



*Обучителен материал в рамките на проект EnvironmentYou -
Подобряване на управлението на околната среда от МСП, управлявани от
младежи*

Обучителна тема

Системи за управление на околната среда

Проектът е съфинансиран от Европейския фонд за регионално развитие и от националните фондове на страните, участващи в Програмата за сътрудничество Interreg V-A „Гърция-България 2014-2020“.



Creation of the training material & copyright ©

EUROTraining Educational Organization



Disclaimer:

Съдържанието на този материал за обучение е отговорност единствено на Еврорегион Нестос - Места и на Гръцкия национален младежки съвет (като водещ бенефициент) и по никакъв начин не може да се приема, че отразява вижданията на Европейския съюз, участващите държави, Управляващия орган и Съвместният секретариат. Материалът е адаптиран и преведен на български език от „Ивентзоун“ ООД – изпълнител по договор със Сдружението за регионално социално икономическо развитие (партньор по проекта).

СЪДЪРЖАНИЕ

1	Системи за управление на околната среда	3
2	Теория на системите за управление на околната среда	7
2.1	Стимули и интервенции	13
2.2	Икономически успех или подобряване на околната среда?	14
2.3	Управление на околната среда	14
2.4	Корпоративен екологичен план	15
2.5	Разработване на системи за управление на околната среда.....	16
3	Стандартът ISO14001	19
4	Внедряване на система за управление на околната среда	22
4.1	Ангажимент на администрацията.....	22
4.2	Организационни бариери.....	23
4.3	Стратегия за управление на околната среда и бизнес стратегия	24



1 Системи за управление на околната среда

Внедряването на системи за управление на околната среда сега е спешно необходимо за бизнеса. Системата за управление на околната среда (СУОС) е структурирана рамка за управление, предназначена да помогне на бизнеса да намали въздействието си върху околната среда, използвайки разнообразни бизнес практики. Настоящият документ разглежда причините, довели до разработването на системи за управление на околната среда, методологията за тяхното прилагане и проблемите, които могат да възникнат и да повлияят на тяхната ефективност, докато изследва стимулите и ползите от приемането на интегрирана система за управление на околната среда. Той обсъжда структурата, която СУОС трябва да има, за да осигури непрекъснато подобряване на екологичното съвършенство на една компания.

С цел акредитация се разглеждат параметрите, които трябва да бъдат включени, за да се осигури оптималната работа, различните стратегии, които компаниите могат да следват, за да установят предизвикателствата, възникващи по време на интегрирането на ОВОС в компанията. Записват се начините за категоризиране и прогнозиране на ефективността на различните подходи за управление на околната среда чрез моделиране на системи и са представени различни примери за това как различните компании са внедрили своите системи за управление на околната среда, техните подходи и проблемите, които са срещнали. Съобразявайки се с непрекъснато нарастващия обществен интерес към екологичната чувствителност и законовите изисквания на всяка държава, бизнесът постепенно признава ползите от опазването на околната среда. По този начин системата за управление на околната среда става необходима за компаниите, за да се намали рискът за околната среда. Изпълнението на всеки бизнес в околната среда влияе върху цената на акциите му, достъпността му до средства и надеждността на неговия бизнес.

Съобразявайки се с непрекъснато нарастващия обществен интерес към екологичната чувствителност и законовите изисквания на всяка държава, бизнесът постепенно признава ползите от опазването на околната среда. По този

начин системата за управление на околната среда става необходима за компаниите, за да намалят риска от околната среда. Изпълнението на всеки бизнес в околната среда влияе върху цената на акциите му, достъпността му до средства и надеждността на неговия бизнес.

СУОС е полезен инструмент, който гарантира постигането на целите за подобряване на околната среда, поставени от компанията. Различните начини, по които компаниите се ангажират с подобрения на околната среда, предполагат широк спектър от стимули за тях, които могат да се различават в отделни случаи. По-конкретно, те включват: (а) енергийна ефективност, (б) минимизиране на отпадъците, (в) престиж на бизнеса, (г) конкурентно предимство, (д) натиск от доставките, е) действащо законодателство за опазване на околната среда, ж) морал на служителите и з) корпоративна социална отговорност.

Всяка организация, която въвежда СУОС за обслужване на екологичните изисквания, първо трябва да разбере кои точно изисквания към околната среда се отнасят до нея. В допълнение към подобряването на екологичните показатели на компанията, ефективната СУОС ще предложи и други предимства, в зависимост от готовността на компанията да (а) предприеме предпазни мерки и (б) да увеличи способностите си в образованието, иновациите и интеграцията на околната среда.

Положителният екологичен принос на СУОС се дължи на факта, че тя е систематичен подход към управлението на околната среда. Нейното изпълнение е подробно интегриране на екологичните проблеми във всеки аспект от управлението на компанията. Въздействието на екологичните действия върху работата на компанията е значително повлияно от съществуването на стандартизирана система за управление на околната среда, чиято крайна цел е да се изготви корпоративен екологичен план, който да доведе до подобряване на екологичните показатели на компанията.

Мониторингът и оценката на ефективността на СУОС и следователно непрекъснатата модернизация на екологичния план на компанията е ключът към успешното подобряване на околната среда на компанията. За тази цел СУОС измерва (а) прилагането на проверки за проверка - както вътрешни, така и външни, (б) активното разбиране на измеренията и ефектите на бизнеса и (в)

установяването на цели с крайната цел за постигане на корпоративен екологичен план. За да може една компания да постигне непрекъснато подобряване на околната среда, нейният екологичен план трябва да бъде систематично проверяван и преразглеждан. Прегледите трябва да обхващат цялата СУОС и да не се фокусират върху отделни въпроси.

По време на внедряването на СУОС могат да възникнат различни проблеми, които могат да го улеснят или усложнят. Прегледът на съществуващите системи за управление на околната среда предполага, че потенциално значителна бариера може да бъде управленският манталитет и изключителният фокус върху управлението, докато компаниите, които постигат растеж и иновации в екологичните показатели, обикновено са тези, които дават на служителите си свободата да действат сами. Успешното внедряване на СУОС се основава на интегрирането му в съществуващите бизнес дейности и управление. По този начин неуспешната и непълна интеграция на СУОС в компанията включва висок риск, докато обикновено мениджърите, които се заемат с управлението на околната среда, нямат необходимото обучение. От друга страна, компаниите, които се доверяват на отговорността на своите служители, обикновено успяват да възприемат култура на подобряване на околната среда, като иновативните пътища са ключът към разработването на дългосрочни решения на екологичните проблеми.

