



**WYDZIAŁ INŻYNIERII  
ZARZĄDZANIA  
POLITECHNIKA POZNAŃSKA**

Dorota Jaźwińska  
ROZPRAWA DOKTORSKA

**MODEL POTENCJAŁU ZASOBOWEGO  
ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA**

MODEL OF RESOURCE POTENTIAL  
OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Promotor: dr hab. inż. Ewa Więcek-Janka  
Promotor pomocniczy: dr inż. Rafał Mierzwiak

Poznań 2021 r.

WPROWADZENIE .....	3
1. PROBLEMATYKA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU .....	15
1.1. Zrównoważony rozwój w ujęciu globalnym i w perspektywie rozwoju przedsiębiorstwa .....	15
1.2. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa w kontekście zrównoważonego rozwoju.....	49
1.3. Narzędzie zrównoważonego rozwoju – system ek zarządzenia i audytu EMAS.....	62
2. PODEJŚCIE ZASOBOWE W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM .....	82
2.1. Rozwój szkoły zasobów .....	82
2.2. Strategiczność zasobów .....	89
2.3. Potencjał zasobowy w aspekcie zrównoważonego rozwoju .....	100
3. MODELE BIZNESU W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM .....	106
3.1. Definicje i elementy modelu (model biznesu w literaturze przedmiotu) .....	106
3.2. Model biznesu i zasoby .....	118
3.3. Model potencjału zasobowego zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.....	120
4. WERYFIKACJA MODELU POTENCJAŁU ZASOBOWEGO ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA .....	128
4.1. Procedura badawcza .....	128
4.2. Wyniki badań i wnioski.....	144
4.2.1. Zrównoważony rozwój w przedsiębiorstwach.....	144
4.2.1.1. Aspekty środowiskowe (obszar ekologia).....	144
4.2.1.2. Aspekty ekonomiczne (obszar ekonomia).....	169
4.2.1.3. Aspekty społeczne (obszar społeczeństwo).....	186
4.2.2. Aspekty zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach (cz. I) .....	230
4.2.3. Aspekty zarządzania strategicznego (cz. II).....	268
4.2.4. Ważność zagadnień według kadry zarządzającej badanych przedsiębiorstw .....	287
ZAKOŃCZENIE .....	358
BIBLIOGRAFIA .....	364
NETOGRAFIA .....	379
SPIS RYSUNKÓW .....	381
SPIS TABEL.....	390
SPIS AKRONIMÓW .....	391
ZAŁĄCZNIKI.....	393

## WPROWADZENIE

Temat zrównoważonego rozwoju (ang. *sustainable development*) w odniesieniu do przedsiębiorstwa pojawia się w literaturze od lat 90. XX wieku. Propagatorem podjęcia tematu był profesor Uniwersytetu Karoliny Północnej (Leśniak-Łebkowska, 2011b, s. 30) S. L. Hart (Leśniak-Łebkowska, 2011a, s. 292), którego artykuł pt. *Beyond Greening* ukazał się w 1997 roku. S. L. Hart odniósł się do odpowiedzialności za losy ludzkiej populacji i kierunek jej rozwoju, który jego zdaniem zależy od przedsiębiorców posiadających zasoby i narzędzia mogące uczynić rozwój zrównoważonym (Kaźmierczak, 2017, s. 14). Operacjonalizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju (tożsamej co na szczeblu gospodarki krajowej lub globalnej) jest odzwierciedleniem inteligencji konkurencyjnej, wrażliwości przedsiębiorstw oraz działań wywołanych uwarunkowaniami instytucjonalnymi (Leśniak-Łebkowska, 2011b, s. 31). Rzeczywistość gospodarcza drugiej dekady XXI wieku wymusza na przedsiębiorstwach poszukiwanie rozwiązań umożliwiających trwałą i jednocześnie zrównoważony rozwój. Ważnym aspektem jest dostosowanie się do różnorodnych wymagań wynikających z nieprzewidywalnego, zmiennego i burzliwego otoczenia podmiotów gospodarczych. W XX wieku badacze wskazywali na otoczenie, jako determinantę działań w przedsiębiorstwach (Barney 1991; Drucker 1995; Porter 1996). Zasoby uznano za jeden z kluczowych czynników konkurencyjności i wzrostu (Barney 1991; Drucker 1995). P. Drucker pisał, że w czasach burzliwych wzrost przedsiębiorstwa wymaga zorganizowanego uwalniania się od przeszłych działań, przy systematycznej koncentracji zasobów (Drucker, 1995, s. 52). Każdy wzrost, który zwiększa produktywność zasobów przedsiębiorstwa P. Drucker nazywał zdrowym (Drucker, 1995, s. 54). Inne rodzaje wzrostu ilościowego, które nie prowadzą do produktywności lub ją obniżają należy eliminować (Drucker, 1995, s. 54). W literaturze przedmiotu badacze permanentnie podkreślają znaczenie otoczenia i jego wpływ na rozwój przedsiębiorstw (m.in. Porter 1996; Krupski 2004; Romanowska 2010; Kaplan, Norton 2011; Sopińska, Mierzejewska 2016; Lachiewicz, Matejun 2016; Ivančić, Mencer, Jelenc, Dulčić 2017; Skowronek-Mielczarek, Bojewska 2017; Zakrzewska-Bielawska 2017; Urbanowska-Sojkin 2017, Wyrwicka, Erdeli 2018; Orzech, 2018; Trzcieliński 2019; Shariat, Zandieh, Rabieh, Tootooni 2019). Pojawiają się nowe wyzwania, które nie tylko związane są z konkurencyjnością przedsiębiorstw (aspekty rynkowe oraz m.in. organizowanie zasobów), ale ich zrównoważonym rozwojem (aspekty ekologiczne, społeczne, ekonomiczne).

Przesłanką do podjęcia tematu niniejszej dysertacji były m.in. obserwacje prowadzone przez J. Elkingtona (2009, s. 74) – niezadowolający stan środowiska przyrodniczego, zanik

warstwy ozonowej, zmiany klimatyczne, utrata lasów – sugerujące, że istniejące modele biznesu nie są zrównoważone. Ponadto stan wiedzy na temat pojęcia *model biznesu* i określenia jego składowych nadal budzi wątpliwości wśród naukowców i jest tematem dysputy naukowej zarówno wśród zagranicznych (m.in. Magretta 2002; Johnson 2010; Cossadesus-Masanell, Ricard 2011; Osterwalder 2013; Schneider, Spieth 2013; Girotra, Netessine 2014), jak i polskich badaczy (m.in. Banaszyk 2004; Nogalski 2009; Falencikowski 2012; Jabłoński 2012; 2013; Leszczewska 2016; Oliński 2016; Wiśniewski 2016; Światowiec-Szczepańska, Kawa 2018).

S. Cyfert i K. Krzakiewicz (2009, s. 41) podkreślają, że warunkiem wzrostu przedsiębiorstwa jest jego ciągły rozwój. Wzrost stanowi immanentną cechę rozwoju. Istotnym aspektem staje się powiększanie zasobów, które umożliwia konkurowanie na różnych obszarach – ilość bowiem przechodzi w jakość (Cyfert, Krzakiewicz, 2009, s. 41). Pojęcie *rozwój* przyjęto w dysertacji jako proces zmian jakościowych zachodzący w czasie (Machaczka, 1998, s. 14), przy czym zmiany te są rozumiane jako pozytywne i pożądane (Wyrwicka, 2013, s. 61). Proces zmian może dotyczyć całości przedsiębiorstwa lub jego poszczególnych części i występować we wszystkich obszarach, np. realizowanych celach, technologiach, czy dotyczyć zasobów ludzkich. Przez pojęcie *rozwój organizacji* zarówno samą organizację, jak i działania przez nią podejmowane rozpatruje się z holistycznego punktu widzenia (Machaczka, 1998, s. 14) i taki obrano w rozprawie, skupiając się na zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa.

Drugą przesłanką do podjęcia tematu było kształtowanie rozwoju organizacji przez racjonalne wykorzystanie zasobów oraz wprowadzanie produktów, technologii, procesów przyjaznych dla środowiska i zdrowia ludzi, wykorzystywanie nowoczesnych sieci komunikacyjnych, które powinny skutkować *zrównoważonym rozwojem* przedsiębiorstwa (Janasz, 2011, s. 23).

Biorąc pod uwagę nieustające zapotrzebowanie na zasoby naturalne (produkty przyjazne dla zdrowia) wyzwaniem dla przedsiębiorców staje się zaspokojenie potrzeb klientów oczekujących na wyroby spełniające normy zarówno ekologiczne, jakościowe i finansowe, jak również oczekujących na bezpieczne prowadzenie działalności przez przedsiębiorstwa. Wzrastająca wrażliwość na aspekty ekologiczne i społeczne, staje się nie tylko jednym z oczekiwanych wyznaczników pozytywnego postrzegania przedsiębiorstw, ale i koniecznością z uwagi na wyczerpywanie się bogactw naturalnych oraz problem z zagospodarowaniem produktów (odpadów) nie nadających się do ponownego użycia. Można wnioskować, że terminy takie jak *zrównoważony rozwój*, czy *odpowiedzialność biznesu*

powinny stać się trwałymi elementami strategicznego myślenia menedżerów, a wynikające z nich zasady traktowane jako narzędzie doskonalące.

Pytania, które się pojawiają, dotyczą działań podejmowanych przez podmioty gospodarcze. Czy działania te są ukierunkowane na zrównoważony rozwój? Czy menedżerowie podejmują trud i dokonują wyborów zgodnych z aktualnymi preferencjami nauk o zarządzaniu? Jakie elementy są istotne z punktu widzenia kadry zarządzającej przedsiębiorstwa?

Reakcję przedsiębiorstw, oprócz uwarunkowań związanych z wpływem na stan środowiska naturalnego, wywołuje również m.in. konkurencja, dostęp do zasobów, legislacja. W znaczeniu endogenicznym działanie przedsiębiorstwa zależy od kreatywności, wiedzy pracowników i jej wykorzystania, co w rozwoju przedsiębiorstwa i kształtowaniu konkurencyjności ma znaczenie fundamentalne. Istotny dla wymienionych zagrożeń, a zarazem i szans jest potencjał zasobowy (PZ) przedsiębiorstwa, który zgodnie z podejściem zasobowym, tworzy każda organizacja chcąc sprawnie funkcjonować i efektywnie konkurować. Potencjał zasobowy jest rozumiany jako potencjał konkurencyjności (Adamik, 2017, s. 5). Zdolności w tym zakresie stanowią podstawę do wdrożenia odpowiedniej strategii, która powinna być tworzona nie tylko w oparciu o posiadane (istniejące) zasoby, ale również te których organizacja jeszcze nie posiada, czyli przyszłe zasoby, procesy, zdolności (Adamik, 2017, s. 5). Działanie polegające na dysponowaniu zasobami T. Pszczołowski nazwał zarządzaniem (Pszczołowski, 1978, s. 288). Według T. Pszczołowskiego (1978) do najważniejszych zasobów należą ludzie, co podkreślali również inni badacze (m.in. Drucker, 1976, s. 76; Jemielniak, Latusek, 2005, s. 11; Koźmiński, Piotrowski, 2000, s. 62; Krupski, 2008, s. 425; Sudoł, 2012, s. 31), wskazując, że zarządzanie dotyczy ludzi, jako najistotniejszej składowej organizacji (Krupski, 2008, s. 425) oraz jest procesem kierowania większym lub mniejszym zespołem, odbywa się w organizacji, a jego zamierzeniem jest osiągnięcie przyjętych celów (Sudoł, 2012, s. 30-31). Celem kluczowym dla przedsiębiorstw jest trwały rozwój. Dla populacji ludzkiej – zapewnienie zrównoważonego rozwoju (makrootoczenie), co w skali mikroekonomicznej przekłada się na zrównoważony rozwój przedsiębiorstw.

Trzecią przesłanką podjęcia tematu jest implementacja idei zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach w taki sposób, by zbudować model biznesowy ukierunkowany na zrównoważony rozwój. O ile w znaczeniu globalnym zasady zrównoważonego rozwoju są opracowane i w trybie ciągłym uaktualniane (udoskonalane), o tyle w praktyce – działalność podmiotów gospodarczych – rozwój ten odbywa się nieadekwatnie do możliwości, jakie same zasady zrównoważenia wprowadzają w teorii i różnego typu dokumentach, raportach, aktach

prawnych. Można zauważyć, że pojawiają się różne narzędzia (np. normy ISO), które powinny ułatwiać realizowanie zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach. Popularyzuje się np. system zarządzania środowiskowego (ISO 14001), system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy oraz system zarządzania jakością, które wykorzystywane są bardziej na poziomie operacyjnym niż strategicznym. Ponadto każdy z tych systemów kładzie nacisk tylko na jeden z obszarów, które uwzględnia koncepcja zrównoważonego rozwoju – np. norma EN-ISO 14001:2015 służy do doskonalenia praktyk środowiskowych i efektywności organizacji (Boiral i in., 2018, s. 412). W przypadku EN-ISO 9001:2015 koncentracja następuje na procesach oraz na relacji dostawca-klient (Natarajan, 2017, s. 1). D. Natarajan (2017, s.1) zwraca uwagę, że cele biznesowe i jakościowe nie są od siebie niezależne, lecz wzajemnie się uzupełniają. Zintegrowanie wymienionych systemów nadal nie prowadzi do utworzenia modelu biznesu ukierunkowanego na zrównoważony rozwój. Za model biznesu nie jest uważana żadna z norm, natomiast są one narzędziem doskonalenia, które może prowadzić do poprawy konkurencyjności i wizerunku (<https://www.bsigroup.com/pl-PL/ISO-9001-Zarzadzanie-Jakoscia/>; Dostęp: 20.10.2020r.) oraz korzyści operacyjnych, poprawy satysfakcji klientów i wzrostu motywacji pracowników (Muzaimi i in., 2017, s. 3). Normy opracowane przez ISO są narzędziem wspierania biznesu (<https://www.qualityaustria.com.pl/iso-canvas-system-zarzadzania-w-praktyce/>; Dostęp: 10.10.2020r.). Ich zintegrowanie w jeden system powinno umożliwić realizację celów biznesowych i misji (Muzaimi i in., 2017, s. 3). Jednak zrównoważony rozwój to temat wykraczający poza zagadnienia poruszane w normach.

Czwartą przesłanką do podjęcia tematu zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa była liczba publikacji na ten temat oraz tych, które stanowią jeden z aspektów tej koncepcji na poziomie strategicznym. Przeprowadzony przez autorkę dysertacji we wrześniu 2016 r. przegląd bazy naukowej BazEkon<sup>1</sup> wykazał nieliczne publikacje z zakresu zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa w tytule, systemu EMAS<sup>2</sup>, a nawet brak takowych o potencjale zasobowym. Warto zaznaczyć, że ilość organizacji z wdrożonym systemem EMAS jest jednym ze wskaźników zrównoważonego rozwoju kraju (Żurek, 2015, s. 115). W tabeli 1 ujęto poszczególne kryteria wyszukiwania oraz wyniki.

---

<sup>1</sup> Bibliograficzno-pełnotekstowa baza dziedzina z zakresu nauk ekonomicznych i pokrewnych. Baza zawiera opisy bibliograficzne artykułów z 400 tytułów polskich periodyków naukowych, gospodarczych oraz naukowych serii wydawniczych uczelni ekonomicznych, wydziałów ekonomicznych i zarządzania uniwersytetów, a także instytucji naukowych, również pozarządowych, wydawanych w języku polskim i angielskim (<http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/about>; Dostęp: 30.09.2016r.).

<sup>2</sup> Unijny system ekozarządzania i audytu (ang. Eco-Management and Audit Scheme) wprowadzony w 1993 r. aktem prawnym do dobrowolnego stosowania przez różnego rodzaju jednostki organizacyjne. EMAS jest pierwszym krokiem prowadzącym do zrównoważonego rozwoju organizacji. Kraje członkowskie prowadzą rejestr organizacji posiadających wdrożony system EMAS.

Tabela 1. Wyniki wyszukiwania poszczególnych haseł w bazie BazEkon w 2016 r.

Kryteria wyszukiwania (hasła)	Wyszukiwanie		
	Dowolne pole	Słowa kluczowe	W tytule
Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa	834	234	10
Zrównoważony i trwały rozwój (przedsiębiorstwa)	48	0	5
Tripple bottom line	2	0	0
EMAS	134	42	25
Potencjał zasobowy	9	0	0
Zasoby strategiczne przedsiębiorstwa	437	16	0
Strategiczność zasobów	17	0	1
Model VRIO	0	0	0

Źródło: Opracowanie własne.

Z przedstawionej tabeli wynika, że temat zrównoważonego rozwoju jest poruszany w artykułach o różnej tematyce, natomiast „w tytule” odnajdujemy zaledwie 10 publikacji. Również publikacje związane z pozostałymi, wymienionym w tabeli 1 tematami stanowią niewielką liczbę, co dodatkowo przyczyniło się do podjęcia tematu związanego z zasobami i zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa.

Na podstawie przytoczonych przesłanek i przeprowadzonej krytycznej analizie literatury zaobserwowano **lukę poznawczą** w zakresie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa polegającą na braku 1) modelu biznesowego, w którym wyartykułowano aspekty zrównoważonego rozwoju oraz 2) badań na temat realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach. W odniesieniu do przedsiębiorstw ten problem sprowadza się do działań, które umożliwiłyby prowadzenie biznesu z uwzględnieniem sytuacji w otoczeniu (burzliwość, szybkie zmiany na rynku, nieprzewidywalność), a jednocześnie nie zakłócały funkcjonowania przedsiębiorstwa w trzech sferach zwanych *triple-bottom-line (TBL)*.

Koncepcję *triple-bottom-line* przedstawił w 1994 r. J. Elkington (Rudnicka, 2012, s. 48). Triple-bottom-line jest strategią „potrójnego wyniku”, który uwzględnia równocześnie rozwój gospodarczy, sprawiedliwość społeczną i ochronę środowiska – inaczej – jest to postawa, na którą składają się: ludzie, planeta, zyski (Elkington, 2009, s. 74; Samborski, 2012, s. 16). Idea „potrójnego wyniku” (Elkington, 2009, s. 74), tzw. 3P (ang. *planet, people, profit* lub *people, planet, prosperity*) opiera się na tożsamy założeniach co idea zrównoważonego rozwoju. Działania proekologiczne i prospołeczne mogą prowadzić, jak wskazuje B.G.Norton (2007, s. 39), do wzmocnienia wizerunku przedsiębiorstwa. Jest to jedna z sugestii pojawiająca się w literaturze przedmiotu. Warto zaznaczyć, że kwestia zrównoważonego rozwoju staje się koniecznością z uwagi nie tylko na problemy związane z bogactwami naturalnymi, zanieczyszczeniem środowiska, ale jednocześnie z zagadnieniem

nadprodukcji, nierównością społeczną, brakiem odpowiedzialności za skutki działań, czy nierównomiernym rozmieszczeniem dóbr. Oprócz koncepcji *sustainable development* (zrównoważony rozwój) pojawiają się również jej modyfikacje (*Triple-bottom-line*) lub inne terminologie np. *sustainability*. Badacze zarówno zagraniczni, jak i polscy są zgodni co do faktu, że zrównoważony rozwój powinien być uwzględniany w działalności przedsiębiorstw. Polscy naukowcy, którzy taki pogląd przedstawili w swoich pracach to m.in. P. Bartkowiak 2008, B. Nogalski 2009, G. Leśniak-Łebkowska 2011, W. Przychodzeń 2013, J. Famielec 2015.

J. Elkington (2009, s. 75) zwraca uwagę, że większość autorów pisząc o zarządzaniu nie wspominała w swoich opracowaniach o tak ważnych zagadnieniach jak „strategia potrójnego wyniku”. Autor przywołuje pozycję T. Petersa i R. Watermana, którzy w swojej książce *In Search of Excellence* (pierwsza publikacja w 1982r.) ani razu nie odnieśli się do problemów ekologicznych. Dopiero w 1991 roku T. Peters wydał książkę zatytułowaną *Lean, Green and Clean*. Wkrótce temat zrównoważonego rozwoju podjęli również inni uznani autorzy, których wymienia J. Elkington (2009, s. 75): Ch. Handy (po co istnieje przedsiębiorstwo), J. Collins i J. Porras (wytyczne dla długowiecznych przedsiębiorstw), J. Moore (ekosystemy gospodarcze), F. Fukuyama (rola zaufania i inne formy kapitału społecznego), P. Schwartz (sztuka dalekowzroczności), M. Porter (łańcuch wartości, konkurencja zielonych) oraz P. Senge (organizacja ucząca się). Zdaniem J. Elkingtona (2009, s. 75) największy wpływ na rozwój koncepcji wywarli eksperci ds. zrównoważonego rozwoju m.in. C. Fussler (ekowydajność, ekoinnowacyjność)<sup>3</sup>, E. Ulrich von Weizsäcker oraz A. i H. Lovins (Faktor 4-10)<sup>4</sup> i P. Hawken<sup>5</sup> (naturalny kapitalizm). Warto w tym miejscu

---

<sup>3</sup> Claude Fussler jest ekspertem w dziedzinie innowacji biznesowych i zarządzania problemami, ze szczególnym naciskiem na zrównoważony rozwój, zmiany klimatu i społeczną odpowiedzialność biznesu. Doradza Światowej Radzie Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju (WBCSD). Claude Fussler otrzymał nagrodę Cleantech Pioneer Award w 2006 roku za swoją pracę i doświadczenie w procesach biznesowych w zakresie efektywności ekologicznej i innowacji. Jest autorem *Driving Eco-Innovation: A Breakthrough Discipline for Innovation and Sustainability* (Financial Times / Prentice Hall, 1997); (<https://www.lafargeholcim-foundation.org/experts/claude-fussler>; Dostęp: 20.10.2018r.).

<sup>4</sup> *Czynnik czwarty. Podwójne bogactwo - zmniejszenie zużycia naturalnego o połowę* (niem. *Faktor Vier. Doppelter Wohlstand - halbiertes Naturverbrauch*) to raport dla Klubu Rzymskiego, napisany w 1995 r. przez Ernsta Ulricha von Weizsäckera, Amory Lovinsa i Huntera Lovinsa, w którym autorzy opowiadają się za zwiększoną produktywnością zasobów.

Główny autor raportu Ernst Ulrich von Weizsäcker był współprzewodniczącym Klubu Rzymskiego w latach 2012-2018. Profesor i dyrektor kilku Uniwersytetów i Instytutów. W 1991 r. został prezesem Instytutu Wuppertal, który stał się wiodącym ośrodkiem analitycznym efektywności energetycznej, przepływu materiałów i polityki klimatycznej. W latach 1998–2005 był członkiem niemieckiego Bundestagu, przewodniczącym Komisji Globalizacji i Środowiska (<https://www.clubofrome.org/member/ernst-ulrich-von-weizsacker/>; Dostęp: 20.10.2018r.).

<sup>5</sup> Paul Hawken – ekolog z USA jest jednym z najbardziej szanowanych głosów na temat zrównoważonego rozwoju. Jego pierwsza książka na ten temat, *The Ecology of Commerce: A Declaration of Sustainability*, została



przywołać polskiego naukowca, prekursora Kwalitologii w Polsce (Nauka o jakości), profesora R. Kolmana, którego pozycje literaturowe dotyczyły jakości widzianej z różnych perspektyw. Prace profesora oraz innych badaczy podejmujących temat kwalitologii (m.in. W. Hamrol, W. Mantura 2002; W. Mantura, 2010 oraz T. Borys, 2015) można uznać za wkład w wiedzę o zrównoważonym rozwoju. T. Borys (2015, s. 14) zwraca uwagę na „ściśle powiązanie poznawcze, aksjologiczne i pomiarowe kategorii jakości życia z kategorią rozwoju zrównoważonego” oraz wskazuje, że owo powiązanie jest „jednym z największych wyzwań badawczych o charakterze interdyscyplinarnym i jest też istotne przy określaniu metodyki badań i pomiaru jakości życia” (Borys, 2015, s. 14).

Polscy akademicy akcentujący temat zrównoważonego rozwoju lub zajmujący się systemami zarządzania środowiskowego oraz podejmujący temat ekologii (m.in. Adamczyk, 2001; Górka, 2007; Matuszak-Flejszman, 2009; Ejdys, Matuszak-Flejszman, 2010; Ejdys, 2011; Leśniak-Łebkowska, 2011; Samborski, 2012; Poskrobko, 2013; Przychodzeń, 2013; Szkutnik, 2014; Borys, 2015; Famielec, 2015; Zuzek, 2017; Nycz-Wróbel, 2017; Misztal, 2018; Urbaniec, 2018) w swoich opracowaniach podkreślają znaczenie wpływu działalności przedsiębiorstw na otoczenie, w tym przyrodnicze i wynikające z tego tytułu konsekwencje dla środowiska i zdrowia ludzi. Większość badaczy traktuje ten temat jako uzupełnienie swoich zainteresowań naukowych. W bazie Nauka Polska<sup>6</sup> jako specjalność zrównoważony rozwój podaje 12 naukowców, z czego trzech posiada klasyfikację KBN *nauki o zarządzaniu*: P. Bartkowiak, A.I. Krzysztofek, M. Urbaniec, a pięciu klasyfikację KBN *organizacja i zarządzanie*: A. Leszczyńska, A. Rudnicka-Reichel, E. Skawińska, S. Brzeziński, T. Nitkiewicz. Wpisując w kryteria wyszukiwania ‘ekorozwój’ pojawiają się nazwiska pięciu naukowców, z czego tylko jeden posiada klasyfikację KBN *organizacja i zarządzanie* i jest to G. Leśniak-Łebkowska. O wiele łatwiej jest znaleźć w bazach naukowych artykuły na temat zrównoważonego rozwoju. Publikacje odnoszą się do różnych obszarów i dotyczą m.in. rozwoju miast, regionów, rolnictwa, turystyki, edukacji, ujęcia globalnego. Opracowania poruszające kwestie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw opisują samą teorię/ideę lub ograniczają się do wybranych obszarów funkcjonalnych (logistyka, produkcja, transport, marketing). Mniej jest opracowań holistycznych, obrazujących przedsiębiorstwo z punktu widzenia zarządzania strategicznego. Na tym poziomie problematyka poruszona została przez

---

wydana w 1993 roku (<https://believe.earth/en/paul-hawken-heres-how-you-can-save-life-on-earth/>; Dostęp: 20.10.2018r.).

<sup>6</sup> Baza Nauka Polska – istniejąca od 1990r. najstarsza baza danych Ośrodka Przetwarzania Informacji – Państwowego Instytutu Badawczego, udostępniana bezpłatnie w sieci internetowej od 1999r. (<https://nauka-polska.pl/>; Dostęp: 30.05.2019r.).

nielicznych badaczy (m.in. G. Leśniak-Łebkowska, 2011; A. Jabłoński, 2013). W tym zakresie niewiele jest również badań prowadzonych przez naukowców. Badań, na podstawie których można byłoby wskazać poziom istotności stosowania zasobów, ich gromadzenia i wykorzystania w celu zrównoważonego rozwoju, co jest znaczące i niejednokrotnie podkreślane w samej idei i wielu na ten temat opracowaniach – nie tylko naukowych (np. Agenda 2030 ONZ).

Jednocześnie w praktyce gospodarczej można zaobserwować wzrost zainteresowania koncepcją zrównoważonego rozwoju. Zwrócili na to uwagę m.in. A. Samborski pisząc, że coraz więcej firm informuje o swoim zaangażowaniu na rzecz ochrony praw człowieka, pracowników i środowiska przyrodniczego (Samborski, 2012, s. 16) oraz A. Rudnicka zaznaczając, że w funkcjonowaniu przedsiębiorstw oprócz wartości finansowej, istotne stają się pozaekonomiczne działania (Rudnicka, 2012, s. 48). Mierzenie sukcesów nie tylko poprzez kryteria finansowe, ale także poprzez wyniki społeczne i środowiskowe, które mogą być pomnażane bądź ulegać zmniejszeniu jest istotą *triple-bottom-line* (Rudnicka, 2012, s. 48). K. Obłój wyjaśnia, że samo amerykańskie wyrażenie *bottom-line* sprawia trudności w tłumaczeniu – oznacza linię końcową lub linię odcięcia. W praktycznym zastosowaniu *bottom-line* to próg opłacalności, określający podstawowe kryterium przetrwania firmy (Obłój, 2000, s. 134).

Na rozwój działalności naukowej, jak i przemysłowej mają również wpływ procesy globalizacji. W przemyśle sprzyjają one migracji siły roboczej, wymianie handlowej, postępowi naukowo-technicznemu, szybkości i łatwości komunikacji (Wasilewski, 2013, s. 6). Działania te powodują wzrost świadomości istniejących problemów na pograniczu ekonomii i ekologii, w szczególności różnych zagrożeń wynikających z aktywności gospodarczej, powstających szkód w środowisku w skali lokalnej aż po globalną. Z drugiej jednak strony zrozumiałe staje się dążenie do współpracy regionalnej, globalnej w celu zapobiegania lub minimalizowania szkód, czy likwidowania ich skutków powstających (mogących powstać) w rzeczywistości nowoczesnego społeczeństwa przemysłowego (Wasilewski, 2013, s. 6–7).

Zagadnienie zrównoważonego rozwoju jest tematem rozległym. Rozważany w różnych aspektach działalności stwarza podstawy do głębszej eksploracji i egzemplifikacji. Zauważona przez autorkę luka poznawcza dotycząca braku badań odnoszących się do stosowania w praktyce idei zrównoważonego rozwoju sprowadza się do pytania o zasoby, które przedsiębiorstwa powinny posiadać, aktywizować i akumulować, by sprostać wyzwaniom rozwojowym stawianym w teraźniejszości i przyszłości. Przyszłości, która powinna zaspokoić roszczenia kolejnych pokoleń.

Wobec przytoczonych przesłanek i luki badawczej pojawia się problem badawczy, który można sprecyzować następująco: z jakich elementów powinien składać się model biznesowy uwzględniający zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa?

Przesłanki, luka poznawcza oraz problem badawczy konstytuują **główny cel pracy** polegający na opracowaniu modelu potencjału zasobowego zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. W dysertacji określone zostały również **cele pośrednie**:

1. Przeprowadzenie przeglądu literatury przedmiotu;
2. Zidentyfikowanie elementów zrównoważonego rozwoju;
3. Ustalenie relacji pomiędzy elementami;
4. Sformułowanie hipotez badawczych;
5. Zbudowanie modelu zasobowego zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa;
6. Weryfikacja opracowanego modelu.

Cele dysertacji określono w obszarach:

1. Poznawczym polegającym na analizie materiałów wtórnych, badaniu ankietowym, wywiadach pogłębionych, by uporządkować wiedzę na temat zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw i określić zasoby sprzyjające zrównoważonemu rozwojowi.
2. Utylitarnym polegającym na opracowaniu modelu rozwoju przedsiębiorstwa ukierunkowanego na zrównoważony rozwój oraz narzędzia samooceny przedsiębiorstwa w zakresie realizacji postulatów zrównoważonego rozwoju.

W procesie badawczym skierowanym na określenie elementów warunkujących zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa przyjęto **założenia** bazując na analizie literatury przedmiotu i praktyki gospodarczej:

1. Istotną rolę w kształtowaniu zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa pełnią zasoby.
2. Ich organizowanie wpisuje się w funkcje pełnione przez kadrę zarządzającą przedsiębiorstw.
3. Bez względu na wielkość przedsiębiorstw, decyzje podejmowane na najwyższym szczeblu zarządzania (zarządzanie strategiczne) powinny ukierunkowywać przedsiębiorstwa na drogę ku bezpiecznemu, przyjaznemu dla środowiska i zdrowia ludzi rozwojowi – zrównoważonemu – zapewniającemu szansę na istnienie przyszłym pokoleniom.

Na potrzeby badań sformułowano następujące **hipotezy badawcze**, które rozwinięte zostały w części badawczej (rozdział 4) niniejszej pracy:

- H1:** Przedsiębiorstwa kształtują swój potencjał zasobowy ukierunkowując się na zrównoważony rozwój.
- H2:** Poziom zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw rośnie wraz z ich wielkością.
- H3:** Poziom zrównoważonego rozwoju ma związek z wykorzystywaniem narzędzi zarządzania strategicznego.
- H4:** Prorozwojowe nastawienie decydentów jest powiązane z kształtowaniem zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.

Problematyka dysertacji wpisuje się w dziedzinę nauk społecznych i dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości. Głównym wątkiem pracy jest zrównoważony rozwój, jak również obszar zarządzania strategicznego, ale w zakresie koniecznym dla poruszanych w rozprawie zagadnień. Praca doktorska ma charakter teoretyczno-empiryczny. Określony w rozprawie problem badawczy oraz luka badawcza wynikały z przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu i wyeksponowanych w publikacjach wyników badań naukowych. W rezultacie zebrano ponad 260 pozycji literaturowych autorstwa polskich i zagranicznych badaczy, które stanowią podwaliny części teoretycznej rozprawy. Zastosowano krytyczną analizę literatury, analizę porównawczą, statystykę opisową oraz analizę korelacyjną. Z uwagi na stosowanie różnej terminologii dotyczącej zrównoważonego rozwoju i szerokiego spektrum obszarów, których dotyczy, czynności badawcze wymagały odniesienia się do tych aspektów i przyjęcia określonych założeń oraz zakresów. W dysertacji przyjęto założenie, że zrównoważony rozwój warunkują podejmowane przez decydentów decyzje oraz zasoby, które posiada przedsiębiorstwo. Podmiotem badań były przedsiębiorstwa produkcyjne, różnej wielkości i różnych sektorów, zlokalizowane na terenie Polski oraz kadra zarządzająca najwyższego szczebla odpowiedzialna za podejmowanie decyzji strategicznych.

Przedstawione wyniki badań mogą przyczynić się do lepszego rozumienia sposobów implementowania zasad zrównoważonego rozwoju na grunt przedsiębiorstwa oraz pomóc w dalszej dyfuzji wiedzy w jednostkach gospodarczych. Wyniki badań mogą być źródłem informacji również dla właścicieli przedsiębiorstw, kadry zarządzającej oraz instytucji odpowiedzialnych za rozpowszechnianie wiedzy na temat zrównoważonego rozwoju i edukowanie w tym zakresie.

**Struktura i treść rozprawy** zostały uwarunkowane celami badawczymi. Rozważania teoretyczne i efekty badań empirycznych przedstawione w zawartości czterech rozdziałów, rozpoczynają się od wprowadzenia do całości rozprawy, a zamykają zakończeniem.

Dysertacja została podzielona na cztery rozdziały, których zawartość wynika z budowanego i weryfikowanego modelu potencjału zasobowego zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. Trzy pierwsze rozdziały stanowią część teoretyczną i powstały na bazie analizy literatury przedmiotu. Rozdział czwarty to część empiryczna niniejszej pracy. Szczegółowy zakres zawartości poszczególnych rozdziałów doktoratu przedstawiono poniżej.

W rozdziale pierwszym poruszono kwestię zrównoważonego rozwoju. Rozpoczynając od przedstawienia najważniejszych problemów współczesnej gospodarki i świata, odniesiono się do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. W rozdziale pokazano przesłanki koncepcji zrównoważonego rozwoju, przywołano kwestię tłumaczenia *sustainable development* i toczącą się w tym temacie polemikę naukowców. Wskazano istotne aspekty jakości życia oraz zasugerowano stosowanie strategii błękitnego oceanu (ang. *Blue Ocean Strategy* – BOS) w kierowaniu przedsiębiorstwem, jako strategii spełniającej kryteria zrównoważonego rozwoju. W tej części pracy poruszono również temat społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR), koncepcji tworzenia wspólnej wartości (ang. *Creating shared value* – CSV) oraz zawarto informacje na temat systemu ekzarządzania i audytu EMAS (ang. *Eco-Management and Audit Scheme*) – narzędzia ułatwiającego różnego typu organizacjom realizację wytycznych zrównoważonego rozwoju.

W drugim rozdziale przedstawiono zagadnienia związane z zasobami przedsiębiorstwa i opracowania na ten temat. W rozdziale zagregowano informacje dotyczące rozwoju szkoły zasobów (ang. *Resource-based View* – RBV) ukazujące się w literaturze przedmiotu w różnych latach i publikowane przez różnych autorów. Rozdział drugi zawiera również rozważania na temat strategiczności zasobów. Przedstawiono w nim opisy cech zasobów strategicznych oraz budowanie eko kompetencji.

W rozdziale trzecim omówiono modele biznesu wskazując ich najistotniejsze elementy oraz te składowe, które są istotne z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. W rozdziale przedstawiono własną propozycję modelu biznesowego opartego na potencjale zasobów. Opracowany model stanowi podwaliny do przeprowadzonych w dysertacji badań.

Czwarty rozdział zawiera rezultaty badań własnych przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach w okresie styczeń-kwiecień 2019 r. Zawarte są tu informacje na temat procedury badawczej, metodyki badań oraz wyniki badań i wnioski z nich wynikające. Zakres rozdziału jest związany z uzyskaniem odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz z treścią hipotez. W rozdziale opisano charakterystykę próby badawczej oraz zastosowane narzędzie badawcze. Kluczową częścią jest opis wyników badań empirycznych, które

obrazują podejście decydentów do zrównoważonego rozwoju, postęp w implementacji zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach oraz pozwalają na udzielenie odpowiedzi na sformułowane w rozprawie pytania badawcze i zweryfikowanie postawionych hipotez.

Pracę zwięźczo zakończono Zakończeniem, w którym podsumowano tematykę rozprawy i odniesiono się do najważniejszych jej aspektów wskazując możliwe dalsze kierunki badań. Po rozdziale kończącym rozprawę doktorską znajduje się: bibliografia, netografia, spis aktów prawnych i norm, spis rysunków, spis tabel oraz spis stosowanych akronimów.

W załącznikach do pracy doktorskiej znajduje się kwestionariusz ankiety (**załącznik 1**), pismo przewodnie do ankiet (**załącznik 2**), wyniki analizy korelacyjnej (**załącznik 3**) – macierze korelacji Spearmana, Pearsona, Tau Kendalla oraz opracowane praktyczne narzędzie służące do samooceny zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa (**załącznik 4**).

W dysertacji autorka posługuje się terminem zrównoważony rozwój (ang. *sustainable development*), jako przyjętą wersją tłumaczenia rozwoju ukierunkowanego na przyszłość. Idea zrównoważonego rozwoju jest również rozumiana jako odpowiedzialność przedsiębiorców za prowadzoną działalność, rozwój przedsiębiorstwa i jego symbiozę z otoczeniem (mikro, makro, środowisko naturalne).

# 1. PROBLEMATYKA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

*„Chociaż wielu z nas żyje w zurbanizowanym,  
nasyconym wysoką techniką otoczeniu,  
jesteśmy równie zależni od środowiska naturalnego  
jak nasi przodkowie myśliwi i zbieracze”*

Lester R. Brown (2003, s. 23)

## 1.1. Zrównoważony rozwój w ujęciu globalnym i w perspektywie rozwoju przedsiębiorstwa

Koncepcja zrównoważonego rozwoju rozwinęła się w latach 80. XX w. (n.e.) łącząc aspekty społeczno-gospodarcze z ochroną środowiska. Natomiast działania dotyczące ochrony środowiska naturalnego podejmowano dużo wcześniej.

Najstarsze (prawdopodobnie) formalne zarządzenie dotyczące ochrony przyrody wprowadzono w Chinach podczas rządów dynastii Czou – ok. 1122 r. (p.n.e.). Zarządzenie odnosiło się do konieczności zachowania cennych drzew, lasów, zielni i ustanowienia urzędu leśnika. Aż po średniowiecze główną inicjatywą zmierzającą do ochrony przyrody była ochrona dóbr władcy. W wieku XVII (n.e.) we Francji naukowcy pod przewodnictwem naukowców Philiberta Commersona i Bernardina de Saint Pierre zauważyli dewastację drzewostanów oraz wyginięcie cennego gatunku ptaków Dodo na wyspie Mauritius. Stwierdzono zakłócenie harmonii pomiędzy przyrodą a człowiekiem i wezwano do jej przywrócenia przez działania ochronne. Prawo na wyspie zastrzono w 1803 r. zakazując wycinania lasów na zboczach górskich (powyżej 1/3 wysokości). Z kolei w Europie początki działań ochronnych sięgają przełomu XIX i XX w. (n.e.), kiedy to Hugon Conwentz (1855-1922) założył ruch opieki nad pomnikami przyrody, określanymi jako zabytki przyrody. Jak wskazują badacze A. Pawłowski i L. Pawłowski pojęcie pomnika przyrody zostało wprowadzone wcześniej, bo w roku 1819 (n.e.) przez Alexandra von Humboldta. Dopiero H. Conwentz nadał rozgłos temu terminowi i przeprowadził działania ochronne (Pawłowski, Pawłowski, 2016, s. 19-20).

Przesłanki do powstania koncepcji zrównoważonego rozwoju pojawiły się w latach 60. XX w. (n.e.). Zauważono problemy ekologiczne takie jak zanieczyszczenie środowiska, które przez przedsiębiorców traktowane były jako cena wypracowywanych zysków, czy problemy społeczne związane ze zwiększającą się liczbą ludności i zaspokajaniem ich potrzeb.

Wobec degradacji środowiska wynikającej z przemysłowej działalności człowieka wcześniejsze działania polegające na ochronie cennych gatunków okazały się niewystarczające. W wieku XX punktem przełomowym stał się raport z 1969 r. sekretarza generalnego ONZ U'Thanta p.t. „Człowiek i jego środowisko”. W dokumencie podkreślono, że po raz pierwszy w historii ludzkiej populacji wystąpił ogólnoswiatowy kryzys dotyczący proporcji człowiek - środowisko. Jego przejawem była niedostateczna integracja nadmiernie rozwiniętej techniki ze środowiskiem, eksplozja demograficzna, wyniszczenie ziem uprawnych, bezplanowy rozwój miast, zmniejszenie się wolnych terenów i coraz większe prawdopodobieństwo wyginięcia różnych form życia zwierzęcego i roślinnego. Wyciągnięto wnioski, że zarówno przestrzeń, jak i zasoby pomimo ich znacznej wielkości są ograniczone (Pawłowski, Pawłowski, 2016, s. 20). Dało to podstawę dla Klubu Rzymskiego<sup>7</sup>, który w pierwszym raporcie p.t. „Granice wzrostu”, akcentując istnienie granic w przyrodzie zasugerował, że ich przekroczenie może doprowadzić do zachwiania równowagi biologicznej biosfery (Pawłowski, Pawłowski, 2016, s. 20). Zaproponowano alternatywne rozwiązania dotyczące rozwoju prowadzącego do stanu równowagi ogólnoswiatowej oznaczającego zaspokojenie podstawowych potrzeb materialnych każdego człowieka i wykorzystanie osobistych możliwości. W raporcie Klubu znajduje się odniesienie do jakości życia i troski o obecne oraz przyszłe jej uwarunkowania. Opisany sposób rozumowania jest zbieżny z ideą zrównoważonego rozwoju (Pawłowski, Pawłowski, 2016, s. 21). Kolejny raport z 1974 r. opracowany przez Klub Rzymski nosił tytuł „Ludzkość w punkcie zwrotnym”. Jego wersja polskojęzyczna ukazała się w 1986r. (Woźniak, 2016, s. 60). Raport wykazał, że współczesne kryzysy środowiskowe (m.in. surowcowe, żywnościowe, energetyczne) nie są chwilowe, ale stanowią rezultat trendów rozwojowych. Rozwiązanie problemów powinna umożliwić współpraca na szczeblu ogólnoswiatowym. Stwierdzono potrzebę równoczesnego rozważania wszystkich aspektów ewolucji ludzkiej populacji, począwszy od wartości i postaw indywidualnych po warunki ekologiczne i środowiskowe (Pawłowski, Pawłowski, 2016, s. 21).

Od końca lat 70. XX w. zaczęto zwracać uwagę na lokalizację zakładów, procesy produkcji oraz produkty. Analizie poddawano cykl życia produktów, oceniano wpływ na środowisko, stosowano „czyste technologie” (Elkington, 2009, s. 75).

---

<sup>7</sup> Klub Rzymski – Klub Rzymski to organizacja skupiająca osoby podzielające troskę o przyszłość ludzkości. Członkami są naukowcy, ekonomiści, przedstawiciele świata biznesu, urzędnicy wysokiego szczebla i byli szefowie państw z całego świata. Działania członków Klubu są wspierane przez stowarzyszenia krajowe w ponad 30 krajach. Najbardziej znanym raportem opublikowanym przez Klub Rzymski jest raport „Granice wzrostu”. Misją Klubu Rzymskiego jest promowanie zrozumienia globalnych wyzwań stojących przed ludzkością i proponowanie stosownych rozwiązań (<https://www.clubofrome.org/about-us/>); (Dostęp: 30.12.2019r.).



Analizując dotychczasowe działania różnych podmiotów – w tym gospodarczych – nie przynoszące oczekiwanych rezultatów (zażegnanie kryzysu ekologicznego) uznano, że poprawa stanu środowiska wymaga podjęcia czynności w szerszym wymiarze, tj. uwzględniających społeczne i ekonomiczne wyzwania świata. Takie podejście opublikowano w Raporcie ONZ z 1987 r. p.t. „Nasza wspólna przyszłość” (ang. *Our Common Future*), który był początkiem idei zrównoważonego rozwoju (Pawłowski, Pawłowski, 2016, s. 21).

W Raporcie opracowanym pod przewodnictwem Gro Harlem Brundtland Światowej Komisji ds. Środowiska ONZ, zdefiniowano i spopularyzowano termin *zrównoważony rozwój* (ang. *sustainable development*); (Larson, 2007, s. 11, Jodkowska, 2011, s. 53; Pawłowski, Pawłowski, 2016, s. 21).

Według definicji Raportu, *zrównoważony rozwój* to „proces przemian, który zapewnia zaspokajanie potrzeb obecnego pokolenia bez umniejszania szans rozwojowych przyszłych pokoleń, m.in. dzięki zintegrowanym działaniom w zakresie rozwoju gospodarczego, społecznego oraz w zakresie środowiska” (<http://stat.gov.pl/zrownowazony-rozwoj/idea-zrownowazonego-rozwoju/> Dostęp 31.08.2016r.); (Reis, 2011, s. 4). Raport ukazał problemy rozwoju ekonomicznego i wynikające z niego skutki dla środowiska (Emas, 2015, s. 1) oraz wykazał potrzebę wzrostu gospodarczego, który jest nieodzowny, a zarazem społecznie i środowiskowo zrównoważony (Report Our Common Future, 1987, s. 7). W roku 1992 odbył się Szczyt Ziemi w Rio de Janeiro w Brazylii, który sprawił, że ideą przewodnią ludzkości stał się zrównoważony rozwój (Woźniak, 2016, s. 60). Szczyt Ziemi w Rio de Janeiro (organizowany przez ONZ) zaowocował Agendą 21 – planem rozwoju świata.

W tabeli 2 przedstawiono chronologię ustalania celów zrównoważonego rozwoju przez Organizację Narodów Zjednoczonych (ONZ).

**Tabela 2. Chronologia wyznaczania celów zrównoważonego rozwoju**

Rok	Wydarzenie	Działania
1992	Szczyt Ziemi w Rio de Janeiro w Brazylii	Przyjęto Agendę 21 – plan działania, którego celem było zbudowanie partnerstwa globalnego na rzecz zrównoważonego rozwoju w celu poprawy życia ludzi i ochrony środowiska.
2000	Szczyt Milenijny w Nowym Jorku w siedzibie ONZ	Opracowano osiem milenijnych celów rozwoju w celu ograniczenia skrajnego ubóstwa do 2015 r.
2002	Światowy Szczyt Zrównoważonego Rozwoju w Johannesburgu RPA	Przyjęto Deklarację w sprawie zrównoważonego rozwoju i plan wdrażania. Deklaracja opiera się na Agendzie 21 i Deklaracji Milenijnej i potwierdza zobowiązania społeczności globalnej do eliminacji ubóstwa i ochrony środowiska oraz kładąc nacisk na wielostronne partnerstwo.

2012	Konferencja Narodów Zjednoczonych w sprawie Zrównoważonego Rozwoju (Rio + 20) w Rio de Janeiro w Brazylii	Dokument końcowy „Przyszłość, którą chcemy” zapoczątkował realizację proces rozwoju w oparciu o przyjęte cele. Ustanowiono forum polityczne wysokiego szczebla ONZ ds. zrównoważonego rozwoju.
2013	Zgromadzenie Ogólne ONZ	Powołano 30-osobową Otwartą Grupę Roboczą w celu opracowania wniosku dotyczącego celów zrównoważonego rozwoju.
2015	Zgromadzenie Ogólne ONZ (styczeń)	Rozpoczął się proces negocjacji agendy rozwoju po 2015r. Proces zakończył się przyjęciem Agendy na rzecz zrównoważonego rozwoju do 2030 roku. Sednem było ustalenie 17 celów zrównoważonego rozwoju na szczycie ONZ (wrzesień).

Źródło: Opracowanie na podstawie (<https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>;  
Dostęp: 12.02.2019r.).

W roku 2015 przyjęto kilka istotnych umów, w tym wymienioną w tabeli 3, Agendę 2030:

- Ramy Sendai dotyczące redukcji ryzyka katastrof 2015-2030 (marzec 2015 r.);
- Plan działania Addis Ababa w sprawie finansowania rozwoju (lipiec 2015 r.);
- Transformacja naszego świata: Program działań na rzecz zrównoważonego rozwoju do roku 2030 - Agenda 2030 (17 celów zrównoważonego rozwoju) został przyjęty na Szczycie ONZ w sprawie zrównoważonego rozwoju w Nowym Jorku we wrześniu 2015 roku;
- Porozumienie paryskie w sprawie zmian klimatu (grudzień 2015 r.).

Oprócz istotnych przełomów w kształtowaniu polityki międzynarodowej rok 2015 zapoczątkował coroczną organizację Forum Politycznego Wysokiego Szczebla ds. Zrównoważonego Rozwoju, które służy jako centralna platforma ONZ do monitorowania i przeglądu celów zrównoważonego rozwoju spisanych w planie rozwoju w perspektywie 2030 roku zwanym Agenda 2030. Agenda 2030 wskazuje, jakie należy podejmować przedsięwzięcia, by pokonać najważniejsze wyzwania obecnych czasów. Działania inspirowane są troską o przyszłość obecnego i kolejnych pokoleń. W aktualnej rzeczywistości populacja ludzka ma szczególną rolę do spełnienia. Tworzyć taki świat (warunki życia), w jakim każdy człowiek chciałby żyć (również w przyszłości) (<http://www.un.org.pl/>; Dostęp: 20.04.2019r.).

Ogólnoświatowe zaangażowanie w realizację celów zrównoważonego rozwoju ułatwia powołany Wydział ds. Celów Zrównoważonego Rozwoju (ang. *Division for Sustainable Development Goals – DSDG*) w Departamencie Spraw Gospodarczych i Społecznych ONZ (ang. *Department of Economic and Social Affairs – UNDESA*), którego zadaniem jest

zapewnienie merytorycznego wsparcia i budowanie potencjału dla realizacji celów zrównoważonego rozwoju. Tematyka związana jest z różnymi zagadnieniami: wodą, energią, urbanizacją, transportem, nauką, technologią, klimatem, oceanami. DSDG odgrywa kluczową rolę w ocenie ogólnoświatowego wdrażania programu działań propagowanych przez ONZ, w tym popularyzatorskich związanych z celami zrównoważonego rozwoju (<https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>; Dostęp: 12.02.2019r.).

Cele wyznaczone przez gremia ONZ w 2015 r. (Agenda 2030) są bazą do ustalania celów w politykach poszczególnych krajów, a jednocześnie stanowią ramy odniesienia do ustalania celów w przedsiębiorstwach. Mimo szerokiego spektrum zagadnień przedsiębiorstwa posiadają możliwość wyboru priorytetów na płaszczyźnie swoich działań. Z rozpowszechnianego przez ONZ planu rozwoju świata, kadra zarządzająca może wybrać te obszary, które dotyczą jej działalności lub związane są z oferowanymi produktami lub usługami (np. kwestie recyklingu, pozyskiwania surowców lub bezpieczne użytkowanie wyrobów). Graficzne, syntetyczne przedstawienie 17 celów zrównoważonego rozwoju (rysunek 1) wskazuje obszary doskonalenia uznane za kluczowe dla dalszego rozkwitu w perspektywie 2030 r.



Rysunek 1. Cele zrównoważonego rozwoju 2030r.

Źródło: (<http://www.un.org.pl/>; Dostęp: 20.04.2019r.).

Wyznaczanie celów zrównoważonego rozwoju jest nie tylko reakcją ONZ na narastające problemy środowiskowe i społeczne, ale jest również przedmiotem działań Unii Europejskiej. Wspólnota propaguje potrzebę harmonizacji celów rozwojowych: ekonomicznych,

ekologicznych i społecznych. Idea potrójnie zrównoważonego rozwoju jest bazą do ustalania standardów polityki społeczno-ekonomicznej krajów unijnych (Woźniak, 2016, s. 60). W roku 2010 przyjęto strategię „Europa 2020 – strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającemu włączeniu społecznemu (ang. *Europe 2020 – A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*)” (Woźniak, 2016, s. 67), której jednym z priorytetów był rozwój zrównoważony, czyli wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, przyjaznej środowisku i konkurencyjnej oraz wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną (Komunikat KE, 2010, s. 5).

W styczniu 2014 roku Komisja Europejska zaproponowała nowe wytyczne dotyczące polityki klimatycznej i energetycznej. Jednym z dążeń jest redukcja emisji gazów cieplarnianych o 40% do roku 2030 oraz wzrost udziału energii ze źródeł odnawialnych o co najmniej 27% (Dupont, Oberthür, 2015, s. 5). Działania Unii dotyczące osiągnięcia celów wyznaczonych na szczepku ONZ określono w 2016 r., rok później zapowiedziano dokument otwierający debatę „W kierunku zrównoważonej Europy 2030”. W dokumencie kładzie się nacisk na stosowanie gospodarki o obiegu zamkniętym, poprawę nierównowagi w systemie żywnościowym, dostosowanie zasobów energii, budynków i mobilności do przyszłych wyzwań. Omówione zostały również obszary związane m.in. z edukacją, nauką, technologią, badaniami naukowymi i innowacjami. Wzięto pod uwagę odpowiedzialne prowadzenie działalności gospodarczej, koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz nowe modele biznesowe ([https://ec.europa.eu/poland/news/190130\\_sustainable\\_pl](https://ec.europa.eu/poland/news/190130_sustainable_pl); Dostęp: 02.10.2019r.).

Kolejne opracowanie Komisja Europejska przedstawiła w dniu 28 listopada 2018 r. Jest to długoterminowa strategia z perspektywą do roku 2050 konkurencyjnej, nowoczesnej i neutralnej dla klimatu gospodarki ([https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2050\\_pl](https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2050_pl); Dostęp: 02.10.2019r.). Według strategii Europa może przewodzić w dążeniu do osiągnięcia neutralności klimatycznej dzięki inwestycjom w realistyczne rozwiązania technologiczne, wzmocnienie pozycji obywateli i dostosowanie działań politycznych w istotnych obszarach, takich jak polityka przemysłowa, finanse i badania naukowe. W procesie transformacji gospodarki równie ważne jest zagwarantowanie sprawiedliwości społecznej ([https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2050\\_pl](https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2050_pl); Dostęp: 02.10.2019r.).

Jednomyślnie z wolą Parlamentu Europejskiego i Rady Europejskiej przedstawiona przez Komisję wizja przyszłości neutralnej dla klimatu obejmuje prawie wszystkie dziedziny polityki Unii Europejskiej. Jednocześnie jest ona zgodna z celem porozumienia paryskiego (ONZ), które dotyczyło utrzymania wzrostu temperatury znacznie poniżej 2°C i próby

obniżenia tego wzrostu do poziomu 1,5°C ([https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2050\\_pl](https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2050_pl); Dostęp: 02.10.2019r.).

Z raportu Komisji wynika, że Unia Europejska rozpoczęła modernizację i transformację w kierunku neutralności klimatycznej gospodarki i nadal będzie prowadziła globalne wysiłki w tym celu. Przyczyniając się do stabilizacji klimatu w obecnym stuleciu, UE powinna do 2050 roku stać się jednym z pierwszych obszarów, który osiągnie zerową emisję gazów cieplarnianych, a co za tym idzie, przewodzić pod tym względem na całym świecie. Jednym z warunków jest upodmiotowanie wszystkich obywateli i konsumentów oraz informowanie społeczeństwa. Unia Europejska w swoich dążeniach widzi szansę na sprostanie wyzwaniom XXI wieku i w sposób strategiczny przygotowuje się do zmian. Celem tej strategicznej wizji jest obieranie kierunku (zero emisji), planowanie i inspirowanie, by umożliwić interesariuszom, naukowcom, przedsiębiorcom i obywatelom rozwijanie nowych i innowacyjnych gałęzi przemysłu, przedsiębiorstw, a wraz z nimi miejsc pracy. Wczesne planowanie takiej wizji w kierunku zerowej emisji gazów cieplarnianych w Europie pozwoli państwom członkowskim, przedsiębiorstwom i obywatelom dokonywać wyborów i dostosować je do uwarunkowań krajowych oraz zasobów naturalnych, innowacji w przemyśle i preferencji konsumentów. Dokument Unijny sugeruje, że istnieje wiele dróg prowadzących do uzyskania neutralnej dla klimatu zerowej emisji gazów cieplarnianych. Jest to wykonalne z perspektywy technologicznej, ekonomicznej, środowiskowej i społecznej poprzez głębokie przemiany społeczne i ekonomiczne w każdym sektorze gospodarki. Stosowanie zasad konkurencyjnego, integracyjnego, sprawiedliwego społecznie i wielostronnego podejścia europejskiego, szereg priorytetów w pełni spójnych z Celami Zrównoważonego Rozwoju (ONZ) powinno prowadzić do przejścia w Europie na neutralne dla klimatu, m.in. (*Communication...*, 2018, s. 22-23):

- czystą energię – zwiększenie produkcji energii odnawialnej, wysoka energooszczędność i większe bezpieczeństwo dostaw, ze zwiększonym naciskiem na zmniejszenie zagrożeń cyberbezpieczeństwa, przy jednoczesnym zapewnieniu konkurencyjnych cen energii,
- uznanie i wzmocnienie centralnej roli obywateli i konsumentów, wspieranie wyborów konsumenckich ograniczających wpływ na klimat i przynoszące dodatkowe korzyści społeczne (jakość życia),
- wprowadzenie bezemisyjnego transportu drogowego, przejście na tryby niskoemisyjne: kolej i transport wodny; lepsze planowanie urbanistyczne,

- zwiększenie konkurencyjności przemysłowej Unii Europejskiej poprzez badania i innowacje w kierunku cyfrowej i cyrkularnej gospodarki, monitorowanie handlu, w tym energochłonność przemysłu i dostawców rozwiązań niskoemisyjnych,
- promowanie zrównoważonej biogospodarki, zróżnicowanie rolnictwa i leśnictwa, zachowanie i przywrócenie ekosystemów oraz zapewnienie zrównoważonego użytkowania i zarządzania ziemią oraz zasobami wodnymi i morskimi,
- wzmocnienie infrastruktury, dostosowanie na potrzeby energii elektrycznej, gazu, ogrzewania i innych sieci pozwalające na integrację sektorową – poziom lokalny, klastry przemysłowe / energetyczne,
- przyspieszenie badań, innowacji i przedsiębiorczości w perspektywie krótkoterminowej w szerokim portfolio rozwiązań zeroemisyjnych, wzmacniających globalne przywództwo UE,
- inwestowanie w zieloną infrastrukturę,
- inwestowanie w kapitał ludzki w następnej dekadzie i dalej, szkolenia w zakresie niezbędnych umiejętności (w tym na temat technologii zielonych i cyfrowych),
- koordynowanie polityk na poziomie państw członkowskich, władz regionalnych i lokalnych pozwalających na dobrze zarządzaną i sprawiedliwą transformację – sprawiedliwość społeczna,
- dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, wdrażanie skutecznych polityk, aby wspólnie osiągnąć cele porozumienia paryskiego.

Powagę problemu zrównoważonego rozwoju można zauważyć również na przykładzie Polskiej legislacji. W polskim systemie prawnym termin *zrównoważony rozwój* ujęto w nadrzędnym akcie prawnym – w Konstytucji RP (Rozdział I Art. 5) – wyjaśniając, że Rzeczpospolita Polska kieruje się zasadą zrównoważonego rozwoju (Konstytucja, 1997, s. 4), natomiast definicję umieszczono w Ustawie Prawo Ochrony Środowiska (Dział II, Art. 3, 50): *zrównoważony rozwój – (...) to taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń.*

Kształtowanie potencjału zapewniającego zrównoważony rozwój uwidoczniane jest w różnych zestawieniach chronologicznych. W tabeli 3 zestawiono najważniejsze kamienie

milowe zrównoważonego rozwoju według Głównego Urzędu Statystycznego. Warto je wskazać z uwagi na zmiany, które permanentnie dokonują się na szczeblu międzynarodowym i znajdują swoje przełożenie w państwach, a w konsekwencji i powinny zachodzić w przedsiębiorstwach.

**Tabela 3. Kamienie milowe zrównoważonego rozwoju**

Rok	Wydarzenie
1972	Konferencja Sztokholmska ONZ
1987	Raport Our Common Future (Nasza Wspólna Przyszłość)
1992	Agenda 21
2000	Deklaracja Milenijna ONZ
2001	Strategia Zrównoważonego Rozwoju w UE
2002	Światowy Szczyt w Jahannesburgu
2006	Odnowiona Strategia Zrównoważonego Rozwoju UE
2007	Konferencja Beyond GDP
2009	Raport Stiglitz
2010	Strategia Europa 2020
2012	Konferencja Rio-20 – deklaracja The Future We Want
2013	Utworzenie High-Level Political Forum
2014	Raport ONZ The Road to Dignity by 2030: Ending Poverty, Transforming All Lives and Protecting the Planet
2015	Agenda Rozwojowa 2030 Transforming Our World

Źródło: (<http://stat.gov.pl/zrownowazony-rozwoj/idea-zrownowazonego-rozwoju/>; Dostęp: 31.08.2016r.).

Z tabeli 3 można wywnioskować, że intensywność działań na rzecz zrównoważonego rozwoju od roku 2000 wzrasta. Przyczyną są narastające problemy w obszarze nie tylko ekologicznym, ale i społecznym, co ma swoje konsekwencje w obszarze ekonomicznym (gospodarczym) i odwrotnie. Mimo podejmowanych działań na szczeblu ONZ i Unii Europejskiej nadal pozostają nierozwiązane kwestie zmian klimatu, nierówności społecznej, czy aspekty związane ze źródłami pozyskiwania energii (np. dekarbonizacja).

Temat zrównoważonego rozwoju wzbudził również zainteresowanie wśród ludzi nauki, którzy podjęli dyskusję na temat samej idei, realizacji jej wytycznych, jak i stosowanej terminologii. Szeroko dyskutowany pojawia się w ekonomii, filozofii, psychologii, ekologii, naukach o zarządzaniu i innych. Wobec tak szerokiego spektrum rozważań nie sposób zająć stanowiska w każdym obszarze. Stąd dysertacja skupia się w szczególności na wkładzie nauk ekonomicznych i społecznych, w szczególności nauk o zarządzaniu, w rozwój koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.

Elementy zrównoważonego rozwoju są dostrzegane przez zagranicznych i polskich badaczy różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw, od problemów strategicznych (m.in. Dahlsrud, 2006; Tladi, 2007; Larson, 2007; Klliath, Brough, 2008; Roosa, 2008;

Leśniak-Łebkowska, 2011; Jabłoński, 2013; 2019), po działalność operacyjną (m.in. Kujawińska, Vogt, Wachowiak, 2015; Saniuk, Jasiulewicz-Kaczmarek, Samolejova, Saniuk, Lenort, 2015).

Zagraniczni autorzy podkreślają, że ochrona środowiska powinna stanowić jedno z priorytetowych działań różnych grup społecznych z ukierunkowaniem na przyszłość. Według S.A. Roosa (2008, s. 44) termin *zrównoważony rozwój* oznacza umiejętność materialnego rozwoju. Celem powinno być utrzymanie długoterminowej egzystencji ludzi na Ziemi przy jednoczesnym zapewnieniu efektywnego wykorzystania zasobów naturalnych oraz bezpiecznego dla środowiska i kondycji człowieka rozwoju, stwarzając tym samym równe szanse dla obecnego i przyszłych pokoleń (Roosa, 2008, s. 44). Według D. Tladiego (2007, s. 74) niezbędne staje się równoważenie ochrony środowiska z potrzebą rozwoju. B. A. Larson (2007, s. 11) wskazuje, że kluczowa jest analiza systemów: gospodarczego, społecznego i ekologicznego oraz jednoczesna realizacja zintegrowanych celów wyznaczonych w tych obszarach. J-P. Voß i R. Kemp (2006, s. 3) zaznaczyli, że praktyczna realizacja koncepcji i celów, które od dziesięcioleci zdominowały działania społeczne, odbywa się w obszarach, które wiążą się z licznymi problemami środowiskowymi – energetyka, transport, rolnictwo i mieszkalnictwo.

Wielu naukowców wskazuje nadmierne zanieczyszczenie środowiska, jako determinantę działań proekologicznych, w tym dotyczących zrównoważonego rozwoju. Jednym z akcentowanych zagadnień jest energetyka. Wobec zmieniających się uwarunkowań politycznych, klimatycznych oraz kluczowych dla gospodarek nośników energetycznych i źródeł ich pozyskiwania, temat ten jest jednym z kluczowych dla tworzenia programów strategii na szczeblu międzynarodowym, unijnym i krajowym. Swój wkład w tym aspekcie mają również naukowcy (m.in. Szkutnik, Sobota, 2010; Morris, Bogart, Meiners, Dorchak, 2011; Muradov, 2014), akcentując różne uwarunkowania geopolityczne i sugerując stosowne rozwiązania w ramach zrównoważonego rozwoju. Badacze zagraniczni (Muradov 2014, Morris i in., 2011) zaznaczają, że zanieczyszczenie atmosfery dwutlenkiem węgla oznacza, że należy podejmować działania m.in. w kierunku dekarbonizacji (Muradov, 2014, s. 117) i wykorzystywanie jako alternatywy, odnawialnych źródeł energii (ujęcie globalne) oraz stosowanie przez przedsiębiorstwa technologii niskoemisyjnych lub bezemisyjnych (Morris, Bogart, Meiners, Dorchak, 2011, s. 193) również w ujęciu lokalnym. Z kolei polscy badacze J. Szkutnik i R. Sobota (2010, s. 3-4) zwrócili uwagę na zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego związanego m.in. z ciągłością dostaw i rosnącym zapotrzebowaniem na energię elektryczną.



A. Pawłowski i L. Pawłowski (2016, s. 23) przedstawiają odmienny stosunek do dekarbonizacji wskazując, że całkowite eliminowanie paliw kopalnych jest mało realne. Szacuje się bowiem (według programu „Energy International Agency”), że pokłady węgla wystarczą na okres 150 lat, podczas gdy ropy naftowej i gazu na 50 i 60 lat. Według szacunków aż 43% będzie przez następne lata stanowił węgiel – jeden z nośników energii pierwotnej – i to w perspektywie 2050 r. (tabela 4); (Pawłowski, Pawłowski, 2016, s. 23).

**Tabela 4. Prognozowane zużycie nośników energii pierwotnej w 2050 r.**

Nośnik energii pierwotnej	% udział
Węgiel	43
Wiatr	12
Woda	12
Gaz	9
Ropa	9
Jądrowa	8
Słońce	6
Inne	1

Źródło: (Pawłowski, Pawłowski, 2016, s. 23).

Temat dekarbonizacji, zdaniem autorki dysertacji, sprowadza się nie tylko do aspektów związanych z emisjami do powietrza, ale również do bezpieczeństwa i higieny pracy, a przede wszystkim wysokiego ryzyka, jakie związane jest z procesem pozyskiwania węgla. Na przykład w Polsce statystyki Głównego Urzędu Statystycznego w 2018 r., w podziale według rodzajów działalności gospodarczej, pokazują, że najwyższe wskaźniki wypadkowości (na 1000 pracujących) odnotowano w sekcjach PKD Górnictwo i wydobywanie (14,73). Na drugim miejscu znalazła się Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami; rekultywacja (14,25). W dalszej kolejności Przetwórstwo przemysłowe (ponad 10), Opieka zdrowotna i pomoc społeczna (ok. 10), Transport i gospodarka magazynowa (ok. 8); (<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/warunki-pracy-wypadki-przy-pracy/wypadki-przy-pracy-w-2018-roku,3,34.html>; Dostęp: 14.04.2019r.). Ponadto, jak wskazuje J. Bednorz (2011, s. 8), eksploatacja węgla kamiennego jest obciążona wpływem na środowisko naturalne, infrastrukturę, budynki, drogi oraz grunty rolne i leśne. Problemy ekologiczne związane z górnictwem węgla są różnorodne, jak i skala ich oddziaływania, a wśród nich wymienić można (Bednorz, 2011, s. 8):

- wypompowywane wody zasolone z odwadniania zakładów górniczych,
- odpady z górnictwa węgla kamiennego,

- tereny zdegradowane, przeobrażone działalnością górniczą,
- emisję do powietrza zanieczyszczeń pyłowo-gazowych,
- szkody górnicze (spowodowane wpływami eksploatacji górniczej i oddziaływaniem górotworu na budowle, drogi, infrastrukturę, grunty rolne i leśne).

Podobnie jest z wydatkami na usuwanie szkód górniczych spowodowanych tzw. ruchem zakładów górniczych na powierzchni i karami nakładanymi na kopalnie. Przykładowo w Polsce w latach 2004 – 2010 wynosiły w sumie 1 957 743,9 tys. zł – tendencja wzrostowa (Bednorz, 2011, s. 13-14). Wysokość kar wymierzonych kopalniom węgla kamiennego za działalność niezgodną z obowiązującymi przepisami ochrony środowiska w latach 2004 – 2010 wyniosła w sumie 3 458,6 tys. zł – tendencja spadkowa (Bednorz, 2011, s. 14).

Proces zmian w technologiach pozyskiwania, przetwarzania, transportu i użytkowania energii, zmian struktury paliw oraz zmiany poglądów na politykę klimatyczną – dążenie do dekarbonizacji, można zaobserwować w działalności różnych podmiotów. Powstały modele rozwoju zakładające niskoemisyjność stosowanych technologii (model 3E – Energy, Economics, Environment) oraz modele zrównoważonej energii (Sustainable Energy for All – SE4All)<sup>8</sup>; (Małko, Wilczyński, Wojciechowski, 2015, s. 2).

J. Małko i in. (2015, s. 11) wskazują, że zrównoważona energia oznacza realizację trzech podstawowych celów:

- zapewnienie powszechnego dostępu do nowoczesnych usług energetycznych,
- działania w zakresie poprawy efektywności energetycznej,
- rozwój odnawialnych źródeł energii.

Wizja zrównoważonej energii wiąże się z dywersyfikacją źródeł energii, co jest zauważalne m.in. w polityce energetycznej Unii Europejskiej. Do dywersyfikacji portfela źródeł energii dąży się nie tylko z uwagi na skutki środowiskowe, ale również koszty związane z pozyskiwaniem i przetwarzaniem energii. Europa wobec niedostatecznej ilości zasobów energetycznych zmuszona jest do korzystania np. z dostaw ropy naftowej państw OPEC (Organizacja Krajów Eksportujących Ropę Naftową – ang. *Organization of the Petroleum Exporting Countries*), Rosji, a gazem musi posiłkować się importując z Rosji, Norwegii

---

<sup>8</sup> Dokument SE4All – *Zrównoważona Energia dla Wszystkich* powstał w wyniku współpracy Global Compact ONZ i Accenture.

i Algierii. Są to koszty rzędu 350 mld euro rocznie. Ponadto ceny energii rosną, co w konsekwencji prowadzi do działań obniżających jej zużycie. Propozycje Wspólnoty sprowadzają się do inwestowania w odnawialne źródła energii, co powoduje nie tylko oszczędności w imporcie nośników energii i uniezależnienie się od importu, ale jednocześnie daje możliwość tworzenia nowych miejsc pracy, czym mogą być zainteresowani przedsiębiorcy i społeczności lokalne. Z. Wysokińska i J. Witkowska (2016, s. 35-36) podkreślają, że zachęca się do zaprzestania marnotrawstwa energii w urządzeniach elektrycznych, transporcie, przemyśle i również w budynkach, które zużywają 40% energii i emitują 36% z puli gazów cieplarnianych we Wspólnocie, z czego 80% w formie ciepła.

Tematyką energetyczną zainteresowana jest również Światowa Organizacja Handlu (ang. *World Trade Organization* – WTO). Jej członkowie od dawna wskazują na potrzebę wspólnego podejścia instytucji międzynarodowych do rozwiązywania ogólnoswiatowych wyzwań środowiskowych. Współpraca następuje pomiędzy WTO i organizacjami ONZ ds. klimatu. M.in. Konwencją Ramową Narodów Zjednoczonych ds. Zmian Klimatu (ang. *United Nations Framework Convention on Climate Change* – UNFCCC), której przedstawiciele uczestniczą w posiedzeniach Komitetu WTO ds. Handlu i Środowiska (ang. *Committee on Trade and Environment* – CTE). Przykładem jest konferencja dotycząca Energii, Handlu i Globalnego Zarządzania (ang. *Energy, Trade and Global Governance*) zorganizowana w 2009 roku przez centrum ds. Handlu i Integracji Ekonomicznej w ramach Światowej Organizacji Handlu (CTEI/WTO). Na konferencji ustalone zostały ramy współpracy w zakresie liberalizacji handlu usługami, w tym takimi jak wydobycie ropy i gazu oraz transportowanie nośników energii rurociągami i proces dystrybucji energii (Wysokińska, Witkowska, 2016, s. 18). Międzynarodowy handel nośnikami energii, świadczenia usług energetycznych i polityka handlowa w tym zakresie różnią się od handlu towarami rolnymi i przemysłowymi. Dostawy energii pochodzą głównie z krajów bogatych w te surowce, m.in. Rosji, Kazachstanu, Azerbejdżanu, Algierii, Libii, Iraku, Iranu, Sudanu i in. i trafiają m.in. do Europy Zachodniej, ubogiej w tego typu zasoby (Wysokińska, Witkowska, 2016, s. 18). Ten stan nierównowagi nie pozostaje bez znaczenia dla gospodarek państw zarówno Unijnych, jak i pozostałych uczestniczących w wymianie. Warunki konkurencji są zakłócone, biorąc pod uwagę rzadkość i nieodnawialność surowców energetycznych oraz ich lokalizację. Z. Wysokińska i J. Witkowska (2016, s. 19) wymieniają czynniki wpływające na rynek energii: niepewność dostaw, nieelastyczny popyt z uwagi na brak (w krótkim czasie) substytutów dla tradycyjnych nośników energii oraz polityczne uwarunkowania. Kolejnym wyzwaniem jest eliminacja barier ograniczających handel towarami i usługami wpływającymi na poprawę stanu środowiska.

Dąży się do ułatwienia dostępu do tych produktów (np. turbiny wiatrowe, elektrownie wodne, słoneczne podgrzewacze wody) i usług środowiskowych (np. oczyszczanie gazów spalinowych, usługi kanalizacyjne, sanitarne, wywóz nieczystości), co może przyczynić się do poprawy efektywności energetycznej, zmniejszenia emisji gazów cieplarnianych, wpływa na jakość powietrza, wody, gleby oraz ochronę zasobów naturalnych. Istotne jest świadczenie usług ekologicznych B2B na rynkach niszowych, na których funkcjonują małe i średnie przedsiębiorstwa (Wysokińska, Witkowska, 2016, s. 20-21).

W maju 2001 r. Unia Europejska po raz pierwszy ustanowiła Strategię Zrównoważonego Rozwoju. Na Światowym Szczycie ds. Zrównoważonego Rozwoju (ang. *World Summit on Sustainable Development*) w Johannesburgu w 2002 r. zaprezentowano stanowisko Unii Europejskiej w sprawie zrównoważonego rozwoju. Poruszono kwestię zdrowia, edukacji i środowiska (Wysokińska, Witkowska, 2016, s. 15).

Podczas Szczytu w Johannesburgu podjęte zostały następujące inicjatywy promowania (Wysokińska, Witkowska, 2016, s. 25):

- zrównoważonego zarządzania zasobami wodnymi,
- międzynarodowych porozumień środowiskowych,
- zrównoważonego rybołówstwa, zapobiegania katastrofom środowiskowym oraz inicjatywy:
- współpracy w dziedzinie energii i rozwoju,
- uzupełnienia Globalnej Zdolności Środowiskowej (ang. *Global Environment Facility*),
- inwestowania w zrównoważone rodzaje transportu,
- rozszerzenia Globalnego Systemu Monitoringu Środowiska i Bezpieczeństwa (ang. *Global Monitoring for Environment and Security – GMES*) na kraje rozwijające się.

Komisja Europejska zaproponowała utworzenie Wydział ds. Celów Zrównoważonego Rozwoju (ang. *Division for Sustainable Development Goals – DSDG*) Globalnego Funduszu wspierającego Efektywność Energetyczną i Odnawialną Energię (ang. *The Global Energy Efficiency and Renewable Energy Fund – GEEREF*), który ma na celu wspieranie projektów dotyczących zrównoważonego rozwoju, z uwzględnieniem zmian klimatycznych, poprawy stanu powietrza oraz korzyści społeczno-ekonomicznych w obszarach biznesowych, tworzenia nowych miejsc pracy, wzrostu dochodów oraz stabilizacji dostaw energii do krajów najbiedniejszych. Pomysł GEEREF jest częścią Zielonej Księgi – Europejskiej Strategii

na rzecz Zrównoważonej, Konkurencyjnej i Bezpiecznej Energii (ang. *A European Strategy for Sustainable, Competitive and Secure Energy*); (Wysokińska, Witkowska, 2016, s. 26).

Na bazie m.in. dokumentów unijnych opracowano politykę energetyczną Polski. Obowiązująca polityka energetyczna została przyjęta przez rząd w 2009 r. i określona w perspektywie 2030 roku (dokument *Polityka energetyczna Polski do 2030r.*). Jej głównym celem jest wzrost bezpieczeństwa energetycznego kraju (stabilne dostawy paliw i energii gwarantujące zaspokojenie potrzeb krajowych i przy akceptowanych przez społeczeństwo oraz gospodarkę cenach) przy zachowaniu zasad zrównoważonego rozwoju (Czech, 2016, s. 53). Ponadto w dokumencie wskazano na optymalne wykorzystanie krajowych zasobów energetycznych, dywersyfikację dostaw ropy naftowej oraz paliw ciekłych i gazowych. Polityka energetyczna ma prowadzić m.in. do rozwoju wykorzystania odnawialnych źródeł energii oraz ograniczenia oddziaływania energetyki na środowisko (Czech, 2016, s. 53-54). W tabeli 5 przedstawiono cechy charakterystyczne pomiędzy konwencjonalnym a zrównoważonym systemem energetycznym.

**Tabela 5. Konwencjonalny a zrównoważony system energetyczny – cechy charakterystyczne**

Konwencjonalny system energetyczny	Zrównoważony system energetyczny
Dominacja paliw kopalnych w bilansie energetycznym	Wzrost wykorzystania odnawialnych źródeł energii
Polityka energetyczna skoncentrowana na wytwarzaniu	Polityka energetyczna ukierunkowana na ochronę zasobów naturalnych
Scentralizowane wytwarzanie energii	Generacja rozproszona
Dominacja celów ekonomicznych	Integracja między celami społecznymi, środowiskowymi i ekonomicznymi

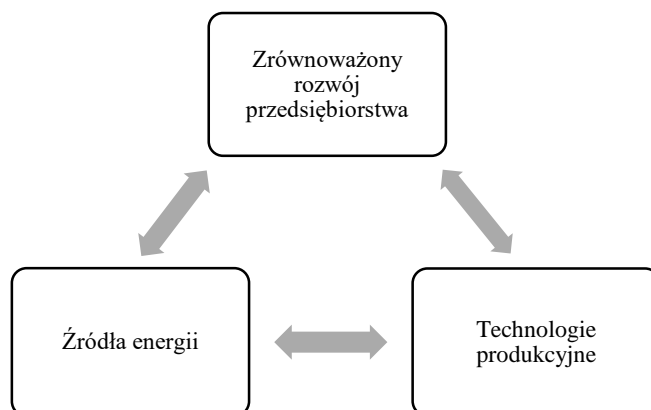
Źródło: (Czech, 2016, s. 56).

W aspekcie pozyskiwania energii koncepcja zrównoważonego rozwoju oprócz zaspokajania potrzeb obecnego pokolenia wymaga troski o pokolenia przyszłe i zdaniem A. Pawłowskiego i L. Pawłowskiego (2016, s. 34), oznacza:

- obowiązek bardziej oszczędnego zużywania kopalnych nośników energii,
- poszukiwanie alternatywnych źródeł energii z uwzględnieniem cyklu życia (np. biomasa, która wypada niekorzystnie z uwagi na emisję CO<sub>2</sub> w procesie jej pozyskiwania),
- określenie jako nieuzasadniony postulat rezygnacji z węgla,
- wykorzystanie technologii umożliwiających zmniejszenie emisji CO<sub>2</sub> ze źródeł antropogenicznych,

— zwrócenie uwagi na procesy naturalne i ich znaczenie (np. sekwestracja CO<sub>2</sub><sup>9</sup> wynosząca w Polsce nawet powyżej 80%).

Oprócz problemów związanych z pozyskiwaniem i przetwarzaniem energii oraz jej wykorzystaniem w procesach wytwórczych, pojawia się problem stosowanych przez podmioty gospodarcze technologii (rysunek 2).



Rysunek 2. **Technologie oraz źródła energii jako elementy współtworzące zrównoważony rozwój**

Źródło: Opracowanie własne.

F.W. Geels i inni (2017, s. 477-478) wskazują, że nie tylko podejście techniczno-ekonomiczne w badaniach energetycznych jest kluczowe dla zmiany w technologiach (niskoemisyjne), ale zależy również od zmian społecznych, politycznych, kulturowych i od zmiany w praktykach konsumenckich. Polityka energetyczno-klimatyczna powinna obejmować nie tylko wsparcie finansowe i regulacje, ale uczenie się, eksperymentowanie i budowanie koalicji, które rozwijają innowacje. Decydenci i analitycy powinni spojrzeć poza wycenę emisji dwutlenku węgla (CO<sub>2</sub>) i proponować inne sposoby zmniejszania emisji CO<sub>2</sub> – przejścia na technologie niskoemisyjne. Niemniej istotne są stosowane źródła zasileń. S. Simoes i inni (2017, s. 353) wskazują, że w przejściu na niskoemisyjną gospodarkę do 2050r. istotne znaczenie w procesie dekarbonizacji ma sektor energetyczny. Zaproponowano różne sposoby przejścia na niskoemisyjną gospodarkę. Jednym z nich jest dekarbonizacja przy

<sup>9</sup> Sekwestracja CO<sub>2</sub> – metoda utylizacji dwutlenku węgla. Więcej na ten temat w Lubańska Z, Grudniewski T., Chodyka M., Nitychoruk J., *Rodzaje metod sekwestracji CO<sub>2</sub>*, Czasopismo Inżynierii Lądowej, Środowiska i Architektury, JCEFA, t. XXXIII, z. 63(3/16), lipiec-wrzesień 2016, s. 239-246.

zastosowaniu fotowoltaiki i turbin wiatrowych. Technologia jest zasobem materialnym przedsiębiorstwa, a źródła zasilen (wiatr, słońce) są zasobami naturalnymi.

Poza aspektami instytucjonalnymi oraz praktyką gospodarczą dotyczącą zrównoważonego rozwoju interesującą kwestią jest  **tłumaczenie angielskiego pojęcia *sustainable development***, które do tej pory nie jest jednoznacznie sprecyzowane w języku polskim. Używa się terminów: ekorozwój, zrównoważony rozwój, trwały i zrównoważony rozwój, rozwój zrównoważony, rozwój samopodtrzymujący, rozwój samopodtrzymywany, rozwój zintegrowany, rozwój społeczny.

Dyskurs naukowy dotyczący terminologii i tłumaczeń nazw anglojęzycznych podjęli polscy naukowcy wskazując problemy interpretacyjne i wynikający z nich chaos w opracowaniach naukowych (m.in. K. Górka 2007; B. Poskrobko 2013; W. Przychodzeń 2013; A. Beckla i S. Czaja 2016; Matysiak, Raftowicz-Filipkiewicz 2017).

Idea rozwoju zrównoważonego zdaniem K. Górki (2007, s. 9) należy do niejednoznacznie zdefiniowanych koncepcji, co nie hamuje jej implementacji do praktyki gospodarczej. Porządkując terminologię K. Górka (2007, s. 9) wyjaśnia, że najpierw powszechnie stosowanym terminem był ekorozwój (ang. *Eco-development*). Termin ten lub inaczej ekorozwój społeczno-gospodarczy jest stosowany od lat 70. XX wieku. Oznacza wzrost gospodarczy zgodny z wymogami ochrony środowiska i ludzkiej populacji. Ekorozwój stanowi skrót myślowy nie budzący większych obiekcji. Termin ten jest jednak wypierany przez stosowanie określenia rozwój zrównoważony i/lub trwały. Obydwa terminy są tożsame. Kontrowersje budzi termin rozwój zrównoważony (Górka, 2007, s. 9-10). *Sustainable development*, jako nowe podejście do problemów rozwoju społeczno-gospodarczego (ochrona środowiska i jego zasobów naturalnych oraz walka z ubóstwem), oznacza trwały i zrównoważony rozwój społeczny i gospodarczy umożliwiający łączenie materialnych dążeń obecnego i przyszłych pokoleń z obowiązkową ochroną środowiska naturalnego wraz z jego zasobami (Górka, 2007, s. 10).

K. Górka (2007, s. 10) zauważa, że kłopoty wystąpiły wraz z tłumaczeniem wyrażenia *Sustainable Development*. Początkowo był to rozwój samopodtrzymujący lub samopodtrzymywany, jak wskazuje K. Górka w wyniku wykorzystania odnawialnych źródeł energii i odpadów jako surowców, co w języku polskim sprawiało odczucie swoistego *perpetuum mobile* – ciągły ruch bez dodatkowej energii (Górka, 2007, s. 10). Stąd wprowadzenie nowego określenia rozwój trwały i zrównoważony, które lepiej i szerzej wyjaśnia istotę *sustainable development*.

Trzeba zauważyć, że K. Górka użył określenia rozwój zrównoważony, a nie zrównoważony rozwój. Na ten sposób określania idei zwrócił uwagę B. Poskrobko podejmując dyskusję na temat stosowanej terminologii i kolejności pisania wyrazów.

B. Poskrobko również zwrócił uwagę na rozbieżności w rozumieniu *sustainable development* (zrównoważony rozwój). Podstawą dysonansu jest sposób rozumienia idei zrównoważonego rozwoju. Postrzegana przez pryzmat gospodarki interpretowana jest jako rozwój trwały, przez wzgląd na zapewnienie ciągłości funkcjonowania gospodarki oraz jej rozwój, co nie znajduje odniesienia w stanie równowagi. Natomiast postrzeganie idei zrównoważonego rozwoju przez pryzmat środowiska (ekorozwój) oznacza ograniczenia w korzystaniu z zasobów i innych walorów przyrody przez gospodarkę i społeczeństwo (Poskrobko, 2013, s. 21). Według B. Poskrobko istotę problemu najtrafniej oddaje pojęcie „trwały i zrównoważony rozwój”. Jest to postrzeganie procesów gospodarczych jako elementów procesów przyrodniczych i rozwoju społecznego – procesów, a nie stanu rzeczy (Poskrobko 2013, s. 21).

Kolejnym badaczem, który wyjaśnia dylemat ‘trwały czy zrównoważony’ jest W. Przychodzeń. Według niego szerszy zakres pojęciowy niż zrównoważony rozwój ma pojęcie rozwój trwały (ang. *sustainable development*). W. Przychodzeń wyjaśnia, że wynika to z tłumaczenia ang. słowa *sustain*, które oznacza trwanie, stałość, utrzymywanie (Przychodzeń, 2013, s. 41). Trwały rozwój, według raportu z 1987 r. Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju, jest procesem zmian, w którym eksploatacja zasobów oraz kierunki inwestowania, zmiany instytucjonalne oraz postęp techniczny prowadzą do harmonii i umożliwiają zaspokojenie potrzeb i aspiracji również przyszłym pokoleniom (Przychodzeń, 2013, s. 41-42).

Zdaniem badaczy, A. Matysiaka i M. Raftowicz-Filipkiewicz, termin *sustainable development* niesłusznie został upowszechniony pod nazwą rozwój zrównoważony. Naukowcy podzielają pogląd, że lepszą nazwą jest rozwój samopodtrzymywany z uwagi na większą ogólność niż pozostałych terminów. Zdaniem badaczy: „Sustainable development oznacza rozwój endogeniczny, czyli pobudzany, stymulowany przez czynniki wewnętrzne” (Matysiak, Raftowicz-Filipkiewicz, 2017, s. 37). Swój pogląd argumentują tym, że źródłem rozwoju endogenicznego są czynniki generowane przez system społeczny. Ponadto autorzy wskazują, że „konceptja potrójnie zrównoważonego rozwoju” zakłada równowagę we wszystkich dziedzinach życia społecznego, co wskazuje na endogeniczny charakter rozwoju. Twierdzą, że „w związku z tym należy zerwać z odróżnieniem wzrostu gospodarczego i rozwoju zrównoważonego na rzecz terminu rozwój społeczny” (Matysiak, Raftowicz-Filipkiewicz,



2017, s. 37-38). Zdaniem autorki dysertacji termin *rozwój społeczny* jest zbyt ogólny, by można było posługiwać się nim w znaczeniu uzyskiwania potrójnego wyniku (zrównoważony rozwój). Problem dotyczy chociażby wskaźników i miar, które rzetelnie oddawałyby realizację przyjętych celów we wszystkich trzech obszarach zintegrowanych ze sobą (gospodarczy, ekologiczny, społeczny), a jednak odmiennych.

Problemy definicyjne i interpretacyjne stwarza nie tylko zrównoważony rozwój, ale również inne pojęcia z nim kojarzone. Przyczynę do dyskusji wskazali badacze A. Becla i S. Czaja (2016, s. 4), którzy zwracają uwagę na nadużywanie lub niepoprawne stosowanie pojęć podstawowych dla myśli ekonomicznej. Autorzy wymieniają (Becla, Czaja, 2016, s. 4):

- stosowanie bardziej pojemnych kategorii do opisu zjawisk-procesów zbyt wąskich. Przykładem jest pojęcie rozwoju społeczno-gospodarczego do prezentacji jedynie ilościowych zmian w gospodarce,
- stosowanie zbyt wąskich pojęć do charakteryzowania zjawisk-procesów zbyt szerokich. Jako przykład wskazany został wzrost gospodarczy do charakteryzowania złożonych zmian w gospodarce i społeczeństwie,
- niepoprawne używanie danego pojęcia (z uwagi na niedoskonałość procesu definiowania),
- nadawanie danemu pojęciu dodatkowych, nieuprawnionych atrybutów.

A. Becla i S. Czaja wskazują, że podejście ilościowe nie jest w stanie opisać wszystkich aspektów życia gospodarczego. Wynika to m.in. z jego złożoności (Becla, Czaja, 2016, s. 5). Autorzy nawiązują do wypowiedzi J. M. Keynesa, który krytykował podejście matematyczne, w którym nie widać złożoności zjawisk i ich współzależności w rzeczywistym świecie (Becla, Czaja, 2016, s. 5). Wzrost opisuje zmiany ilościowe, natomiast rozwój rozumiany jest jako pojęcie szersze, opisujące zmiany strukturalne i inne, które dotyczą wzrostowi gospodarczemu, a zarazem wykraczają poza umiejętności i techniki (czynniki pobudzające wzrost). Stąd gospodarka może wykazywać wzrost gospodarczy bez rozwoju, ale nie odwrotnie (Becla, Czaja, 2016, s. 5-6). Becla i Czaja (2016, s. 6-7) zwracają również uwagę na aspekt czasu, który towarzyszy zmianom. Zdaniem autorów trwałość w czasie łączy się z metodami zasobowo-kapitałowego wsparcia procesu rozwoju społeczno-gospodarczego. Szczególne znaczenie ma to dla rozumienia *sustainable development*, dlatego pojęcie rozwoju zrównoważonego i trwałego badacze uważają za bardziej odpowiednie niż rozwoju zrównoważonego, rozwoju trwałego czy rozwoju samopodtrzymującego się (Becla, Czaja, s. 7-8).

Kolejnym głosem w dyskusji jest artykuł M. Słodowej-Hełpy (2015), w którym przytoczony został pogląd G. W. Kołodki, dotyczący ekonomii przyszłości. Jego zdaniem ekonomia przyszłości powinna być bardziej społeczna niż matematyczna, uczciwa, pragmatyczna, opisowa i normatywna, heterodoksyjna oraz dynamiczna po to, by dostarczać społeczeństwu tego, czego będą od niej oczekiwały. G. W. Kołodko proponuje ekonomię umiaru i Nowy Pragmatyzm. Nowy Pragmatyzm wychodzi z systemu wartości, które sprzyjają wielokulturowości, partycypacyjnej globalizacji, inkluzywnym instytucjom, spójności społecznej oraz zrównoważonemu rozwojowi (Słodowa-Hełpa, 2015, s. 71-72). Ekonomia przyszłości w coraz mniejszym stopniu powinna być zmatematyzowana i sformalizowana, a w relatywnie rosnącym zakresie osadzona właśnie w kontekście kulturowym (Słodowa-Hełpa, 2015, s. 72). M. Słodowa-Hełpa (2015, s. 72) zauważa, że wśród ekonomistów wywodzących się z wielu szkół następuje odrzucenie koncepcji *homo oeconomicus* przez stosowanie ewolucyjnego podejścia do procesów gospodarczych oraz ich badanie na wielu płaszczyznach (interdyscyplinarność). Więcej uwagi poświęca się m.in. koncepcji *homo sustinens* – koncepcji bazującej na wspólnotowych i altruistycznych wartościach, którą najmocniej wspierają przedstawiciele ekonomii zrównoważonego rozwoju (Słodowa-Hełpa, 2015, s. 71-73). Noblistka E. Ostrom podjęła wyzwanie i starała się odpowiedzieć na pytanie czy można zorganizować wykorzystywanie wspólnych zasobów i w jaki sposób, by uniknąć nadmiernej eksploatacji, jak i wysokich kosztów administrowania nimi. Badania wykazały, że zarządzanie wspólnotowe jest skuteczne i efektywne. Podważyła tym samym tezę, że jedyną efektywną drogą jest prywatyzacja. Badania wskazały również, że należy sięgać do bogatszej, regulacyjnej struktury instytucjonalnej, decydującej o rozwoju z uwagi na rozwiązywanie przez nią części problemów np. przez instytucję kooperacji wspólnot lokalnych (Słodowa-Hełpa, 2015, s. 76-77). Badania dotyczyły dysponowania zasobami w wielu rejonach świata m.in. pastwiska, lasy, jeziora, łowiska rybne, jak również zarządzania ziemią, wodą, lasami i łowiskami jako dobrem wspólnym. E. Ostrom zwróciła uwagę na komunikację i kooperację podczas, gdy większość ekonomistów skupia się na konkurencji (konkurowaniu); (Słodowa-Hełpa, 2015, s. 78).

Oprócz rozważań na gruncie ekonomii warto podkreślić nawiązanie zasad zrównoważonego rozwoju do wielu wcześniejszych koncepcji filozoficznych (płaszczyzna moralna). Wśród nich, według A. Pawłowskiego, zaakcentować można etykę odpowiedzialności Hansa Jonasa z 1974 r. (rozważania na gruncie filozofii techniki). H. Jonas wskazuje na moce techniczne, jakimi dysponuje człowiek, a które wywołują problemy moralne do tej pory nie rozważane przez etykę: globalne uwarunkowania ludzkiego życia, możliwość

przetrwania gatunku ludzkiego w przyszłości czy (nie)zamierzone i odległe czasowo konsekwencje aktywności ludzkiej (stosunek do ludzi i środowiska naturalnego). Według H. Jonasa potrzebna jest zmiana samej natury ludzkiego działania, co prowadzi do uzupełnienia tradycyjnej etyki o „imperatyw odpowiedzialności”. Imperatyw ten brzmi: „działaj tak, aby skutki twoich czynów nie godziły w przyszłe istnienie człowieka na Ziemi”. Rozumiany w ten sposób imperatyw odpowiedzialności odnosi się do przyszłości człowieka i w ogólnym rozumieniu do warunków panujących w przyszłości – jakości życia (Pawłowski, 2006, s. 24).

Trudno w tym miejscu nie odnieść się również do wyzwań nauk o zarządzaniu i jakości, które są jednocześnie wyzwaniem dla rozwoju organizacji. B. Nogalski (2017, s. 5-6) wskazuje, że obszarami problemowymi są: zrównoważony rozwój, odpowiedzialny i społecznie wrażliwy biznes, rozwiązania organizacyjne elastyczne i zmienne, wiedza i kapitał intelektualny oraz przedsiębiorczość i innowacje. Wymienione obszary wynikają z trendów, które można zaobserwować we współczesnej gospodarce światowej, takich jak globalizacja, zmiany w technologiach teleinformatycznych, zmiany wzorców kulturowych i aspiracji pracowników, jak również nieprzewidywalność otoczenia (Nogalski, 2017, s. 5). Zrównoważony rozwój jest tym obszarem, który z jednej strony zachęca do stworzenia symbiozy między przedsiębiorstwem a otoczeniem, a z drugiej nakłania do odpowiedzi na pytanie w jaki sposób dokonać transformacji polityki ze wzrostu krótkoterminowego do polityki wzrostu spójnego i zrównoważonego, w którym przystosowanie następuje w sposób ciągły. Długoterminowy wzrost oparty na odnawialnych zasobach stanowi podstawową przesłankę i wytyczną, by dążyć do przetrwania i osiągnąć umiarkowany oraz trwały sukces. Cel ten opiera się na synchronizacji ciągłej i partnerstwie zrównoważonym, a procesy i projekty są elementem, które spajają całość. Zmiany te powinny być wspierane przez nowoczesne technologie, tworząc tym samym spójną infrastrukturę zarządzania i przystosowywania się do zmian dynamicznie. Wyznaczone cele strategiczne nie tylko powinny być koherentne, ale również uwzględniać interes kluczowych partnerów (Nogalski, 2017, s. 5).

Przy obecnej dynamice sytuacji gospodarczej koncentrowanie się tylko na ulepszeniach działań operacyjnych spowoduje, że organizacja nie przetrwa. Organizacje muszą być gotowe na innowacje i związane z nimi zmiany. Rozwój powinien bazować na zdolności rozwojowej (zasobach), zapewniającej realizację niezbędnych przedsięwzięć we wszystkich obszarach działalności. Oznacza to patrzenie w przyszłość, stawianie celów, a także opracowywanie planów oraz scenariuszy rozwojowych, na podstawie których rozważa się różne kierunki zmian i określa zakresy przekształceń (Wyrwicka, 2014, s. 192).

Koncepcja zrównoważonego rozwoju staje się coraz bardziej popularna (Kronenberg, Bergier, 2010, s. 56). Jako typ rozwoju społeczno-gospodarczego (Bartkowiak, 2008, s. 13), stawia za cel trwałe zachowanie zasobów naturalnych (Pabian, 2013, s. 3), by pozostawić możliwości rozwoju kolejnym pokoleniom (Piontek, 2002, s. 27). W procesach gospodarowania wykorzystywane są różne rodzaje zasobów: zasoby ludzkie (wiedza i umiejętności ludzi), zasoby naturalne (np. ziemia z bogactwami, woda, powietrze) oraz zasoby będące wytworem ludzkiej działalności (np. budynki, maszyny, narzędzia, środki transportu, środki finansowe); (Milewski, Kwiatkowski, 2005, s. 3). Dostrzec można trudność, która polega na niemożności zaspokojenia wszystkich potrzeb, z uwagi na ograniczoność zasobów. Pojawia się problem efektywnego wykorzystania zasobów (Milewski, Kwiatkowski, 2005, s. 3). Jednocześnie istotną staje się wymiana wiedzy na ten temat i jej akceleracja (Włodarkiewicz-Klimek, Kałkowska, 2011; Kałkowska, Włodarkiewicz-Klimek 2015; Szafranski 2018), co zostało zauważone również przez Clarka i in., którzy wskazali, że zrównoważony rozwój jest przedsięwzięciem wymagającym wiedzy (Clark i in., 2016, s. 4615). Wiedza na temat zarządzania środowiskiem (oraz organizacji i środowiska) pomogła zrozumieć dążenie do ‘ekologizacji biznesu’ (Kolk, 2016, s. 24).

Pierwszy poważny artykuł poruszający tematykę zrównoważonego rozwoju przedstawił Stuart L. Hart w 1997 r. podejmując zagadnienie rewolucji środowiskowej (Elkington, 2009, s. 75). Wskazywał w nim, że wiele firm przyjęło na siebie odpowiedzialność za środowisko (wywieranie wpływu na środowisko), co spowodowało, że procesy produkcyjne i produkty stają się coraz mniej uciążliwe (szkodliwe) dla środowiska. Firmy redukują zanieczyszczenia i jednocześnie zwiększają zyski. Zdaniem S. Harta (1997) wyzwaniem jest *rozwój zrównoważonej gospodarki* globalnej, gospodarki, którą należy wspierać w nieskończoność. Hart zauważył, że nie tylko kontrola zanieczyszczeń jest istotna. Ważne jest szersze spojrzenie na zanieczyszczanie, obszary i ubożenie środowiska (podupadłe ziemie uprawne, rybołówstwo, lasy), zanieczyszczenie miast, ubóstwo, choroby zakaźne, migracja. Korzenie problemu – gwałtowny wzrost populacji i szybki rozwój gospodarczy w gospodarkach wschodzących – to kwestie polityczne i społeczne, które przekraczają mandat i możliwości każdej korporacji. Konkluzja jaka wynika z dywagacji S. Harta (1997) mówi o tym, że zaspokajanie potrzeb obecnego pokolenia niszczy zdolność zaspokajania potrzeb przez kolejne pokolenia. Logika biznesowa dotycząca ekologii była w dużej mierze operacyjna lub techniczna. Jednak niewielu menedżerów uważało, że możliwości środowiskowe mogą rzeczywiście stać się głównym źródłem wzrostu przychodów. Działania prośrodowiskowe (‘zazielenianie’) zostały sformułowane w kontekście redukcji ryzyka, przeprojektowania lub obniżenia kosztów.

Rzadko kiedy wiązało się ze strategią lub rozwojem technologii. S. Hart (1997) pisał: „Podczas gdy wczorajsze firmy często nie były świadome swojego negatywnego wpływu na środowisko, a dzisiejsze odpowiedzialne firmy dążą do zerowego wpływu, jutrzejsze firmy muszą nauczyć się wywierać pozytywny wpływ. Coraz częściej firmy będą sprzedawać rozwiązania problemów środowiska na świecie”. Przewidywanie firm przyszłości wymaga jasnego zrozumienia tych problemów. Aby dojść do zrównoważonego rozwoju, należy w pierwszej kolejności rozwikłać złożony zestaw globalnych współzależności. Gospodarka globalna to zdaniem S. Harta trzy różne, nakładające się gospodarki (tabela 6).

Tabela 6. Globalna gospodarka jako trzy gospodarki

Gospodarka rynkowa	Rozwinięte narody (ok. miliard ludzi, tj. 1/6 światowej populacji)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 75% światowego zużycia energii i zasobów,</li> <li>– generują większość odpadów</li> <li>– ślady ekologiczne – ilość gruntów potrzebnych do zaspokojenia potrzeb konsumentów</li> </ul>
	Poziom zanieczyszczeń stosunkowo niski	<ul style="list-style-type: none"> <li>– surowe przepisy ochrony środowiska</li> <li>– zazielenianie przemysłu</li> <li>– przenoszenie najbardziej zanieczyszczających działalności na wschodzące rynki</li> </ul>
	Wschodzące gospodarki	<ul style="list-style-type: none"> <li>– poziom zanieczyszczeń stosunkowo wysoki</li> <li>– zanieczyszczenie w miastach, kwaśne deszcze</li> </ul>
	Urbanizacja (wyzwania infrastrukturalne i środowiskowe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– do 2025 r. pojawi się 30 megamiast z populacjami powyżej 8 mln oraz 500 miast o populacji ponad 1 mln</li> </ul>
	Transport	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ponad miliard pojazdów silnikowych (do 2010)</li> <li>– smog, emisja gazów cieplarnianych</li> </ul>
Gospodarka przetrwania	Tradycyjny, oparty na wsiach sposób życia (większość krajów rozwiniętych)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 3 mld ludzi, głównie Afrykanie, Hindusi, Chińczycy</li> <li>– Prognoza: kraje rozwijające się będą stanowić 90% wzrostu populacji, a większość wystąpi w gospodarce przetrwania</li> </ul>
	Degradacja ekosystemów – przemysł wydobywczy i rozwój infrastruktury	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ludność wiejska zagrożona ubóstwem przez konkurowanie o zasoby naturalne</li> <li>– wysoki wskaźnik dzietności (dzieci pomagają w gromadzeniu zasobów – opał, woda) – błędne koło wyczerpywania zasobów i ubóstwa</li> </ul>
	Zagrożenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– palenie łąna</li> <li>– skażenie wody pitnej</li> <li>– zgon 8 mln rocznie</li> <li>– migracja ze wsi do miast (500 mln rocznie)</li> </ul>
Gospodarka przyrody	Naturalne systemy i zasoby	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ograniczoność zasobów nieodnawialnych (ropa naftowa, metale i inne minerały)</li> <li>– odnawialne zasoby (gleby, lasy) uzupełniają się, jeśli ich użycie nie przekroczy progów krytycznych</li> </ul>
	Zagrożenia dla ZR	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wyczerpywanie się zasobów odnawialnych (lasy, gleby, wody rybołówstwo)</li> <li>– wyginiecie wielu gatunków zwierząt</li> <li>– działalność człowieka przekracza ZR w skali globalnej</li> </ul>
	Innowacyjne technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– substytuty zasobów nieodnawialnych: np. światłowód zastępuje drut miedziany</li> <li>– ponowne użycie materiałów i recykling – zmniejszenie popytu na dziewicze materiały</li> </ul>

Źródło: Opracowanie na podstawie (Hart, 1997).

S. Hart (1997) wskazuje, że współzależność trzech sfer gospodarek jest coraz bardziej widoczna tworząc wyzwania społeczne i środowiskowe dla planety: wyczerpywanie zasobów, zmiany klimatyczne, zanieczyszczenie, ubóstwo i nierówności.

Przedstawione przez S. Harta (1997) wyzwania dla zrównoważonego rozwoju przedstawione zostały w tabeli 7.

Tabela 7. Główne wyzwania dla zrównoważonego rozwoju

	Zanieczyszczenie	Wyczerpywanie	Ubóstwo
<b>Gospodarki rozwinięte</b>	– gazy cieplarniane – stosowanie toksycznych metali – zanieczyszczone tereny	– niedobór surowców – niewystarczające ponowne użycie i recykling	– bezrobocie miejskie i mniejszościowe
<b>Gospodarki wschodzące</b>	– emisje przemysłowe – zanieczyszczenie wody – brak oczyszczania ścieków	– nadmierna eksploatacja zasobów – nadmierne zużycie wody do nawadniania	– migracja do miast – brak wykwalifikowanych pracowników – nierówność dochodów
<b>Gospodarki przetrwania</b>	– spalanie gnoju i drewna – brak warunków sanitarnych – zniszczenie ekosystemu w wyniku rozwoju	– wylesianie – nadmierny wypas – utrata gleby	– wzrost populacji – niski status kobiet – migracja

Zródło: (Hart, 1997).

S. Hart (1997) w latach 90. wskazywał, że aktywność gospodarcza powinna wzrosnąć dziesięciokrotnie ponad stan z 1997r. w celu zapewnienia podstawowych potrzeb populacji (dwa razy większych niż w 1997r.). Natomiast technologia będzie musiała poprawić się dwudziestokrotnie, aby utrzymać planetę na poziomie obciążenia środowiska z 1997r. Firmy powinny uwzględnić zrównoważony rozwój w swoim myśleniu strategicznym. Biorąc pod uwagę planetę, jako całość, decydenci będą musieli odpowiedzieć na pytanie, czy firma jest częścią rozwiązywania problemów społecznych i środowiskowych, czy częścią istnienia problemów. Przedsiębiorcy myśląc w tych kategoriach mogą rozwijać wizję zrównoważonego rozwoju – logikę kształtowania, która wykracza poza wewnętrzne, operacyjne działania do bardziej zewnętrznego, strategicznego ukierunkowania na zrównoważony rozwój. Wizja taka jest potrzebna do implementacji trzech etapów strategii ochrony środowiska:

1. Etap pierwszy – zapobieganie zanieczyszczeniom.
2. Drugi etap – zarządzanie produktem (cykl życia produktu).
3. Etap trzeci – czyste technologie.

Zdaniem S. Harta (1997) jasna i w pełni zintegrowana strategia środowiskowa powinna nie tylko rozwijać kompetencje, ale również kształtować relacje przedsiębiorstwa z klientami, dostawcami, innymi firmami, decydentami i wszystkimi zainteresowanymi stronami. Firmy mogą i muszą zmieniać sposób myślenia klientów poprzez tworzenie preferencji dla produktów

i usług zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju. Powinny stać się nauczycielami, a nie zwykłymi sprzedawcami produktów (Hart, 1997). Mimo, iż od czasu ukazania się artykułu Harta minęło ponad 20 lat, tematyka w nim zawarta jest nadal aktualna. Świadczy to o poważnym problemie, jaki stanowi przejście na zrównoważony rozwój oraz o ciągłym bilansowaniu korzyści i kosztów związanych z postępem.

Rozważając przyszłość obecnych i przyszłych pokoleń należy zauważyć zarówno szanse, jak i zagrożenia, które pojawiają się wraz z rozwojem cywilizacyjnym. Zrównoważony rozwój powinien zapewnić wyrównanie szans rozwoju, dostęp do naturalnych bogactw, równouprawnienie czy fair trade (sprawiedliwy handel). Dostęp do złóż surowców jest istotny dla rozwoju wielu nowych technologii. Różna dostępność surowców (nierównomierny rozkład geograficzny) warunkuje politykę surowcową państw, które nimi dysponują. Kraje mniej zasobne surowcowo spychane są na margines rozwoju gospodarczego i cywilizacyjnego. Jako przykład można wymienić surowce energetyczne. Ponad 1,3 mld ludzi (na obecnie ok. 7 mld) na świecie nie posiada dostępu do energii elektrycznej (Jaźwińska, 2018b, s. 55). Zdaniem K. Górki i A. Thier (2016, s. 239) zagrożenia wiążą się również z anomaliami pogodowymi, które narastają wskutek globalnego ocieplenia i zmian klimatu. Zaobserwować można większe zróżnicowanie rozmieszczenia opadów i narastanie tych zjawisk. Pojawia się deficyt wody, niekorzystne zróżnicowanie przyrostu liczby ludności w krajach słabo i wysoko rozwiniętych, wyczerpują się zasoby kopalne (szczególnie pokłady ropy naftowej) oraz przedłużająca się stagnacja gospodarcza spowodowana kryzysem w USA i Europie Zachodniej w latach 2008-2009. K. Górka i A. Thier sugerują, że są obawy związane z pojawieniem się początku kolejnego (6.) cyklu Kondratiewa trwającego ok. 50 lat. Jednocześnie wskazują, że istnieje słaba świadomość prognoz dotyczących kryzysu zaopatrzenia w wodę, który zdaniem badaczy może okazać się bardziej dotkliwy niż kryzys energetyczny (Górka, Thier, 2016, s. 239).

Ma to swoje odzwierciedlenie w podejściu do jakości życia, co zauważa F. Piontek używając pojęcia rozwój zrównoważony i trwały. Wskazuje on, że jego istotą jest zapewnienie długotrwałej poprawy jakości życia obecnych i przyszłych pokoleń. Cel ten uzyskuje się poprzez odpowiednie proporcje pomiędzy kapitałem ekonomicznym, przyrodniczym i ludzkim. Rozwój zrównoważony i trwały jest oparty na odpowiednio ukształtowanych strukturach, których jednym z elementów jest środowisko przyrodnicze, natomiast kryterium integrującym jest jakość życia (Piontek, 2002, s. 27). W 1992 r. na Ogólnoświatowej Konferencji ONZ w Rio de Janeiro przyjęto Deklarację w sprawie środowiska i rozwoju (Jodkowska, 2011, s. 53). Deklaracja zawierała 27 zasad. Na uwagę zasługują dwie: „Istoty ludzkie są w centrum zainteresowania w przebiegu rozwoju zrównoważonego.

Są upoważnione do zdrowego i wydajnego życia w harmonii z naturą” oraz „w celu osiągnięcia zrównoważonego rozwoju i wysokiej jakości życia dla wszystkich ludzi, państwa powinny zredukować oraz wyeliminować niezrównoważone struktury produkcji i konsumpcji oraz promować właściwą politykę demograficzną” (Bartkowiak, 2008, s. 27-28). Pierwsza wymieniona zasada pokrywa się z rozważaniami W. Mantury, który wskazuje na rolę człowieka jako podmiotu poznania i sprawcy zmian w rzeczywistości, w której to strukturze *homo sapiens* zajmuje centralne miejsce – ujęcie antropocentryczne. Ponadto, jak wnioskuje W. Mantura, „pozycja człowieka wynika z jego fenomenalnej jakości”, którą stanowią takie cechy jak postrzeganie, pamięć, wyobraźnia, myślenie, kreatywność, inteligencja oraz zdolność przewidywania. W. Mantura dodaje, że „w ujęciu procesowym jakość człowieka jest określana jakością życia” (Mantura, 2010, s. 32).

Potrzeba tzw. inteligentnego rozwoju, czyli działań prowadzących do zwiększenia roli wiedzy i innowacji, które w przyszłości mają być siłą sprawczą rozwoju została wyartykułowana w strategii gospodarczej dla Europy (Europa 2020). Działania te polegają na podniesieniu jakości edukacji, intensyfikacji działalności badawczej, wspierania dyfuzji innowacji oraz wiedzy w krajach członkowskich Unii Europejskiej i racjonalnym korzystaniu z technologii informacyjno-komunikacyjnych (Janasz, 2011, s. 18). Zdaniem W. Mantury postęp cywilizacyjny i **wzrost jakości życia** człowieka jest determinowany przez postęp jakościowy, a ten zależy od rozwoju kwalitologii – nauki o jakości (Mantura, 2010, s. 18), która jest interdyscyplinarną dziedziną wiedzy (Kolman, 2009, s. 31). R. Kolman zaznaczał, że kompleksowe zarządzanie jakością „to system oddziaływania na jakość wytworu przez racjonalne wykorzystanie zasobów ludzkich i materiałowych w procesach wytwarzania, z uwzględnieniem zadowolenia klientów” (Kolman, 1996, s.11). Autor podkreślał, że „system gospodarczy wymaga wprowadzania zmian, stanowiących wynik odpowiednio ukierunkowanych działań wszystkich zainteresowanych. A ponieważ zainteresowane poprawą sytuacji materialnej jest całe społeczeństwo – każdy powinien intensywnie działać na swoim odcinku!” (Kolman, 1996, s. 10). Według R. Kolmana konieczność odpowiedniej jakości produktów wynika ze wzrostu wymagań doskonałej technologii, bezpieczeństwa i ochrony środowiska, rosnącej złożoności wyrobów, dążenia do obniżania kosztów produkcji oraz wzrostu konkurencyjności (Kolman, 1996, s. 9-10).

Według W. Mantury ogólnym celem stosowania podejścia jakościowego jest doskonalenie wszystkich relacji człowieka z rzeczywistością, co powinno prowadzić do pełniejszego jej poznania i celowych, skutecznych zmian (Mantura, 2010, s. 104). Życie ludzkie jest zbiorem nieustannych przemian jakościowych (Kolman, 2009, s. 141), a do wzrostu



jego jakości powinien prowadzić zrównoważony i trwały rozwój. Jakość życia określana jest przez R. Kolmana jako sprawność funkcjonowania żywego organizmu człowieka, stopień zaspokojenia życiowych potrzeb jednostki (materialnych i duchowych) oraz całego społeczeństwa. Jakość życia można interpretować jako stopień spełnienia wymogów doskonalenia społeczeństwa (Kolman, 2009, s. 142).

Nadrzędną funkcją nauki o jakości (kwalitologii) jest funkcja informacyjna. Polega ona na tworzeniu i odpowiednim przyporządkowaniu informacyjnych modeli obrazów do poszczególnych składowych rzeczywistości. Modele te powstają w procesie poznawania danych przedmiotów – informacyjna funkcja poznawcza, lub w procesie tworzenia przedmiotów postulowanych – informacyjna funkcja kreatywna (Hamrol, Mantura, 2002, s. 54).

Działalność ludzką, w której znajduje zastosowanie kwalitologia, można podzielić na dwie sfery aktywności: sferę poznawczą, która polega na permanentnym zdobywaniu informacji o rzeczywistości i rozwijaniu wiedzy na jej temat oraz sferę kreatywno-sprawczą polegającą na koncipowaniu rzeczywistości i jej przekształcaniu – działalność praktyczna (Mantura, 2013, s. 26). Według W. Mantury podział ten świadczy o obecności problematyki jakościowej we wszystkich sferach ludzkiej aktywności – od teoretycznej poprzez praktyczną, społeczną i indywidualną, projektową, wytwórczą, kulturową, aż do ekologicznej i gospodarczej (Mantura, 2013, s. 26). Doskonalenie relacji człowieka z otoczeniem to dokonywanie celowych zmian (Mantura, 2010, s. 104). Zmiany wprowadza się z pomocą i przy pomocy zespołów ludzkich (pracowników). Wprowadzenie zmian umożliwia większa autonomia pracowników (uzgodniony zakres wolności i odpowiedzialności). Wiąże się to z rozwijaniem określonych umiejętności potrzebnych do realizacji wykonywanych zadań, kreatywnego rozwiązywania problemów, skłonnością do podejmowania odważnych decyzji. Skuteczne w tym celu są systemy wsparcia pracowników i sposób zachęty do rozwiązywania problemów i wykorzystywania okazji, jakie pojawiają się na rynku (Sloane, 2005, s. 38-39). Według P. Sloane'a pracownicy powinni rozumieć czego się od nich oczekuje (2005, s. 38). Tworzenie wizji (jakości życia) wymaga wiedzy i wyobraźni, które są składową cech dobrego projektanta (Mantura za Bąbińskim, 1994, s. 24), takich jak wyobraźnia, inteligencja, wiedza, mądrość, doświadczenie i talent. Przytoczone właściwości, choć w pierwowzorze dotyczące systemu produkcyjnego, doskonale określają sposób projektowania jakości życia (w tym zrównoważonego rozwoju). Również i w tym aspekcie można napotkać m.in. na ograniczenia zasobowe (np. środki materialne, finansowe, czas) oraz wymagania i warunki działania pozostałych elementów podlegających projektowaniu na co zwrócił uwagę W. Mantura (1994,

s. 24). Kształtowanie jakości zarządzania przejawia się w jakości projektowej zarządzania, a w dalszej kolejności w skutecznym jej wdrożeniu i permanentnym doskonaleniu (Mantura, 2010, s. 169). W. Mantura nadmienia, że zarządzanie (organizacji) występuje jako obiekt złożony, którego jakość powinna być m.in. projektowana, implementowana, badana, diagnozowana, poddawana analizie, kontrolowana, oceniana, weryfikowana oraz doskonalona (Mantura, 2010, s. 168).

Według Światowej Organizacji Zdrowia (*World Health Organization* - WHO) jakość życia (ang. *Quality of Life*) definiowana jest jako sposób postrzegania przez jednostkę własnej sytuacji życiowej w kontekście uwarunkowań kulturowych i systemu wartości, w których żyje oraz w odniesieniu do swoich celów, oczekiwań, standardów i obaw (www.who.int, 2018). Szerokie postrzeganie jakości życia, sprowadza się do skutków wywołanych różnymi złożonymi wpływami. Są to m.in. zdrowie fizyczne, stany psychiczne, osobiste przekonania, relacje społeczne i ich związek z istotnymi cechami otoczenia (www.who.int, 2018). T. Borys zwraca uwagę na dwie pojawiające się tendencje do uniwersalizacji definicji jakości życia. Pierwsza jako naturalny i integrujący skutek istoty samej jakości (m.in. T. Borys), druga jako istoty życia (m.in. W. Sedlak). T. Borys (2015, s. 3) zauważa, że próby zdefiniowania jakości życia stanowią znikomą część publikacji na ten temat. Zrównoważony rozwój wspiera jakość życia i implikuje jego poprawę. Koncentruje się na lepszym życiu wszystkich ludzi w zgodzie ze środowiskiem. Jakość życia składa się z kilku elementów, w tym fizycznych, psychicznych, społecznych i duchowych (Gazzola, Querci, 2017, s. 371). P. Gazzola i E. Querci (2017, s. 371) konkludują, że jakość życia można utrzymać przez długi czas tylko wtedy, gdy szanowana jest dostępność zasobów z uwagi na występujące naturalne ograniczenia, takie jak wydolność ekosystemów. W ten sposób koncepcja zrównoważonego rozwoju rozszerza perspektywę od obecnych czasów do przyszłości, poprzez współistnienie ludzi ze środowiskiem naturalnym. Zrównoważony rozwój oznacza zachęcanie do wzrostu gospodarczego przy jednoczesnej ochronie środowiska i poprawie jakości życia, uwzględniając wpływ na zdolność przyszłych pokoleń do funkcjonowania w podobny sposób.

Zasoby ludzkie a zwłaszcza kompetencje kadry – wiedza, postawa, umiejętności, tworzą i zmieniają nie tylko wewnętrzne elementy organizacji, ale również mają wpływ na otoczenie zewnętrzne. Uwagę warto zwrócić na zmiany, które są inicjowane/kreowane przez przedsiębiorstwa oraz te, które stwarzają szansę lub zagrożenie dla rozwoju, a nie wynikają z podstawowej działalności przedsiębiorstw (zmiany w makrootoczeniu).

Przytaczając słowa H. I. Ansoffa (1985, s. 31), że organizacje mają służyć otoczeniu, można stwierdzić, że wszelkiego typu organizacje nie powinny działać na szkodę otoczenia

i zdrowia ludzi. Wraz z rosnącymi i różnymi potrzebami klientów oczekuje się unikatowych produktów, jednocześnie zwracając uwagę na sposób ich wytwarzania. Wymogiem XXI w. stają się innowacyjne rozwiązania w sferze stosowanych technologii i technik. Ważne z punktu widzenia kierowania przedsiębiorstwem stają się koncepcje zarządzania, jednak ich mnogość może być trudnym wyborem dla decydentów. Równie ważne jest współdziałanie przedsiębiorstw z innymi podmiotami (organizacje komercyjne, społeczne, instytucje publiczne), które skutkuje tworzeniem wartości preferowanych przez każdą z grup. Zdaniem M. Komańdy (2011, s. 128) generowanie wartości powinno zmusić przedsiębiorstwa do postawy określanej jako *sustainable*, czyli takiej, która skupia zainteresowania wokół korzyści generowanych przez i dla partnerów zaangażowanych we wspólne działania zgodnie z zasadą „win-win”. Łączenie działań poszczególnych grup interesariuszy powinno wpływać korzystnie na kształtowanie przyszłości, która dotyczy wszystkich zainteresowanych (Jaźwińska, 2018a, s. 33).

Zarządzanie wymaga twórczej i pobudzającej energii, by podążać za zmianami, a przede wszystkim dążyć do ich kreowania. Do zadań właścicieli i kadry zarządzającej przedsiębiorstw należą m.in. wyzwolenie tkwiącego w pracownikach potencjału i rozwijanie go. Właściwe jest inwestowanie w zasoby ludzkie w sposób zrównoważony – równowaga pomiędzy wkładem a efektem – i zorientowanie na przyszłość. Takie podejście sprzyja zaangażowaniu w proces twórczy i korzystaniu z pomysłów pracowników. Istotne jest poszukiwanie lepszych rozwiązań niż obecne – bez powodowania szkód i z ukierunkowaniem na zrównoważony rozwój (Jaźwińska, 2018a, s. 36).

Sfera zmian i rozwoju personalnego jest dziedziną zarządzania o znaczeniu strategicznym. Ma wpływ na innowacyjność i wzrost gospodarczy. Stosowanie w procesach produkcyjnych oryginalnych rozwiązań techniczno-organizacyjnych czy konstrukcyjnych jest wynikiem procesów innowacyjnych. Cechą innowacyjności jest natomiast kreowanie nowości oraz zastosowanie ich w praktyce, a twórczość jest jedną z postaci zdolności rozwojowej przedsiębiorstw (Jaźwińska, 2018a, s. 36-37), w tym zrównoważonego rozwoju.

Z uwagi na wciąż istniejący problem zanieczyszczenia środowiska i jego niekorzystny wpływ na zdrowie i rozwój ludzkiej populacji istotnym problemem nadal jest implementacja zasad zrównoważonego rozwoju – w znaczeniu mikroekonomicznym – w działalności podmiotów gospodarczych. Zrównoważony rozwój powinien być zintegrowany z główną strategią przedsiębiorstwa.

W tabeli 8 przedstawiono zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa w zakresie jego obszarów na poziomie strategicznym i operacyjnym. Poziom taktyczny został pominięty

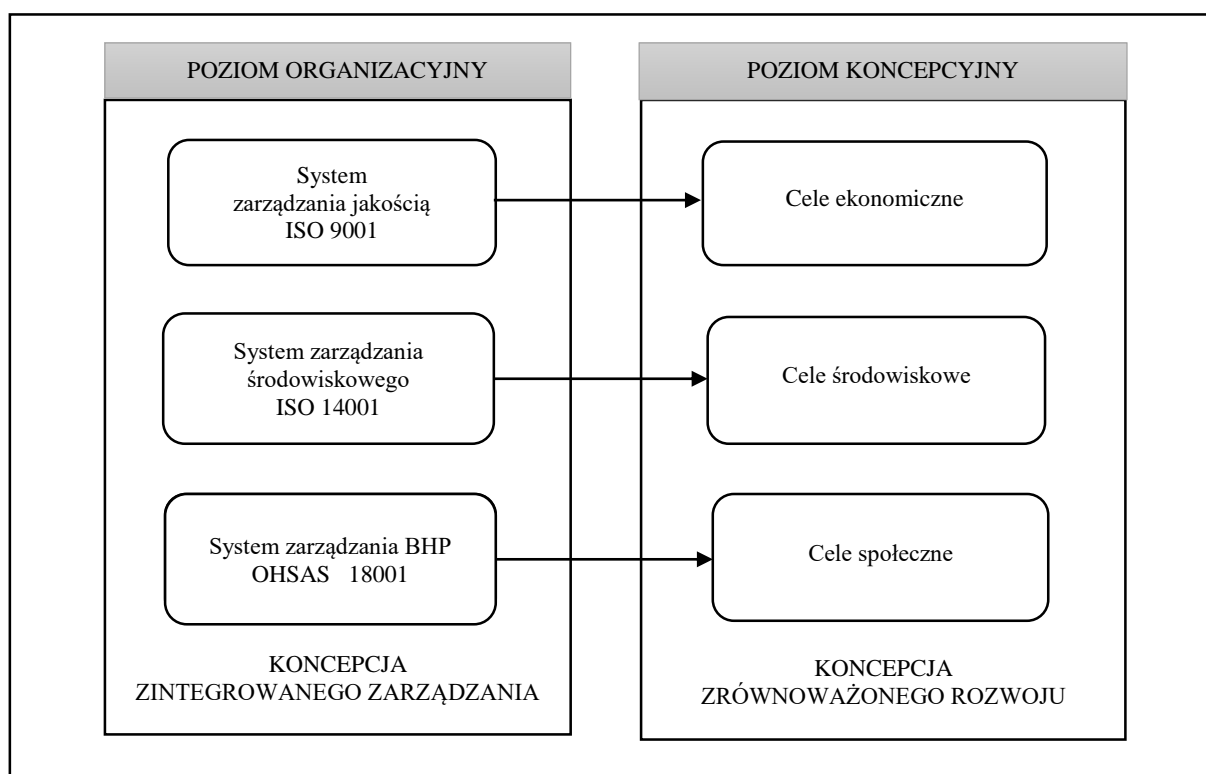
z uwagi na ramy czasowe (plany), które przez dynamiczne zmiany w otoczeniu zostały przejęte przez poziom strategiczny, tym samym zmieniając perspektywę czasową wszelkich planów długoterminowych.

**Tabela 8. Cele zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa na poziomie strategicznym i operacyjnym**

Przedsiębiorstwo (zrównoważony rozwój)	Cele	Obszar		
		Ekonomiczny	Społeczny	Ekologiczny
Poziom strategiczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Współpraca w zakresie realizacji strategii zrównoważonego rozwoju/społecznej odpowiedzialności</li> <li>– Inwestycje proekologiczne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Udział w rynku (ilość przedsiębiorstw z wdrożonym ZR/CSR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami (inicjatywy na rzecz społeczności lokalnych)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dostęp do zasobów naturalnych</li> <li>– Odnawialne źródła energii – zasilanie infrastruktury przemysłowej</li> </ul>
Poziom operacyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Eko-innowacyjne produkty</li> <li>– Logistyka wejścia (materiały nie zawierające szkodliwych substancji – % udział)</li> <li>– Obniżenie zużycia mediów</li> <li>– Rozwój personelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Koszty zużycia energii</li> <li>– Koszty zużycia wody</li> <li>– Wywóz odpadów</li> <li>– Nakłady na szkolenia</li> <li>– Ilość innowacyjnych/eko-innowacyjnych produktów (wynałazki, patenty)</li> <li>– Koszty transportu</li> <li>– Ilość zielonych zamówień publicznych</li> <li>– Nakłady na badania i rozwój (czy są prowadzone?)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ilość pracowników (zmiany w zatrudnieniu)</li> <li>– Dochód pracowników (wynagrodzenie)</li> <li>– Kształcenie/Szkolenia pracowników (ilość szkoleń w ciągu roku, ilość godz. szkoleniowych na osobę, tematyka szkoleń)</li> <li>– Ilość zatrudnionych osób niepełnosprawnych</li> <li>– Zatrudnienie kobiet na stanowiskach menedżerskich (%)</li> <li>– Ilość wypadków (BHP)</li> <li>– Wolontariat pracowniczy (ilość działań/akcji prospołecznych)</li> <li>– Zatrudnienie (stałe umowy o pracę, umowy zlecenia, umowy o dzieło – %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Emisja gazów cieplarnianych (CO<sub>2</sub>)</li> <li>– Udział energii ze źródeł odnawialnych (%)</li> <li>– Emisja SO<sub>x</sub>, NO<sub>x</sub>, pyłów</li> <li>– Zużycie wody</li> <li>– Zużycie energii</li> <li>– Ilość „wytworzonych” odpadów (% - recykling, utylizacja, składowisko)</li> <li>– Transport (elektryczny, gaz)</li> <li>– Emisja ścieków – ilość/zawartość substancji szkodliwych</li> </ul>
<b>Certyfikaty/Normy</b>		ISO 9001 (Jakość) Standard SA 8000/Norma AA 1000 – społeczna odpowiedzialność biznesu Norma ISO 26000 – społeczna odpowiedzialność ISO 14001 – aspekty środowiskowe EMAS – aspekty środowiskowe, zrównoważona produkcja i konsumpcja PN-N 18001/OHSAS 18001/ISO 45001:2018 – BHP		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Członkostwo w stowarzyszeniach/organizacjach</li> <li>– Wygrane, wyróżnienia w konkursach (np. Ranking Firm Odpowiedzialnych Społecznie)</li> </ul>				

Źródło: Opracowanie własne.

Znormalizowane systemy zarządzania jakością (ISO 9001), bezpieczeństwem i higieną pracy (obecnie ISO 45001:2018) oraz zarządzania środowiskowego (ISO 14001) są instrumentami wprowadzania ewolucyjnych (a nie radykalnych) zmian w przedsiębiorstwie, które dąży do zrównoważonego rozwoju (Ejdys, Matuszak-Flejszman, 2010, s. 205). Powiązania między koncepcją zrównoważonego rozwoju a systemami zarządzania wdrażanymi na poziomie organizacyjnym przedstawiono na rysunku 3.



Rysunek 3. **Związek między koncepcją zrównoważonego rozwoju i praktycznym wdrażaniem na poziomie organizacyjnym**

Źródło: (Ejdys J., Matuszak-Flejszman A., 2010, s. 206).

J. Ejdys i A. Matuszak-Flejszman (2010, s. 205-207) wskazują, że ważne jest zrozumienie, iż efekty wdrożenia zintegrowanych systemów nie będą widoczne natychmiast. Zmiany mogą następować powoli, a jednym z czynników ich pojawienia się jest wiedza, którą posiadają i nabywają pracownicy w trakcie wdrażania i doskonalenia systemów (procesów). Przedmiot zainteresowania poszczególnych norm (jakości, środowiska, BHP) jest zgodny z koncepcją zrównoważonego rozwoju, która dotyczy równoważnego traktowania celów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych.

Poszukiwania nowej, lepszej ekonomii idą w różnych kierunkach, jak również w naukach społecznych i praktyce. Pozytywnie można ocenić (Słodowa-Hełpa, 2015, s. 86):

- rosnący wymiar gospodarki współzależności kształtowanej pod wpływem sieciowego rozwoju technologicznego i społecznego – kluczowymi siłami rozwojowymi stają się: zaufanie, szacunek, wolność, transparentność, użyteczność, podatność na zmiany, obfitość informacji, wzajemna pomoc,
- propozycje zaprzestania dotychczasowego myślenia i wykorzystania możliwości zbiorowej innowacyjności, wprowadzenia nowych zasad konkurencji, w tym: partnerstwa, otwartości, wspólnoty działania w wymiarze globalnym oraz tworzenia innowacyjnych produktów i usług,
- zainteresowanie ekoinnowacjami przez badaczy, władze publiczne i społeczeństwo, świadczące o wzroście świadomości zagrożeń środowiskowych i znaczenia innowacji dla konkurencyjności,
- rozwój bioekonomii i biogospodarki, które stanowią strategiczną, integrującą (ponadsektorowo) formę działań wpisującą się w interdyscyplinarne podejście do planowania i finansowania badań naukowych oraz przedsięwzięć gospodarczych,
- wzrost społecznej odpowiedzialności biznesu oraz aktywności i skuteczności działania znacznej ilości organizacji krajowych i międzynarodowych, które promują zrównoważoną produkcję (m. in. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Centrum Etyki Biznesu, Instytutu na Rzecz Ekorozwoju),
- bardziej profesjonalne kształtowanie relacji przedsiębiorstw z otoczeniem biznesowym i społecznym, wzrost ich wiarygodności i reputacji, która staje się znaczącym elementem kreowania przewagi konkurencyjnej,
- rosnącą rolę kreatorów zrównoważonego rozwoju oraz konkurencyjności, świadomych i aktywnych konsumentów (prosumentów), którzy przywiązują coraz większą wagę do etycznej reputacji firm, preferują wysoką jakość produktów i usług, zrównoważoną konsumpcję (wyzwanie systemowe) – główny regulator życia społecznego oddziałujący na nowe oblicze rynków przyszłości.

Wkład w kreowanie rynku mają również autorzy strategii błękitnego oceanu (*Blue Ocean Strategy*) – W. Chan Kim i Renée Mauborgne. Książka pod tytułem „**Strategia błękitnego oceanu**” ukazała się w 2005r., a autorzy odwołują się w niej do metafor przyjmując, że gospodarka zbudowana jest z dwóch oceanów: czerwonego i niebieskiego (Kuraś, 2017, s. 222). Czerwone oceany to branże już istniejące, czyli znana przestrzeń rynkowa, w której toczy się walka konkurencyjna. Natomiast błękitny ocean to przestrzeń nieznaną

i niewykorzystana, kreowanie popytu i szansa na wzrost. Są to branże jeszcze nieistniejące (Kuraś, 2017, s. 222). Autorzy strategii sugerują stworzenie błękitnego oceanu w sposób maksymalizujący szanse i minimalizujący ryzyko. Konkurencja powinna stać się nieistotna co według W. Chan Kima i R. Mauborgne (2015) oznacza, że różnego typu organizacje funkcjonujące na rynku nie powinny skupiać się wyłącznie na porównywaniu się z konkurentami i toczeniu z nimi walki konkurencyjnej (czerwony ocean). Uwaga powinna być zwrócona na możliwości generowania nowych wartości, koncentrowanie się na kliencie i kreowaniu nowych rynków (błękitny ocean). Nowe rynki pozwalają organizacjom na dostarczanie klientom znacząco wyższej wartości niż odpowiadanie na posunięcia strategiczne rywali. Pierwszy raz na temat tworzenia nowych wartości W. Chan Kim i R. Mauborgne wypowiedzieli się na łamach czasopisma „Harvard Business Review” w 1997. Wtedy to ukazał się artykuł *Value Innovation* (Innowacja w sferze wartości).

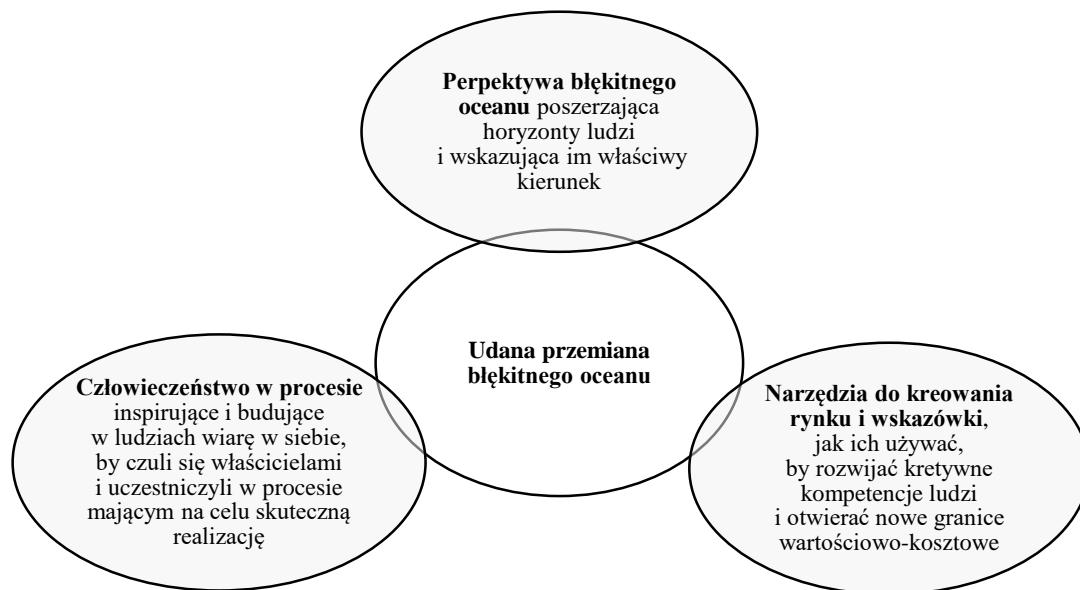
W tabeli 9 przedstawiono porównanie strategii czerwonego oceanu ze strategią błękitnego oceanu wskazując korzyści wynikające z tworzenia błękitnych oceanów.

**Tabela 9. Porównanie strategii czerwonego oceanu ze strategią błękitnego oceanu**

Strategia czerwonego oceanu	Strategia błękitnego oceanu
Konkurowanie w istniejącej przestrzeni rynkowej	Kreowanie bezspornej przestrzeni rynkowej
Zwalczanie konkurencji	Konkurencja przestaje być istotna
Wykorzystanie istniejącego popytu	Tworzenie i przechwytywanie nowego popytu
Konieczność znajdowania kompromisu między wartością a kosztem	Przełamanie przymusu kompromisu między wartością a kosztem
Wyrównanie całego systemu działań firmy zgodnie z jej strategicznym wyborem między wyjątkowością a niskimi kosztami	Wyrównanie całego systemu działań firmy zgodnie z jej dążeniem do wyjątkowości i niskich kosztów

Źródło: (W. Chan Kim i R. Mauborgne, 2015, s. 38)

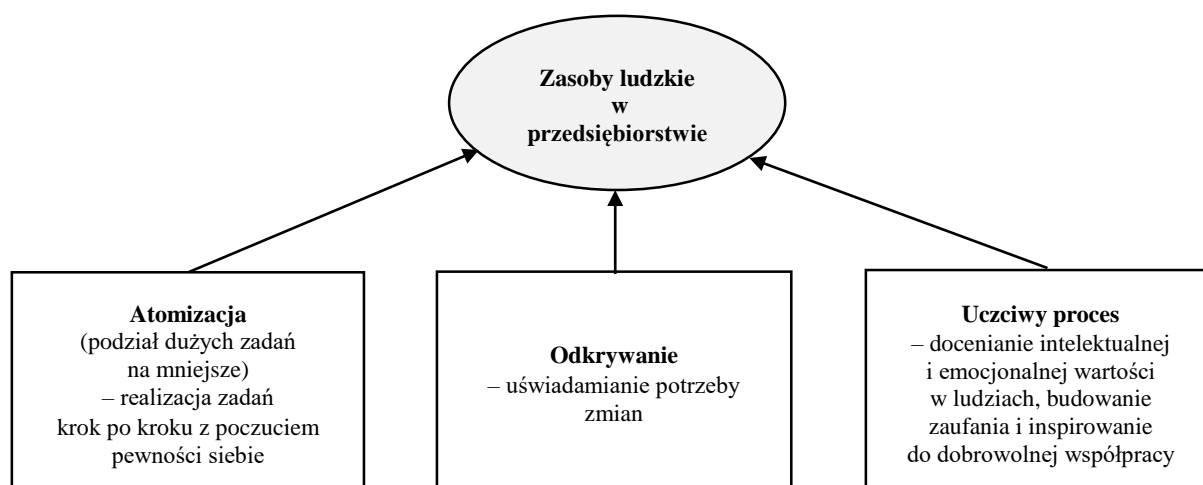
Strategia błękitnego oceanu sprzyja kreowaniu zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. Oprócz wartości dla klientów w rozumieniu designu, ergonomii, nowych usług, czy łączenia pewnych funkcji (np. Cirque du Soleil) i zaprzestania walki konkurencyjnej, co przyczynia się do ograniczania kosztów działalności, przedsiębiorstwa mogą skupić się na innych aspektach niż ekonomiczne, np. na społecznym i środowiskowym wymiarze działań. Elementy przemiany błękitnego oceanu przedstawione przez W. Chan Kima i M. Mauborgne (rysunek 4) wskazują możliwości, jakie pojawiają się przed podmiotami.



Rysunek 4. **Trzy kluczowe elementy udanej przemiany błękitnego oceanu**

Źródło: (W. Chan Kim i M. Mauborgne, 2018, s. 42).

Według badań W. Chan Kima i M. Mauborgne (2018, s. 43), gdy organizacje zaczynają zauważać możliwości przełomu w otarciu nowych granic wartościowo-kosztowych, odczuwają przypływ energii i impuls do działania. Naukowcy podkreślają, że poczucie się do odpowiedzialności, jak również identyfikowanie się z procesem przemiany błękitnego oceanu, sprzyja gotowości do podejmowania zmian. Sposób zaangażowania zasobów ludzkich w proces pokazano na rysunku 5.



Rysunek 5. **Zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie – człowieczeństwo wbudowane w proces**

Źródło: Opracowanie na podstawie (W. Chan Kim i M. Mauborgne, 2018, s. 100).

W. Chan Kim i M. Mauborgne (2018, s.100) wskazują, że strukturalizacja jest podziałem dużych zadań na mniejsze, co powoduje łatwiejszą ich realizację. Z kolei



odkrywanie pomaga dostrzegać rzeczy, których się wcześniej nie zauważało. Ten stan utwierdza pracowników o potrzebie wprowadzania zmian. Realizacja uczciwego procesu powoduje, że ludzie czują się szanowani i docenieni, przez co z zaangażowaniem podejmują współpracę (Chan Kim, Mauborgne, 2018, s. 100-101). Prowadzona w ten sposób przemiana powinna zachęcić pracowników do wdrażania strategii (Chan Kim, Mauborgne, 2018, s.101). Można wywnioskować, że wskazany opis jest odniesieniem do jednej z funkcji zarządzania, jaką jest motywowanie.

W. Chan Kim i M. Mauborgne (2018, s. 58-59) zaprezentowali holistyczny model strategii kreowania rynku, nazywając go modelem wzrostu w strategii kreowania rynku – z uwagi na powiązania pomiędzy podejściem strategicznym a rodzajem wzrostu, jaki ono planuje. Określone zostały trzy sposoby realizacji strategii kreowania rynku: 1) zaproponowanie przełomowego rozwiązania istniejącego problemu, 2) określenie problemu na nowo i rozwiązanie go oraz 3) zidentyfikowanie zupełnie nowego problemu i rozwiązanie go lub wykorzystanie całkiem nowych możliwości.

Przy kształtowaniu nowych rynków, nie sposób nie wspomnieć o zagadnieniach związanych ze zrównoważoną konsumpcją i produkcją, która jest jednym z priorytetów strategii Unii Europejskiej w sprawie jakości życia mieszkańców. Zrównoważona konsumpcja to taka, której poziom zaspokaja podstawowe potrzeby oraz pomaga osiągnąć lepszą jakość życia przy pomocy dóbr niwelujących presję na środowisko we wszystkich etapach produkcji. Zachowuje się jednocześnie niezmienną zasobów dla kolejnych pokoleń (Łuczka 2016, s. 137).

Zrównoważony rozwój jest koncepcją, którą może wdrożyć każda organizacja. Na ścieżkę rozwoju nie zakłócającego ładu środowiskowego, społecznego, czy ekonomicznego prowadzi wspólna odpowiedzialność podmiotów wobec wyzwań XXI w.

## **1.2. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa w kontekście zrównoważonego rozwoju**

Jedną z największych ułomności współczesnej ekonomii jest patrzenie na rozwój koncentrując się tylko na dobrach oraz usługach rynkowych i niedoceniać tego, co nie jest wartościowane i wyceniane przez rynek, a istotne dla jednostek i społeczeństw. Ten stan powoduje, że w interakcjach między ludźmi zanika wymiar etyczny oraz postawy, które A. Smith nazwał „uczuciami moralnymi”, innymi słowy myślenie o rozwoju, który byłby pełen humanitaryzmu (Słodowa-Hełpa, 2015, s. 87).

M.W. Woźniak zauważa, że człowiek nie tylko kieruje się potrzebami materialnymi (wartości ekonomiczne), ale również istotna jest sfera duchowa. Oba te obszary przekładają się na życie wartościowe, wokół którego koncentruje się ludzka aktywność i działania na rzecz jakości życia. Jeśli zatem decyzje dotyczące rozwoju skupiają się tylko na interesach biznesowych, politycznych czy nawet społecznych mogą wystąpić problemy z ich przełożeniem na osobowe cele rozwojowe (ich zintegrowanie). W takim przypadku jednostka nie ma wewnętrznej motywacji do angażowania się w działania. Tym samym motywacja musi być narzucona z zewnątrz, co grozi ryzykiem nieskuteczności mechanizmów zewnętrznych internalizacji celów zrównoważonego rozwoju z celami jednostki (Woźniak, 2016, s. 73). Stąd pytanie stawiane przez M.G. Woźniaka (2016, s. 73) czemu i komu ma służyć rozwój innowacyjnej gospodarki. M. G. Woźniak (2016, s. 77) konkluduje, że (m.in.):

- należy wspierać inwestowanie w odpowiedniej jakości kapitał ludzki, co posłuży do odkrywania oraz rozwijania kreatywności i kompetencji innowacyjnych,
- trzeba odrzucić fikcje partycypowania na rzecz realnego upodmiotowienia społeczeństwa,
- w wyborach politycznych należy kierować się wartościami i odpowiedzialnością, by maksymalizować podmiotowość obywateli. Jest to podstawa uczenia się skutecznych metod ulepszania środowiska życia ludzi z wykorzystaniem potencjału kreatywności i we współdziałaniu,
- trzeba stworzyć przyjazne dla przedsiębiorców otoczenie,
- należy uruchomić kreatywny potencjał zasobów ludzkich we wszystkich sferach aktywności.

Związek pomiędzy postępem społecznym a sukcesem biznesowym jest coraz bardziej zauważalny. Taki wniosek wyciągnęli naukowcy M. Kramer i M. Pfitzer (2016) twierdząc, że gdyby postęp społeczny stymulowany był przez biznes zyski przedsiębiorstw wzrosłyby, a ubóstwo, zanieczyszczenie oraz choroby uległyby zmniejszeniu. Tworzenie wspólnej wartości staje się imperatywem dla korporacji z powodu postrzegania firm jako organizacji prosperujących kosztem szerszej społeczności oraz dostrzegania problemów społecznych, których rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy i skalowalnych modeli biznesowych. Przedsiębiorstwa nie stanowią wyizolowanego tworu – każde istnieje w ekosystemie, w którym warunki społeczne mogą ograniczać jego rynki, produktywność dostawców i dystrybutorów (Kramer, Pfitzer, 2016).

W odpowiedzi na rosnące zapotrzebowanie na angażowanie się w sprawy społeczne nie tylko wewnątrz przedsiębiorstwa (pracownicy), ale również i na zewnątrz (różne grupy interesariuszy, w tym m.in. społeczność lokalna) zaczęto akcentować odpowiedzialność przedsiębiorstw w tym zakresie, co znalazło odzwierciedlenie w koncepcji zwanej **społeczna odpowiedzialność biznesu** (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR). Temat koncepcji CSR podjęli zagraniczni badacze m.in. A. B. Carroll, 1991; D. Matten, J. Moon, 2004; A. Dahlsrud, 2006; M. E. Porter i M. R. Kramer, 2011; F-M. Tai, S-H. Chuang, 2014; R. Hill, R. Langan, 2014; P. Gazzola, E. Querci, 2017 oraz polscy naukowcy m.in. A. Paliwoda-Matiolańska, 2009; A. Rudnicka, 2012; M. Pindelski, 2012; A. Jaki, 2016; M. Kaźmierczak, 2017; A. Czubala, 2019.

Koncepcja społecznie odpowiedzialnego biznesu jest elementem zarządzania organizacją, uwzględniającą wpływ na otoczenie społeczne (Rudnicka, 2012, s. 44). A. B. Carroll wskazuje, że obraz CSR odzwierciedlają cztery kategorie odpowiedzialności: ekonomicznej, prawnej, etycznej i uznaniowej lub dobroczynnej, jakie w danym momencie spełnia przedsiębiorstwo wobec oczekiwań społeczeństwa (Hill, Langan, 2014, s. 4-5). Wpływ na społeczeństwo wywiera m.in. edukacja, w tym edukacja biznesowa, która zapewnia absolwentom oraz praktykom umiejętności i kompetencje w obszarze społecznej odpowiedzialności (CSR), a prowadzone badania naukowe poszerzają wiedzy na ten temat (Matten, Moon, 2004, s. 324). Istotne jest przekazywanie informacji w zakresie CSR i włączenie tej koncepcji w strategię firmy (Tai, Chuang 2014, s. 120).

Warto nadmienić, że realizacja koncepcji CSR przez przedsiębiorstwa jest jednym z przejawów idei zrównoważonego rozwoju – stanowi zestaw działań ochraniających i umacniających społeczeństwa, w których funkcjonują przedsiębiorstwa (Matejun, 2011, s. 263). Społeczną odpowiedzialność biznesu jako „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo” określiła Komisja Europejska w Komunikacie z 2011 r. (Komunikat KE 2011, s. 7).

Badania literatury prowadzone przez A. Dahlsrud’a wskazują, że dostępnych jest wiele definicji CSR, które odnoszą się do kilku wymiarów: interesariuszy, ekonomii, środowiska, społecznego, dobrowolności (Dahlsrud, 2006, s. 7). Definicje CSR opisują tylko samo zagadnienie nie przedstawiając żadnych wskazówek na temat zarządzania w ramach tej koncepcji. Zatem wyzwaniem dla przedsiębiorstw jest określenie, w jaki sposób rozwijać biznes zgodnie z założeniami koncepcji CSR (Dahlsrud, 2006, s. 7). A. B. Carroll (1991, s. 47) tłumaczy, że ważne jest zdefiniowanie rodzajów obowiązków i zasad kierowania przedsiębiorstwem, co utworzy ramy do zrozumienia rozwojowego charakteru firmy

w aspekcie ekonomicznym, społecznym, prawnym, etycznym i dobroczynnym. Firma powinna być zobowiązana do przestrzegania prawa i norm etycznych (Carroll, 1991, s. 47-48). Koncepcja CSR w tym kontekście, może być z powodzeniem wdrażana zarówno w działalności gospodarczej, jak i w gospodarstwach domowych, kreując wartość dodaną dzięki efektowi synergii. M. E. Porter i M. R. Kramer w 2011 r. w opublikowanym artykule p.t. *Creating Shared Value* przedstawili koncepcję, którą nazwali: **tworzenie wspólnej wartości (ang. *Creating shared value* – CSV)**. Koncepcja została określona, jako nowe podejście do CSR. Autorzy wskazali na potrzebę łączenia sukcesu firmy z postępowaniem społecznym. Zdaniem M. E. Portera i M. R. Kramera wspólna wartość (biznesu i społeczności) jest nową drogą do osiągnięcia sukcesu gospodarczego (Porter, Kramer, 2011, s. 4). Tworzenie wspólnej wartości koncentruje się na identyfikacji powiązań między rozwojem ekonomicznym a społecznym. M. E. Porter i M. R. Kramer dodają, że polityka i działania firmy powinny prowadzić do poprawy warunków ekonomicznych i społecznych szczególnie tych społeczności, w których ona funkcjonuje (Kozioł, Wojtowicz 2016, s. 166).

Firmy tworząc wartość gospodarczą, kreują jednocześnie wartość społeczną. Istnieją trzy różne sposoby realizacji tego celu: 1) przeobrażenie produktów i rynków; 2) redefiniowanie wydajności w łańcuchu wartości; 3) tworzenie klastrów lokalnych. Każdy z wymienionych celów jest częścią wspólnej wartości (*creating shared value*). Poprawa wartości w jednym miejscu powoduje możliwość wzrostu w pozostałych (Porter, Kramer, 2011, s. 7). Tworzenie wartości wspólnej polega na kreowaniu nowych możliwości biznesowych oraz nowych rynków. Proces ten prowadzi do poprawy rentowności i wzmacnia pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Podobne rozważania można zauważyć w proponowanej przez W. Chan Kima i M. Mauborgne strategii błękitnego oceanu – BOS (rozdział 1.1. niniejszej pracy). Podobieństwa obu podejść przedstawiono w tabeli 10.

**Tabela 10. Porównanie strategii błękitnego oceanu (BOS) z koncepcją CSV**

Kryteria	Strategia błękitnego oceanu (ang. <i>Blue Ocean Strategy</i> – BOS)	Kreowanie wspólnej wartości (ang. <i>Creating Shared Value</i> – CSV)
Pracownicy	Zaangażowanie pracowników	Zaangażowanie pracowników
Rynki zbytu	Tworzenie nowych rynków	Tworzenie nowych rynków
Wartości	Generowanie wartości	Generowanie wartości
Strategia	Działania prospołeczne	Działania prospołeczne
Otoczenie	Współtworzenie	Współdziałanie (społeczność lokalna)

Źródło: Opracowanie własne.

Oba przedstawione w tabeli 10 podejścia, oceniane według proponowanych kryteriów, są ze sobą bardzo zbieżne. Strategia błękitnego oceanu akcentuje unikanie walki konkurencyjnej. Kreowanie wspólnej wartości koncentruje się na współdziałaniu i kreowaniu nowych wartości, wskazując zmianę podejścia do odpowiedzialności biznesu (w odniesieniu do koncepcji CSR). Różnica pomiędzy społeczną odpowiedzialnością biznesu a kreowaniem wspólnej wartości polega na tym, że CSR koncentruje się na odpowiedzialności, podczas gdy CSV na tworzeniu wartości. Koncepcja zakłada wpisanie działań prospołecznych w strategię przedsiębiorstwa, co prowadzić ma do współtworzenia warunków otoczenia, w których działają organizacje, a w konsekwencji zwiększać sprzedaż i zyski. Przykładem takiego działania są np. poprawa infrastruktury drogowej, promowanie zdrowego stylu życia – np. przez spółkę Danone, wspieranie dostawców (np. farmerów w prowadzeniu plantacji kawy) – np. firma Nespresso, zapewnienie dostępu do usług osobom niepełnosprawnym – np. Bank Millennium (<https://www.ican.pl/b/jak-rozumiec-tworzenie-wartosci-wspolnej/PIwYN13XI>; Dostęp: 30.06.2020r.), czy realizacja postulatów zrównoważonego rozwoju – w tym programy zarządzania zasobami wodnymi, wzmocnienie roli i przedsiębiorczości kobiet – np. firma Coca-Cola (<https://www.coca-cola.pl/poznaj-nas-lepiej/dolacz-do-nas/fundacja-coca-cola>; Dostęp: 02.05.2020r.). Działania tego typu skierowane są przede wszystkim do lokalnej społeczności.

Następuje zatem ewoluowanie koncepcji zarządzania wartością w stronę koncepcji zrównoważonego zarządzania wartością (ang. *sustainable value based management*). Sprowadza się to do realizacji kilku koncepcji: zarządzania wartością, koncepcji społecznej odpowiedzialności i koncepcji zrównoważonego rozwoju (Jaki, 2016, s. 14; Więcek-Janka, Wyrwicka, Jaźwińska, Loera, 2018, s. 446).

Jedną z wartości, które spaja koncepcję społecznej odpowiedzialności, koncepcję tworzenia wspólnej wartości i zrównoważony rozwój jest postępowanie zgodne z etyką.

W tabeli 11 wskazano podstawowe różnice pomiędzy etyką, koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR), tworzenia wartości wspólnej (CSV) oraz zrównoważonym rozwojem (ZR).

**Tabela 11. Różnice pomiędzy etyką a koncepcją CSR, CSV i ZR**

Lp.	Obszar	Etyka	CSR	CSV	ZR
1	Zakres koncepcji	Ogólne normy i rozważania dotyczące elementów i kwestii nie ujętych prawnie, jednak podlegających ocenie społecznej i odczuwalnych na gruncie moralności	Działania i programy często nie związane bezpośrednio z zakresem funkcjonowania jednostki jednak nakierowane na subiektywnie postrzegane pozytywne efekty dla społeczności	Wprowadzone na trwałe i wkomponowane w procesy działania mające na celu ograniczenie występowania efektów ubocznych oraz tworzenie wartości zarówno dla organizacji, jak i społeczności	Wprowadzone na trwałe i wkomponowane w procesy działania mające na celu ograniczenie występowania efektów ubocznych (ochrona środowiska) oraz tworzenie wartości dla organizacji i interesariuszy
2	Wartości podstawowe	Nie czynienie zła	Czynienie dobra	Społeczne i gospodarcze pozytywne efekty z uwzględnieniem efektywności działań	Społeczne i gospodarcze pozytywne efekty z uwzględnieniem efektywności i ochrony środowiska
3	Działania	Pozytywna postawa i zachowania wobec społeczności	Działania, filantropia, zrównoważony rozwój, akcje charytatywne	Wytwarzanie wartości dla organizacji i społeczności, maksymalizacja zysku	Wytwarzanie wartości dla organizacji i społeczności, dążenie do dobrobytu z uwzględnieniem wpływu na środowisko naturalne
4	Cele nadrzędne	Unikanie sytuacji wieloznacznych moralnie. Nienaruszanie norm moralnych	Poprawa sytuacji wybranych grup lub osób. Poszukiwanie korzyści	Osiągnięcie punktu równowagi organizacja – społeczność według V. Pareto. Generowanie wartości	Osiągnięcie równowagi: ekonomia, społeczeństwo, ekologia. Generowanie wartości
5	Potencjalne dominujące krótkookresowe efekty dla finansów przedsiębiorstwa	Niewykorzystanie części możliwości rynkowych odnośnie wzrostu przychodu lub ograniczania kosztów	Ponoszenie często wysokich kosztów działań	Podnoszenie wskaźnika efektywności	Podnoszenie wskaźnika efektywności przy jednoczesnym minimalizowaniu zużycia stosowanych materiałów
6	Umieszczenie w ramach funkcji organizacji	Analizy prawne oraz rozproszone (każdy pracownik)	Marketing i PR	Zarządzanie organizacją i procesami	Zarządzanie organizacją i procesami, marketing
7	Katalizator działań	Wewnętrzne – sumienie kierownictwa organizacji i pracowników	Konkurencja, media i wewnętrzne potrzeby kierownictwa	Zarząd, konkurencja i społeczność lokalna	Zarząd, pracownicy, społeczność lokalna oraz inne podmioty zewnętrzne
8	Odpowiedzialność za działania	Każdy pracownik indywidualnie	Kierownictwo	Zarząd i organizacja jako całość	Zarząd i organizacja jako całość

9	Źródła ograniczeń	Subiektywne definiowanie problemów przez zarząd i pracowników, często niejasne definicje nie przekładające się na konkretne wskazówki	Działania w standardowej formie zuniformizowane i podobne dla każdego podmiotu, zbliżone do działań PR i marketingu	Działania charakterystyczne dla podmiotu i wynikające z jego potrzeb oraz uwarunkowań otoczenia i społeczności lokalnych	Działania wynikające z potrzeb podmiotu oraz uwarunkowań otoczenia i społeczności lokalnych
---	-------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Pindelski, 2012, s. 10-11).

Zwracając uwagę na punkt 8 tabeli – odpowiedzialność za działania – widać, że zasięg odpowiedzialności na poszczególnych szczeblach zarządzania jest zróżnicowany w zależności od stosowanej koncepcji.

Narzędziem ułatwiającym przedsiębiorstwom prowadzenie działalności w sposób społecznie odpowiedzialny są: norma ISO 26000 (uznawana społecznie odpowiedzialność), standard AA1000 (zarządzanie relacjami z interesariuszami) oraz norma SA8000 (przestrzeganie praw człowieka). Z trzech wymienionych certyfikat<sup>10</sup> można uzyskać tylko przy skutecznym wdrożeniu normy SA8000. System ten został opracowany według norm ISO 9001 oraz ISO 14001. Różnice pomiędzy normą ISO 26000 (*ISO 26000 – Guidance on social responsibility*), AA1000 (*AccountAbility 1000*) oraz SA8000 (*Social Accountability 8000*) przedstawiono w tabeli 12.

**Tabela 12. Różnice pomiędzy normą ISO 26000, AA1000 i SA8000**

Zagadnienia	ISO 26000	AA1000	SA 8000
Opracowanie	Grupa Robocza ISO ds. odpowiedzialności społecznej	AccountAbility – międzynarodowa organizacja non-profit	Council on Economic Priorities (CEP);(organizacja non-profit) z inicjatywy Social Accountability International (SAI) – również organizacja non-profit
Obszary	1. Ład organizacyjny 2. Prawa człowieka 3. Praktyki z zakresu pracy 4. Środowisko 5. Uczciwe praktyki operacyjne 6. Zagadnienia konsumenckie 7. Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej	1. Dialog/relacje z interesariuszami	1. Praca dzieci 2. Praca przymusowa 3. BHP 4. Wolność zrzeszania się 5. Dyskryminacja 6. Praktyki dyscyplinarne 7. Godziny pracy 8. Wynagrodzenie 9. Zarządzanie

<sup>10</sup> Certyfikację przeprowadzają wytypowane do tego celu jednostki, m.in. DNV GL [nazwa od fuzji firm certyfikujących: Det Norske Veritas (DNV) i Germanischer Lloyd (GL)]; (<https://www.dnvgl.pl/services/sa-8000-odpowiedzialnosc-spoleczna-4363>; Dostęp: 02.02.2021r.).

Podstawowe zasady	1. Rozliczalności 2. Przejrzystości 3. Etycznego zachowania 4. Poszanowania interesów różnych grup interesariuszy 5. Poszanowania reguł prawa 6. Poszanowania międzynarodowych norm postępowania 7. Poszanowania praw człowieka	1. Włączenia 2. Istotności 3. Odpowiadania	1. Przestrzegania dokumentów międzynarodowych (konwencje Międzynarodowej Organizacji Pracy – MOP) 2. Poszanowania praw człowieka 3. Przestrzegania prawa pracy
Normy z rodziny	–	– AA1000APS – zasady odpowiedzialności – AA1000SES – zaangażowanie interesariuszy – AA1000AS – weryfikacja	–
Certyfikacja	Nie	Nie	Tak
Kompatybilność z innymi normami	Nie jest normą systemu zarządzania – jej elementy mogą być włączone do systemów zarządzania wg norm: – ISO 9001 (jakość) – ISO 14001 (środowisko) – OHSAS 18001/ISO 45001 (BHP)	– GRI (Global Reporting Initiative) – ISO 26000	Norma systemu zarządzania, dostosowana do norm: – ISO 9001 (jakość) – ISO 14001 (środowisko) – OHSAS 18001/ISO 45001 (BHP)

Zródło: Opracowanie własne.

W roku 2007 badania przeprowadzone przez PARP *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza* realizowane w ramach projektu regionalnego finansowanego przez Komisję Europejską i UNDP (Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju) wykazały potrzebę aktywności w zakresie dialogu na temat CSR w Polsce, celem dostarczenia elementów wspierający dobre praktyki w biznesie (Rok i in., 2007, s. 12). Działania w zakresie społecznej odpowiedzialności były podejmowane w obszarze Public Relations (PR) przedsiębiorstwa, natomiast brakowało przeznaczania zasobów firm na realizację przedsięwzięć z zakresu społecznej odpowiedzialności. Dominowały cele filantropijne (Rok i in., 2007, s. 24).

W Polsce od roku 2007 eksperci Forum Odpowiedzialnego Biznesu<sup>11</sup> prowadzą ranking firm odpowiedzialnych społecznie. Ekspert Forum przesyłają do różnego typu organizacji kwestionariusz ankiety z prośbą o odpowiedzi na zamieszczone w nim pytania. Przy analizie wyników otrzymanych od respondentów stosowane są następujące kryteria: odpowiedzialne przywództwo, zaangażowanie społeczne, komunikacja z interesariuszami, innowacyjność społeczna, odpowiedzialne zarządzanie (<http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/>

<sup>11</sup> Organizacja ekspercka - inicjator i partner kluczowych przedsięwzięć dla polskiego CSR. Organizacja działa na rzecz zrównoważonego rozwoju (<https://odpowiedzialnybiznes.pl/kim-jestesmy/>; Dostęp: 30.10.2016r.).



2014/04/CSR\_2014\_dodatek1.pdf; Dostęp: 30.10.2016r.). W rankingu rok rocznie bierze udział ok. 60-70 organizacji (tabela 13).

**Tabela 13. Liczba organizacji biorąca udział w rankingu firm odpowiedzialnych społecznie**

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ilość organizacji	50	38	65	70	66	58	65	62	66	101	62	70

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (<http://odpowiedzialnybiznes.pl/ranking-odpowiedzialnych-firm/>; Dostęp: 30.10.2019r.).

W rankingu, w większości przypadków, biorą udział duże organizacje. W tabeli 14 przedstawiono spis pięciu pierwszych organizacji znajdujących się na liście kolejno w latach 2007-2018.

**Tabela 14. Lista liderów odpowiedzialnych społecznie w latach 2007-2018**

Rok	Organizacja/miejsce w rankingu				
	1	2	3	4	5
2007	BP Polska	Toyota Motor Poland	Telekomunikacja Polska	Danone	Mondi Packaging Paper Świecie
2008	Danone	ABB; BP; Kompania Piwowarska S.A.	-	-	Tesco
2009	Kompania Piwowarska S.A.	Danone	Toyota Motor Poland Company Limited	British American Tobacco Polska	Tesco Polska
2010	Danone sp. zo.o.	Kompania Piwowarska S.A.	Procter&Gamble	Toyota Motor Poland	Toyota Motor Manufacturing Poland
2011	Danone sp. z o.o.	<b>DB Schenker</b>	Telekomunikacja Polska S.A.	Nutricia	GlaxoSmithKline
2012	Nutricia	<b>Schenker sp. z o.o.</b>	Danone sp. z o.o.; Kompania Piwowarska S.A.	Telekomunikacja Polska S.A.	GlaxoSmithKline
2013	Volkswagen Poznań sp. z o.o.	3M	Man Trucks sp. z o.o.; PWiK w Piasecznie sp. z o.o.	ArcelorMittal Poland; Carrefour Polska; