tego banki nie potrzebują koncepcji i zasad zrównoważonego rozwoju...**

**W. Kulpa** – Nie, ale to jest ten element społeczny, który definicja zawiera. Na naszym terenie mamy również duże

firmy, a więc i duże projekty inwestycyjne. WSK Rzeszów, WSK Mielec, Huta Stalowa Wola – to duże przedsiębiorstwa, które wymagały głębokiej restrukturyzacji. Ich projekty wymagały szczegółowej analizy i oceny. Czy wszystkie te projekty zakończyły się sukcesem? Obserwując sytuację tych przedsiębiorstw w dniu dzisiejszym można powiedzieć, że w różnym stopniu.

Zdecydowanie ważniejsze dzisiaj są określenie i ocena kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, także w kontekście zaangażowania kredytowego w rozwój firm przez banki, co uwidacznia temat dzisiejszej dyskusji redakcyjnej. Taka ocena jakościowa musi obejmować te elementy, które zawarte są w zasadach zrównoważonego rozwoju. Dla przykładu podam tylko, iż jednym z ważniejszych kryteriów oceny zdolności kredytowej przedsiębiorstwa jest ocena ryzyka ekologicznego. Bank nie może oczywiście przypisać sobie roli strażnika tych zasad. Projekty oceniane są na podstawie trendów rynkowych, obserwacji kierunków rozwoju gospodarki oraz perspektyw danych sektorów. Projekt, który nie ma szans osiągnięcia sukcesu na rynku, lub spowodować może nieakceptowalne skutki społeczne, ekologiczne, zdrowotne itp., nie otrzyma akceptacji w postaci przyznania kredytu. Duża ilość takich projektów jest odrzucona jako niemożliwa do finansowania.

**A. Herman – A zatem wracając do pytania, czy zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa to moda, czy trwały trend?**

**J. Zegar** – To nie jest chwilowa moda, ale trwały postęp. Efekty tego postępu widzimy w normach, które prawo wymusza czy wręcz narzuca. Ale tu też jest problem, gdyż taka dbałość i postęp we wprowadzaniu zasad zrównoważonego rozwoju w jednym regionie świata sprawia, że koszty środowiskowe, brudne

technologie przerzuca się do krajów czy regionów biedniejszych. Dylemat przed jakim stoi świat sprowadza się do tego, czy zdążymy zmniejszyć presję na środowisko naturalne do takiego stanu, że biosfera – mówiąc kolokwialnie – nie padnie, zanim kraje biedniejsze, najbardziej ludne, osiągną poziom życia mieszkańców krajów bogatych, do czego dążą. Przedsiębiorstwo pojedyncze nie musi się tym martwić. To jest zadanie dla organizacji międzynarodowych i państw, a więc dla regulacji politycznych.

**K. Jaskóła** – My się globalizujemy, to nie są puste słowa. Poprzez integrację z Europą mamy dzisiaj do czynienia z szaloną konkurencją. Do przetargu na odcinek autostrady startuje kilkanaście konsorcjów z całej Europy, ze świata, a jeśli z Chin przychodzi firma, która otrzymuje dotację z budżetu swojego kraju, to my nie mamy szans z nią konkurować. Ale zmierzyć się musimy. A to oznacza, że jeżeli startujemy do przetargu to musimy postępować według najwyższych standardów ekonomicznych, społecznych, jakościowych. I to są zmiany nieodwracalne, i my te zmiany musimy zaakceptować. Jeżeli tworzymy konsorcjum to zapraszamy do współpracy najlepszych w danym segmencie na świecie, aby oferta była na najwyższym światowym poziomie.

**J. Zegar** – Chciałbym na koniec zwrócić uwagę na pewną osobliwość wśród przedsiębiorstw prywatnych – na rodzinne gospodarstwa rolne. Te gospodarstwa

powinny prowadzić produkcję według najwyższych standardów ekologicznych. Po pierwsze dlatego, że zniszczą własny warsztat pracy, jeśli tego nie będą robić, a po drugie, bo wytwarzają produkty, które decydują o zdrowiu ludzi. Trudno znaleźć lepszy przykład przedsiębiorstwa, które rozwijałoby się w zrównoważony sposób. Ale i w tym przypadku mechanizmy rynku muszą być uzupełniane przez regulacje państwa.

**A. Herman** – A więc, jeśli głębiej się nad tą kwestią zastanowić, to wędrówka idei o konieczności ekonomicznie racjonalnego, ekologicznie możliwego i społecznie akceptowanego rozwoju gospodarczego i modelu przedsiębiorstwa trwa nieustannie, a obecnie szukamy tylko dla niej nowej formuły, która odpowiadałaby współczesnym wyzwaniom. Tym poszukiwaniom towarzyszą rozważania na temat nowych rodzajów racjonalności, a w ich rezultacie przedsiębiorstwo coraz powszechniej przestaje być utożsamiane z jakiegось rodzaju organizacją, „maszyną” do wytwarzania zysku. Idea zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa staje się częścią znacznie szerszego pojęcia, wyraźnie też wykraczającego poza jego ujęcie wąsko ekonomiczne. Oznacza ono przedsiębiorstwo, które jest zdolne nie tylko do trwałego funkcjonowania i rozwoju w coraz bardziej niepewnym i turbulentnym otoczeniu, ale także pozostając z nim w zgodzie.

Dziękuję za udział w dyskusji.

W następnym numerze: „Wartość i ryzyko”