Системата за управление на околната среда предлага рамка за действие и сертифициране за всяка компания за разработване на непрекъснато подобряване на околната среда, но специфичната среда на всяка компания и различните пречки, които среща, изискват различна екологична стратегия за всяка компания. Освен това има компании, които възприемат опазването на околната среда като заплаха и спазват само местните екологични разпоредби. Други компании спонтанно въвеждат управление на околната среда, за да постигнат постоянно подобрене и да получат конкурентно предимство чрез него. Категоризирането на различните бизнес поведения и оценката на техните екологични показатели произтичат от необходимостта да се разберат аспектите на управлението на околната среда и начините, по които проблемите и мотивацията на всеки бизнес го засягат.

Прилагането на СУОС води до по-ниски екологични рискове и свежда до минимум оперативните недостатъци, но компаниите, в които приложението по някаква причина „замръзва“ или не успява да получи пълно сертифициране, са изправени пред повишен екологичен риск. Загубата на сертифициране обикновено е резултат от неадекватно наблюдение и проверка на процедурите и данните за СУОС. В този случай всички усилия и всички ресурси, които са били насочени за приемане на СУОС, са загубени, тъй като това не може да гарантира съответствието на компанията с екологичните изисквания. В случая, когато СУОС се прилага частично, а не като цяло във фирмата, липсват комуникация и ангажираност към общата стратегическа цел от отделните отдели и администрацията му отдава по-малко значение, отколкото на оперативните изисквания на техните отдел. Това обикновено води до провал на стратегията за постигане на непрекъснато подобряване на околната среда на бизнеса.

2 Теория на системите за управление на околната среда

Всяка организация, която приема СУОС, за да постигне своите екологични цели, първо трябва да разбере кои са екологичните изисквания. Това не винаги е лесно, в противен случай ще има повече ангажимент за разработване на системи за управление на околната среда и идентифициране на елементите, които системата трябва да включва, за да постигне целите си (Kirkland and Thompson, 1999). СУОС не само подобрява екологичните показатели, но предлага и допълнителни ползи, в зависимост от превенцията или желанието за нарастване на знанията, иновациите и екологичната интеграция на всеки бизнес. Различните начини, по които всеки бизнес се стреми към подобряване на околната среда, предполагат, че съществуват различни стимули за подобряване на околната среда за всеки отделен случай (Gonzales-Benito и Gonzales Benito, 2005). Различни стимули като законодателство, съдебни дела, държавни политики, банки, инвеститори, счетоводни системи, служители, пазар, разходи, обществеността, екологични неправителствени организации, индустриални стандарти, самоограничение и международни фактори са идентифицирани от Kirkland and Thompson (1999). Те могат да бъдат класифицирани в седем категории:

- 1) Енергийна ефективност
- 2) Минимизиране на отпадъците
- 3) Корпоративен „зелен“ престиж
- 4) Конкурентно предимство
- 5) Верики за доставка
- 6) Законодателство за опазване на околната среда
- 7) Морал на служителите и корпоративна отговорност

Стимулите за всеки бизнес са толкова различни, че някои компании дори не признават нуждата си от управление на околната среда (Walley and Whitehead, 1994)

Енергийна ефективност

Енергийната ефективност е най-логичната референция за компаниите, които се интересуват да започнат с нещо, което е широко известно, има минимални разходи и ще им осигури краткосрочни ползи. Един прост преглед на използването на гориво (течност или газ) и електричество може да се превърне в основата, на която ще се спестят ресурси в близко бъдеще. По този начин приемането на програма за енергийна ефективност е добър начин за въвеждане на програма за екологична отговорност на компанията. Екологичната политика на компанията трябва да гарантира нейния ангажимент за все по-ефективно използване на енергията. Основните му цели могат например да бъдат намаляване на потреблението на енергия с 10% през първата година, което може лесно да бъде оценено просто от сметките, които компанията плаща за енергийния пазар. Потенциалните стратегически инвестиции за енергийна ефективност, които могат да доведат до намаляване на използваните енергийни ресурси и да постигнат значителни икономии, се разделят на неинвестиционни стратегии, стратегии с ниска инвестиция и стратегии с висока инвестиция. Първите включват прости енергоспестяващи програми, при които идентифицирането на проблемите може да започне с просто проучване на разходите на компанията за електроенергия и гориво, вода и отток, както и ценовата политика на доставчиците, за да се гарантира минимизиране на разходите. С тази стратегия бизнесът може да намали разходите си, но няма непосредствена полза за околната среда. Въпреки това, компанията е обучена в надзора на сметките за енергия и това е първата стъпка към управлението на екологичните ресурси.

Стратегическите инвестиции, от друга страна, включват доставка на оборудване за одит и оптимизатори, като термостати, които ще включват и изключват отоплителни и климатични системи в зависимост от външната среда и бизнес нуждите, както и сезонните условия. Смяната на крушки с енергоспестяващи крушки също е важна стъпка, тъй като може да доведе до използване на 8 до 10% от необходимото електричество в сравнение с конвенционалните крушки с нажежаема жичка.

И накрая, стратегиите включват инвестиране в по-ефективни единици и оборудване и може да изискват значителен капитал. Замяната на климатични системи, например, с нови и по-ефективни, ако бъдат проектирани правилно, ще доведе до подобрена енергийна ефективност на съоръженията, намалени експлоатационни разходи и значителни икономии на бизнес разходи. Това също ще доведе до спазване на съвременните законови изисквания за околната среда.

Минимизиране на отпадъците

Много компании харчат значителна част от бюджета си за развитие за подобряване на производството и увеличаване на продажбите. Ако обаче обърнат същото внимание и инвестират в подобряване на управлението на отпадъците, те могат да постигнат по-висока възвръщаемост на инвестицията, до 10% от оборота. Намалването на отпадъците подобрява рентабилността, а спестяването на ресурси директно подобрява конкурентоспособността. По този начин програма за минимизиране на отпадъците незабавно ще подобри ефективността на бизнеса и в същото време ще намали неговия отпечатък върху околната среда. Простите прегледи на дизайна на продукта и процесите могат да гарантират, че природните ресурси в крайния продукт са сведени до минимум, за да се избегнат отпадъци: Отпадъците трябва да се считат за неизправност на продукта (Castledine, 2001; Ackroud et al., 2003).

Минимизацията на отпадъците може да бъде постигната, например, чрез идентифициране на всички точки, където може да се използва рециклиран или поне рециклируем ресурс, и прилагането на използването на такъв, вместо използване на необработен естествен материал, както и чрез рециклиране и повторно използване на материали в рамките на компанията, където това е възможно.

Корпоративен „зелен“ престиж

Бизнесът непрекъснато се стреми да се разграничи от конкурентите си, за да спечели конкурентно предимство. Всички продукти и услуги обикновено са неразривно свързани с ползите за околната среда и различните индустрии вече

осъзнават, че други предприятия и широката общественост предпочитат, когато е възможно, да се ангажират с компании, които са готови да работят в рамките на екологичната отговорност. (McBoyle, 1996).

Действията, които могат да повишат екологичния престиж на компанията, включват пълна прозрачност на компанията за клиентите и служителите, вътрешна комуникация на усилията на компанията за опазване на околната среда с многократни обучителни семинари за служители, включването на доставчици и подизпълнители в екологичния план на компанията, публикуването на годишни екологични доклади за възникналите екологични проблеми и предприетите действия, които трябва да бъдат решени, както и техните резултати, заедно с другите годишни корпоративни доклади.

Конкурентно предимство

Всяко подобрене в ефективността на компанията при използването на ресурси, главно в производствените процеси и в управлението на енергия и вода, ще създаде конкурентни предимства пред нейните конкуренти, които поддържат своите процеси непроменени (Gonzalez-Benito и Gonzalez-Benito, 2005). Вътре в бизнес средата оптимизацията на климатичните и осветителни системи и безопасното управление на опасни материали води до по-голяма рентабилност, подобрени условия на труд и повишен морал на служителите. Всичко това заедно вероятно ще помогне да се създаде конкурентно предимство за компанията. Въпреки че приемането на СУОС не е задължително за всеки бизнес, компаниите, които инсталират СУОС, стават все повече и повече, тъй като по този начин угаждат на потребителите (Hui et al., 2001). Въпреки че конкурентните предимства са най-неразличимите от предимствата на СУОС (Marrow и Rondinelli, 2002), те се появяват в компании, които активно търсят екологични иновации като конкурентно предимство. Това предимство става все по-очевидно, тъй като все повече компании изискват сертификат ISO 14000 от своите доставчици (Cochin, 1998).

По този начин, например, когато потребителите са убедени, че опаковките на храните трябва да отговарят на определени стандарти за безопасност, които защитават околната среда и здравето, компаниите, които доставят този вид

хранителни опаковки, имат конкурентно предимство пред своите конкуренти, точно както компаниите, които произвеждат този вид опаковка.

Вериги за доставка

Точно това мотивира така наречения „натиск върху веригата на доставки“. В стремежа си да се справят с проблемите на околната среда „от ресурс до потребление“, все повече компании увеличават търсенето на своите доставчици да инсталират СУОС. В момента прекупвачите на автомобили изпитват най-голямо търсене за проследяване на екологичната политика на автомобилната индустрия (Gonzalez-Benito и Gonzalez-Benito, 2005). В допълнение, голям брой доставчици включват своите клиенти в преглед на характеристиките на техните продукти, така че активната защита на околната среда и действията в тази посока са очевидни.

Натискът върху веригата за доставки може да бъде под формата на изискване на сертифицирана система за управление на околната среда в нейната цялост, включително до получаване на суровини от околната среда в началото, но може да бъде и прост, но изчерпателен въпросник, изискващ подробни описания на екологичните политики и доставчика изпълнение (Ramus, 2002). Производствените предимства и натискът върху веригата за доставки стават все по-чести, тъй като изискванията на потребителите за спазване от страна на всички доставчици на екологичните изисквания се увеличават. По този начин, тъй като компаниите изискват сертификати ISO 14000 от своите доставчици, конкурентното предимство на зеленото предприемачество става все по-очевидно.

Законодателство за опазване на околната среда

Законовите изисквания са най-решаващият фактор за ангажираността на бизнеса към опазването на околната среда и здравето (Khanna and Anton, 2002). Санкциите за компании за нарушаване на екологичното законодателство започват със значителни глоби и дори водят до затваряне на ръководителите на компании. Компаниите, които преди са замърсявали безразсъдно, вече не могат да избегнат отговорността за опазване на околната среда. Принципът

„замърсителят плаща“ е в основата на законодателството в областта на околната среда и гарантира, че замърсяването от миналото остава отговорност на компаниите, които са го извършили.

Повечето от големите организации се стремят да подобрят управлението на околната среда и да сведат до минимум излагането им на екологични рискове (British Standards Institute, 1992), докато наказанията за нарушаване на екологичното законодателство са високи и всеобхватни (Balland 1997). По този начин много компании се абонират за „екологична харта“ с правителствата на страните, в които работят, за да докажат, че спазват екологичните проблеми. Независимо от това, въпреки нарастващия натиск за отговорност към околната среда, много ръководители все още имат впечатлението, че замърсяването е по-изгодно от предотвратяването на замърсяването (Walley and Whitehead, 1994).

Морал на служителите и корпоративна отговорност

Косвена полза от прилагането на СУОС е повишаване на морала на служителите. Въпреки че това не може да бъде пряк стимул за внедряване на системата, освен в компании, които демонстрират и разчитат на социална чувствителност (Gonzalez-Benito и Gonzalez-Benito, 2005), бавно придобива приоритет за компаниите, които искат да демонстрират „корпоративна социална отговорност“. Точно както „зеленият профил“ може да увеличи удовлетвореността и предпочитанията на потребителите, спазването на условията на околната среда повишава удовлетвореността на работното място и лоялността на персонала. Въпреки че моралът на служителите не се оценява от системите за управление на околната среда, има индикации за неговото значение в литературата (Morrow and Rondinelli, 2002). Служителите се чувстват овластени, когато могат да измислят методи, които могат да доведат до подобряване на корпоративните екологични показатели, което води до нови иновативни идеи за спестяване на ресурси (Cochin, 1998).

Непрекъснатото обучение и мотивация за служителите да променят и подобряват ежедневните си работни навици е от голямо значение. И накрая, посочва се, че инициативата на персонала повишава неговия морал и води до повишена производителност на компанията. В същото време компаниите се

възползват от уменията на персонала, които могат да доведат до подобро спазване на бизнес екологията. И накрая, готовността да превъзхождат екологичните показатели на персонала мотивира всички тях да участват в процеса на управление на околната среда и непрекъснато да подобряват системата.

2.1 Стимули и интервенции

Бизнесът се придвижва към управление на околната среда или защото се страхува от санкции за нарушаване на закона, или защото осъзнава, че подобряването на техните екологични показатели е възможност за подобряване на самия бизнес. Видът на интервенциите, които ръководството ще предприеме във фирмата, също зависи от движещата сила зад готовността за спазване на околната среда (Khanna and Anton, 2002).

В първия случай, когато компанията просто се страхува от закона, тя главно приема вътрешни процедури за управление, като разработване на политики за съответствие, проверки, институционализиране на корпоративни критерии, бюджетиране на средства за задължителни разходи за съответствие и застраховане и възлагане на отговорност за околната среда на персонала. Действията на тези компании обикновено спират до тук.

Ако обаче компанията възприема екологичните показатели като възможност за подобряване, тя пристъпва към екстровеертни интервенции в своите процеси, като ревизия на своите вериги за доставки, като същевременно все повече включва своите доставчици, служители и дори своите клиенти или власти във всяка област с които работи, за подобряване на екологичните показатели чрез обучителни семинари, публикуване на екологични доклади и изготвяне на екологична политика. Поддържането на контакт с клиентите и укрепването на иновациите и конкурентоспособността обаче изискват действия и намеси и в двете посоки, посочени по-горе.

2.2 Икономически успех или подобряване на околната среда?

Ето защо, докато основната цел на икономическото развитие е постепенно подобряване на живота на днешните и бъдещите поколения, целта на опазването на околната среда е да се избегнат или намалят проблемите със замърсяването, пренебрегването и опустиняването, загубата на екосистеми и дивата природа, произтичащи именно подобрения жизнен стандарт в резултат на човешката дейност. Така че, когато разходите за предотвратяване на деградацията на околната среда се считат за рестриктивни за икономическата дейност, компаниите, които възприемат тази краткосрочна перспектива, се чувстват ограничени и в конфликт с екологичната чувствителност на света.

Тъй като обаче проблемите с изчерпването на природните ресурси и замърсяването стават все по-видими, компаниите осъзнават, че в дългосрочен план ползите от опазването на околната среда надвишават финансовите разходи. Липсата на екологична осведоменост и неразбирането на принципите на работа на компанията могат да доведат ръководителите до погрешно схващане, че управлението на околната среда не може да бъде значителна корпоративна дейност. По този начин необходимите интервенции намират пречка за липсата на ангажираност и приемане на необходимостта от управление на околната среда и отговорност от компанията. Ето защо властите, в допълнение към законодателството в областта на околната среда, трябва да посочат ползите, които управлението на околната среда предлага на предприятията, и ползите от намаляването на отпадъците, повторното използване на ресурсите, рециклирането и подобряването на енергийната ефективност, като по този начин водят до интегрирани системи за управление на околната среда.

2.3 Управление на околната среда

Широката общественост и всички мениджъри вече са запознати с термина „управление на околната среда“, но нямат пълна представа за неговото значение или употреба, ползите и правилното му прилагане. Бизнес светът се движи бързо и мениджърите не намират време да се обучават на нови идеи и техники. Освен това, въпреки че управлението на околната среда е друга стратегия за

управление на бизнеса, която води до подобрена ефективност, липсата на основни знания за въвеждането му във фирмата е очевидна. Това се дължи главно на липсата на екологично образование и съответната литература от курса за обучение на мениджъри (Ackroyd et al., 2003).

По този начин, докато наръчниците за управление на бизнеса описват задължението на ръководството да осигури стабилност на бизнеса и да осигури задоволително ниво на приходи и рентабилност с възможно най-малко прекъсване на работата на компанията, това не може да се приложи в случай на управление на околната среда. Основната роля на управлението на околната среда, за разлика от горното, е да прави промени, а не да управлява стабилността. Отделът за управление на околната среда обаче се нуждае от подкрепата на останалите отдели на отделните отдели на компанията, за да постигне целите си.

2.4 Корпоративен екологичен план

В допълнение към намаляването на екологичните рискове, разработването на план за управление на околната среда помага на бизнеса да открие нови бизнес възможности. Като инструмент за комуникация корпоративният екологичен план може да включва всички действия на компанията за управление, свързани с околната среда, в координиран план за действие, който лесно се прехвърля на всички ръководители на компанията. Освен това помага на ръководството да взема изрични и подробни информирани решения и чрез систематични процеси, така че компанията да придобие значителна позиция и престиж, да съществува дълго и да расте, да получи устойчиви конкурентни предимства в рамките на предварително определени срокове.

Всеки успешен план за управление на околната среда трябва да:

- Намалява екологичните рискове и подобряване на управленския одит за бъдещето на бизнеса
- Дава указания и инструкции за въвеждането на иновативни продукти
- Посочва ползите от иновациите в дизайна на продуктите и процесите за замяна на съществуващите

- Съдържа задълбочена информация за целите, дейностите и указанията на компанията за управление на околната среда, така че необходимите действия от служителите или ръководството да се изпълняват правилно и ежедневно, когато е необходимо
- Предоставя задълбочена информация за екологичните действия на компанията на всички служители и описвайте значението на управлението на околната среда за развитието на компанията
- Насърчава на екипния дух и укрепване на корпоративната идентичност, повишаване на мотивацията на всички служители, независимо дали участват в управлението на околната среда или не, чрез процеса на екологичния план на компанията
- Бъдете пред конкурентите.

2.5 Разработване на системи за управление на околната среда

Въвеждането на екологично законодателство подтикна компаниите да търсят начини за намаляване на излагането им на екологични рискове. Въвеждането във всички техни бизнес дейности на интегрирана система за управление е най-ефективният начин за управление и минимизиране на рисковете за околната среда, минимизиране на използването на ресурси и създаване на организационна схема на „отговорност за околната среда“ (Huietal., 2001; Gonzalez-Benito и Гонсалес-2005). По дефиниция системата за управление на околната среда е „организационната структура, отговорностите, практиките, процедурите и ресурсите, необходими за прилагане на екологичната политика“.

Проверка на сигурността

За да намалят риска за околната среда, много организации, в отговор на нарастващия натиск за предпазливост на околната среда, възприемат практиката за контрол на околната среда (Welford and Gouldson, 1993). В отраслите и особено в нефтохимическата промишленост беше ясно от самото начало, че различните проблеми, които могат да възникнат в производствения процес, могат да причинят вреда на работниците и затова първият и основен ход в тази

посока на управлението на околната среда е проверката на безопасността. (Управителен съвет на местното самоуправление, 1991). Въпреки че тази проверка със сигурност е отделен въпрос в управлението на околната среда, тя сама по себе си не може да бъде екологична стратегия.

Цялостно управление на качеството на околната среда

На по-късен етап спазването на околната среда се счита за проблем с качеството и са въведени измерими стандарти като цялостно управление на качеството на околната среда. На това ниво работата на системата беше включена като разширение на цялостната система за управление на качеството на бизнеса (ISO 9000, BS 5750), но имаше нисък приоритет при ежедневните операции на компанията (Tinsley and Melton, 1997).

Развитието на законодателството в областта на околната среда и увеличените разходи за управление и спазване на изискванията на бизнеса е лостът, който кара компаниите да преминат отвъд обикновения контрол на замърсяването и да възприемат инвестициите в околната среда като начин за намаляване на разходите за спазване на околната среда. Сега става очевидно, че ползите от внедряването на СУОС надхвърлят простото намаляване на производствените разходи и дори увеличават пазарния дял, притежаван от компаниите. Липсата на ангажираност от страна на управлението, както и невъзможността да се съобщят ползите от засилването на екологичните инвестиции, доведе до отказ от екологични стратегии от някои компании, където други с по-голям ангажимент към екологичните системи успяха (Shelton, 1994). В тези случаи строгостта на наказанията в крайна сметка доведе до приемането на СУОС, насочена към управление на риска за околната среда.

Екологичен одит

Екологичният одит е третата фаза от развитието на СУОС. Това доведе до създаването на рамки за „одит на екологичното управление“, като ISO 14001, BS7750 и EMAS, които са създадени да отговарят на националните и международни стандарти (Комисия на Европейските общности, 1993; ICC, 1994) ТоISO14001 в крайна сметка надделя над останалите, докато EMAS е приложим

само за чисто индустриални предприятия или организации от публичния сектор и само в рамките на Европейския съюз (Welford, 1996). Екологичният одит е по същество процес на контрол и баланси, който помага за подобряване на самата СУОС (Elkington and Hailes, 1987). Този одит може също да доведе до идентифициране на рисковете, но също така и до идентифициране на възможните възможности за намаляване на разходите. За съжаление, поради силния натиск да се съобразят със закона, твърде много компании използват този контрол единствено, за да докажат спазването на законодателните изисквания (Welford, 1996).

Системи за управление на околната среда

В крайна сметка бизнес светът стигна до разработването на интегрирани системи за управление на околната среда. Тези системи се фокусират върху управлението: политики за контрол, вътрешни ресурси, обществени поръчки, дизайн на продукти и услуги, разпространение на информация и обучение на персонала. Предпоставки са оценката на ефективността на решенията, взети от отдела за управление на околната среда и тяхното въздействие върху околната среда и участието на управлението на околната среда в ежедневната работа на компанията.

Въпреки че различни национални и наднационални организации определят стандарти, за да проправят пътя на бизнеса към екологично съзнание, много компании разглеждат ангажираността с околната среда само от гледна точка на спазването (Avila и Whitehead, 1993). Законодателните изисквания за „администрация и регулиране“ тласкат компаниите да се занимават частично и от време на време с екологични проблеми. Структурата на системата осигурява управление на околната среда от гледна точка на "стандарт за качество", тъй като системите за управление на качеството и СУОС имат много прилики. По този начин управлението на СУОС придобива познато място за справка (Welford, 1996). Опасност възниква само ако системата за качество и СУОС са в пряк контраст, така че има трудности при определянето на оптималния избор (Tinsley and Melton, 1997).

Очевидно е, че в зависимост от компанията и нейния ангажимент за опазване на околната среда схемата може да се различава. Колкото по-сложен е един СУОС, толкова по-трудно е за компаниите да го приемат (Роум, 1992). Освен това, тъй като приемането на СУОС предполага промяна, колкото по-радикални са промените, които налага, толкова по-голяма съпротива ще намери в други корпоративни структури, толкова повече ресурси ще са необходими за преодоляване на тази съпротива и толкова по-голяма е несигурността да бъдат въведени в бизнеса. В крайна сметка това личи от факта, че всяка нова стратегия, която се въвежда в дадена компания, винаги намира съпротива.

Притежаването на необходимите ресурси обаче не гарантира успешното приемане на СУОС. Всяка ефективна СУОС трябва да насърчава качеството, но също така и ангажираността на всяка организация и нейните служители към "екологичната етика" на времето. Много компании приемат внедряването на СУОС постепенно, в зависимост от ресурсите, с които разполагат, и ангажимента на ръководството (Hunt and Auster, 1990). Структурата на ISO 14001 е предназначена да насочва организациите да разработват нормализирани процеси на управление.

3 Стандартът ISO14001

След успеха на стандарта за качество ISO 9000, през 1996 г. е създаден стандарт 14001 за управление на околната среда (Morrow and Rondinelli, 2002). Една от целите му беше да замени многото и често противоречащи си критерии за „качество на околната среда“, които се появиха във всяка държава. Моделът не просто се занимава с намаляване на замърсяването, но включва процесите, свързани със създаването, управлението и елиминирането на замърсяването (Melnyk et al., 2003).

Таблица 1: Различните стандарти на семейството

Стандарт	Описание
----------	----------

14000	Принципи, системи и поддържащи техники за управление на околната среда
14001	Системи за управление на околната среда - спецификации и методология на използване
14010	Методология за екологичен одит - общи принципи
14011	Методология за одит на околната среда - Одиторски процедури
14012	Методология за екологичен одит - Квалификации на контролорите на околната среда

Въвеждането на международния стандарт ISO 14001 доведе до премахването на отделните стандарти или критерии, които се прилагаха за всяка държава. Таблицата показва други стандарти ISO 14000, които се прилагат едновременно на международно ниво. ISO 14001 по същество е процес, а не просто стандарт за изпълнение. Той описва цяла система, която ще доведе компанията да постигне своите екологични цели. Той вярва, че като помага на компанията да се съсредоточи върху производствения си процес, тя ще подобри своите екологични показатели (Melnyk et al., 2003). Последната иновация за постигане на сертификат ISO 14001 е постепенното внедряване на СУОС от компанията. Това осигурява по-голяма гъвкавост при постигане на стандарта ISO 14001 чрез разделяне на цялостния процес на управление на околната среда на малки подраздели. Това следва шест нива на интеграция на СУОС в бизнеса:

- 1) Ангажиране със стандарта и създаване на база за запис за непрекъснато усъвършенстване.
- 2) Съответствие с нуждите на клиентите и законовите задължения на компанията
- 3) Идентифициране на значителни екологични измерения и въздействия, за да се даде възможност за идентифициране на целите на план за управление
- 4) Управление на най-важните екологични измерения чрез прилагане на горния план за управление
- 5) Документ за одит, преглед на системата за управление на околната среда
- 6) Екстравертна комуникация с цел получаване на пълно сертифициране чрез международно признат стандартен СУОС

С прилагането на всяка фаза на схемата, компанията може или да извърши самооценка чрез вътрешни одити, или да потърси оценка от своите основни клиенти, или да се обърне към трети страни, които ще я оценят, за да гарантира, че предпоставките за всяка фаза имат е завършен (Trust, 2005). Външният одит предлага предимства както за клиентите, така и за доставчиците (ако е междинна връзка), тъй като резултатите от него могат да бъдат използвани от тях, за да се избегнат допълнителни одити в собствената им верига на доставки (Gascoigne, 2002). Въпреки че не се изисква пълно сертифициране по ISO 14001, за да бъде звено в бизнеса с вериги за доставки, спазването на горната схема за постепенно адаптиране е достатъчно, все повече компании търсят международно сертифициране, за да бъдат признати за ангажираността си с екологичните проблеми.

Разходите за въвеждане на ISO 14001 в компанията са обобщени по-долу, като се състои от преки и непреки разходи

Преки разходи

Изчисляват се лесно и включват такси за регистрация и годишни разходи за настаняване. Първият е таксата за регистрация за присъединяване към системата и покрива административни и бюрократични разходи. Не се възстановява в случай, че процесът спре или ако акредитиращата компания се промени.

Косвени разходи

Обхватът на непреките разходи зависи от настроението на бизнеса и размера на екологичния бюджет. Това също зависи от размера на работната група, честотата на техните срещи и тяхната продължителност. Един от методите за ускоряване на процеса на изпълнение и намаляване на вероятността от отказ е предхождането на етапи 2 и 3 от допълнителен ден за оценка. Предварителната оценка се извършва от оценител и ползата, която произтича от нея, се открива във възможното намаляване на косвените разходи поради ускоряването на процесите. Допълнителният ден поддържа мотивацията на служителите още повече, което прави преразглеждането на графика за изпълнение по-малко вероятно. Поддържането на стандарта и непрекъснатото усъвършенстване изисква годишен одит, който въвежда годишните одиторски разходи. За първите две години след сертифицирането стандартът изисква одити

два пъти годишно, така че годишният бюджет трябва да включва два годишни одита.

4 Внедряване на система за управление на околната среда

4.1 Ангажимент на администрацията

Успехът на СУОС предполага пълната ангажираност на администрацията. Необходимо е изключително участие на поне един член на ръководството в проекта, както и осигуряване на необходимия персонал и необходимите ресурси. Когато е възможно, е необходимо да се наеме ексклузивен директор за работната група на СУОС. Прилагането на СУОС също повдига значителен брой политически въпроси, които се решават по-лесно, когато се разглеждат от същия, специализиран, екологичен мениджър. Напротив, липсата на управленска подкрепа ще направи изпълнението на процеса не само трудно, но и невъзможно.

Декларация за екологична политика

Административният ангажимент на компанията е описан в подписана декларация за екологична политика, която документира ангажимента на ръководството за опазване на околната среда, предотвратяване на замърсяване и непрекъснато подобряване на екологичните показатели на компанията. Тя е гръбнакът на СУОС и показва както в рамките на компанията, така и пред външни институции, че компанията се отнася сериозно към опазването на околната среда (Ramus, 2002). Екологичният план може например да включва консумация на енергия и вода и намаляване на генерираните отпадъци и емисии. То трябва да обяснява точно действията, които компанията ще предприеме, за да постигне институционализираните цели. Например може и трябва да идентифицира някои от следните:

- Безпроблемно осигуряване на необходимите ресурси и персонал за функционирането на СУОС
- Действия, които гарантират, че персоналят има подходящо обучение, за да разбере своите отговорности във връзка с корпоративната политика в областта на околната среда

- Действия, които осигуряват пълно съответствие на компанията с действащото законодателство в областта на околната среда
- Рамката за институционализиране на екологичните цели
- Включването на фактори на околната среда в проектирането на продукти и услуги, за да се избегне или ограничи възможно най-много влошаването на околната среда
- Системите за непрекъснат мониторинг на екологичните показатели,
- Процедурите за контрол и преглед на ефективното прилагане на екологичната политика на компанията
- Действия, които налагат подобряването на екологичните показатели на доставчиците, изпълнителите и подизпълнителите, където е възможно.

Декларацията трябва да бъде подписана от ръководството на компанията в допълнение към директора на околната среда, за да се покаже готовността и подкрепата на администрацията по въпросите на екологичната отговорност.

4.2 *Организационни бариери*

Общите принципи на всяка организация осигуряват добра основа за изучаване на ефекта от СУОС върху бизнеса.

Таблица 2 Елементи на компанията, които могат да повлияят на изпълнението на СУОС

Структура на организацията	Департаменти, спомагателни сектори, йерархия
Оперативна среда	Местоположение, икономически климат, правна рамка
Процесът на вземане на решения в рамките на организацията	Демократична или авторитарна администрация, йерархична структура
Служители	Убежденията на служителите, приоритетите, нивото на образование
Гледната точка на промените и тяхното приложение	Управленски менталитет, йерархия, култура на организацията

(превантивна, контраактивна или пасивна)

Източник: Стоун (2000)

Въпреки че някои от техническите бариери, които въвеждат специфични процеси в СУОС, са очевидно очевидни (напр. Иновации на оборудването), има и други ключови бариери пред организационната структура и култура на организацията (Таблица 2).

4.3 Стратегия за управление на околната среда и бизнес стратегия

Видове екологична стратегия

Компаниите възприемат широк спектър от различни „зелени“ стратегии в зависимост от ориентацията си към екологичните проблеми. Някои избират да направят повече и стават пионери в опазването на околната среда, докато други се придържат към буквата на закона и изискванията на потребителската общественост.

Има компании, които считат екологията за заплаха и прилагат стратегии само когато това се изисква от законодателството в областта на околната среда. Трети доброволно инициират трансформации в управлението на околната среда с цел да получат конкурентни предимства чрез тяхното непрекъснато усъвършенстване. Съществуват и компании, които възприемат екологични стратегии, за да повишат доверието си в местните общности или държавните агенции, въпреки че не се възползват по други търговски начини (Azzone et al., 1997, Gonzalez-Benito и Gonzalez-Benito, 2005).

Екологичната култура и стратегията за реакция на околната среда са от решаващо значение за устойчивостта на политиката в областта на околната среда. Категориите екологични стратегии са следните (Azzone et al., 1997):

- *Пасивни, движени от политически натиск:* Компаниите със стратегия за съответствие могат дори да се опитат да повлияят на правителствата и законодателната власт да забавят прилагането на новите разпоредби. Те разглеждат подобряването на околната среда като риск.

- *Противодействие*: Външният натиск от страна на „зелените движения“, правителствата и законите, както и други компании предизвикват противодействие от страна на компанията.
- *Предпазни мерки*: Внимателно планиране и своевременно изпълнение на екологични инициативи с оглед постигане на конкурентно предимство. От тази стратегия произлизат нови технологии, които спестяват ресурси в дългосрочен план.
- *Зелени иновации*: Околната среда се счита за най-важния приоритет на конкуренцията, а иновациите са решението за подобряване на околната среда и задоволяване на нуждите на пазара с екологични продукти.

Последните две са тези, внедрени от най-активните компании, които от своя страна имат най-голям шанс да се възползват от СУОС, в широк кръг области, дори в тази на конкурентоспособността (Morrow and Rondinelli, 2002). Основните екологични политики на активните компании са следните (Ramus, 2002):

- Писмена екологична политика с предварително определени цели за подобряване на екологичните показатели
- Публикуване на екологични доклади
- Зелена политика за предлагане / продажба, включително намаляване на неустойчиви продукти
- Екологично обучение на целия персонал
- Възлагане на отговорност на персонала по отношение на екологичните резултати
- Политика за анализ на жизнения цикъл
- Административно разбиране за устойчивото развитие
- Политика за намаляване на изкопаемите горива
- Политика за намаляване на употребата на токсични химикали
- Използване на едни и същи екологични стандарти както в битови, така и в офшорни съоръжения и дейности

Интегриран подход

Традиционно стратегията за управление на околната среда е фокусирана върху спазването на законодателството и нуждите. Бизнесът създаваше малко природозащитно звено за справяне със законодателството и регулаторните изисквания. Ефективността на тази тактика обаче е съмнителна. Освен това те не са оказали пряко влияние върху работата на компанията и персонала и са били сметени от ръководството, че нямат нищо общо с ежедневието на компанията. По този начин им беше даден по-малък приоритет и те получиха по-малко ресурси за изпълнение на екологичните процедури.

Управлението на околната среда трябва да остане активно и да обяснява и демонстрира ползите от екологичната политика за функционирането на бизнеса. Целта на екологичния екип може да е правилна и рационална, но не е ясно на ръководството, чийто манталитет е да увеличи печалбата на акционерите. Така на практика се появява стена - зелената стена (Shelton, 1994) - между управлението и управлението на околната среда, поради различен манталитет и език на общуване (Haven and Dorfman, 1999). Ръководството обикновено смята, че екологичната стратегия е неефективна и вместо да разглежда причините за неефективността, обикновено пренасочва ресурсите и изоставя екологичния план.

На практика „зелената стена“ е резултат от несъвместимостта на екологичната стратегия със стратегията и работата на компанията и неспособността на екологичния мениджмънт да „продаде“ екологичните ползи на останалите ръководители на компанията и висшето ръководство. В този случай компанията обикновено се озовава в (Shelton, 1994):

- Свиване на бизнес дейността си
- Изключителен контрол на финансите
- Конкурентни стратегии в управлението
- Лоша комуникация
- Конфликт на манталитет вътре
- Недостатъчно планиране на екологични инициативи
- Нереалистични екологични цели

Тези фактори се противопоставят на прилагането на екологичната стратегия. Следователно стратегията за опазване на околната среда ще следва пътя на взаимодействие и интеграция с цялата компания или ще бъде обречена да удари зелената стена.



Фигура 1: Двамата пътя за управление на околната среда

Бизнес интеграцията изисква ефективно разбиране на връзката между екологичните и бизнес целите (Haveman and Dorfman, 1999). Екологичната стратегия, която отговаря на съществуващата бизнес стратегия, използва бизнес език вместо технически и научни термини и е неразделна част от ежедневния бизнес, лесно се приема от ръководството.

На практика има две нива на бизнес интеграция. Първият се отнася до знанията и съпричастността на служителите по въпросите на околната среда. В контекста на ISO 14001 това се третира като цел, обект на контрол и докладване. Втората се отнася до интегрирането на екологичния интерес и поведение в ядрото на системите на компанията и във всички нейни процеси (Haveman and Dorfman, 1999). Сертифицирането 14001 изисква от компаниите да интегрират стратегията за опазване на околната среда в работата на бизнеса чрез ефективна СУОС (Cochin, 1998). Тъй като ISO 14001 е процес, а не стандарт за качество, той по същество не диктува компанията по отношение на нейните оптимални екологични показатели, а описва система, която помага на компанията да се развие и да постигне свои собствени екологични цели (Melnuk et al., 2003, Ammenberg and Sundin, 2005). Това дава възможност на всяка компания да реши до каква степен и с какви темпове ще следва и прилага своята екологична политика. Това обаче означава, че получаването на сертификат не означава

задълбочена трансформация на компанията или промяна на нейния манталитет в по-екологични практики (Ramus, 2002). Ако обаче компанията има ограничено възприятие за нейното въздействие върху околната среда, вероятно е СУОС да се ограничи до действия, които касаят само нейните съоръжения.

Методите, използвани при функционирането на всеки бизнес, са важен фактор за трансформацията на околната среда (Sundin, 2005; Gonzalez-Benito и Gonzalez-Benito, 2005). Някои важни фактори за екологичната трансформация на компанията са:

- Емисионни филтри и регулиране на изхода.
- Планиране и проектиране и регулиране на процеси и производство за намаляване на потреблението на енергия и други природни ресурси.
- Използването на чиста технология.
- Предпочитанието на зелените продукти при доставката на материали.
- Екологичните критерии за избор на доставчици.
- Чисти методи при транспортиране на материали и продукти.
- Използването на рециклируем или дори рециклиран материал в опаковката.
- Системи за възстановяване и рециклиране на ресурси.
- Отговорно изхвърляне на отпадъци и остатъци.

Оперативната трансформация към зелено предприемачество изисква промяна в производствения процес, но и в управлението.

Екологичен дизайн

Това е нова тенденция в дизайна и води до устойчиви иновации и функционална трансформация. На практика това е добавяне на екологични и качествени характеристики към продукти и услуги чрез техния анализ на жизнения цикъл. Интегрирането на автоматизацията и намаляването на опаковъчните материали са примери за екологичен дизайн.

Продуктово-ориентирани СУОС

Въпреки че СУОС е процес на въвеждане на екологичната трансформация на компанията и екологичния дизайн на нейните продукти, преобладаващата тенденция е интегрирането на продуктивния дизайн и разработка в СУОС. По този начин СУОС се фокусира върху непрекъснатото подобряване на продуктите чрез въвеждане на екологичен дизайн в стратегията на компанията. Тя набляга на анализа на жизнения цикъл и дизайна на продукта, но сложността на анализа на жизнения цикъл и липсата на данни и знания за него значително усложняват неговото изпълнение. Независимо от това, това води до по-добро разбиране на потока от материали в процеса и помага за функционалната трансформация.

Интегриране на екологична политика в компанията

Hutchinson (1996) описва набор от критерии за идентифициране на интеграцията на екологичната политика в бизнес стратегията:

- Декларация за ангажираност на съвета на директорите за интегриране на управлението на околната среда в стратегията на компанията и анализ на мерките за нейното постигане
- Приоритет пред здравето и безопасността на служителите и по-широката общност, пред рентабилността
- Изрично прилагане на екологична политика при проектиране на продукти и процеси
- Зелено и социално отговорно снабдяване с материали, за да се избегне използването на оскъдни ресурси и да се подкрепят потиснически режими и защита на застрашените видове
- Политика за оползотворяване на отпадъците, целяща да ги намали или повторно използва възможно най-много и дългосрочен ангажимент към нулева цел за отпадъци
- Намаляване на замърсяването при източника и мониторинг на изтичанията с цел трайно намаляване на замърсяването
- Намаляване на употребата на токсични вещества и грижи за управлението и обезвреждането на токсични продукти от производствения процес, които не могат да бъдат заменени

- Възстановяване и повторно използване или рециклиране на опаковъчни материали и самите продукти, където е възможно
- Спестяването на ресурси е политика, интегрирана в бюджета и счетоводството на компанията
- Екологично образование
- Интегриране в системата за оценка на персонала на възнаграждение на ръководителите, които насърчават екологичните резултати
- Непрекъснатото подобряване на околната среда се счита за равно на непрекъснато подобряване на бизнеса
- Разходите за отстраняване на екологичните щети, съдържащи се във финансовите отчети на компанията

Интегрирането на екологичните проблеми в сърцевината на бизнеса изисква компромиси, тъй като не всички екологични ползи могат да бъдат постигнати без разходи (Haveman and Dorfman, 1999), например:

- Намаляването на опаковъчния материал може да доведе до намаляване на защитата на продукта.
- Екологичните реформи могат да забавят производството.
- Промените в околната среда изискват допълнително обучение на персонала
- Екологичните материали увеличават производствените разходи
- Промените в околната среда ограничават възможностите на оборудването

Стратегически модели

Сложността на екологичните проблеми в крайна сметка води компаниите до организационна реорганизация и преглед на политическата администрация (Roome, 1994). Обичайната политика за възлагане на индивидуална и колективна отговорност за екологичните показатели на компанията трябва да бъде заменена с по-гъвкави организационни схеми, докато екологичната политика трябва да преодолее бездействието на променящите се организационни структури, когато

се прилага към компании с изрично проектирани процеси (Quinn, Mitzberg, 1987, PetersandWaterman, 1989).

Промяната в структурата предполага организационна адаптация (Mintzberg, 1987, Ansoff, 1991), докато от своя страна традиционната администрация предпочита постепенната промяна на организацията (Quinn, 1978). Обикновено се счита, че добре планираната постепенна промяна може да надхвърли съпротивата на компанията. В много случаи обаче постепенната промяна не е достатъчна, за да разреши проблема в разумен срок (Quinn, 1980). В тези случаи самата административна структура може да доведе до провал.

Преди да приемат екологична политика, повечето организации трябва да установят своята формална стратегия и да структурират комуникацията в рамките на компанията и оперативните цели. Въвеждането на СУОС предизвиква традиционно консервативната култура на повечето компании (Smith, 1990). По този начин организациите трябва да предефинират своите цели, да променят своите организационни граници и структури, да създадат нови ценностни системи и да разпознават и подкрепят нови видове управление (Roome, 1994).

Стратегията е моделът от миналото, който води до плана за бъдещето (Mintzberg, 1987). Поведението на всяка компания се основава на нейния модел на действие по време на съществуването ѝ до момента. Стратегията може първоначално да не показва модел и / или да се създават нови модели от самата стратегия, но в крайна сметка стратегията е изкуство, което изисква „мислене и действие, контрол и учене, стабилност и промяна“. Целта на управлението при въвеждане на промяна не е да управлява промяната, а да стабилизира компанията (Mintzberg, 1987). Тъй като стабилността се възстановява, работата на ръководството е да знае кога и как да доведе до промяна.

Миналото на всяка организация предлага важна информация за бъдещия ѝ успех. Ръководството трябва да поддържа стабилност, като въвежда промени постепенно. Еволюцията на бизнеса и революцията в методите са определящите елементи на промяната на стратегията. Те възникват, когато бизнесът нараства по обем, организация и пазарен дял (Greiner, 1972, Mintzberg, 1987).

Невъзможно е да се предвидят силите и събитията, които ще определят бъдещето на бизнеса. Най-добрата стратегия е изградена върху разумно

използване на ресурсите и корпоративно отношение, което осигурява стабилност (Quinn, 1978). Тъй като обаче политиката на управление се стабилизира на върха, висшите ръководители не са склонни да се отклоняват от установения курс, особено ако бизнес представянето е добро (Boeker, 1997). В литературата прилагането на нови стратегии е очертано като поредица от независими компоненти, които трябва да бъдат взети под внимание. Те включват връзката между стратегия и структура, разпределение на ресурсите, манталитет на изпълнителната власт, организационна теория, информационни системи и фирмен бюджет (Reed and Buckley, 1988, Gallarotti, 199, Tsai and Child, 1997; Tinsley and Pillai, 2006). Не е изяснено как тези компоненти са свързани с изпълнението на екологичната стратегия или кой от тях играе най-решаващата роля във всяка от фазите на изпълнение.



Interreg Greece-Bulgaria



Проектът е съфинансиран от Европейския фонд за регионално развитие и от националните фондове на страните, участващи в Програмата за сътрудничество Interreg V-A „Гърция-България 2014-2020“.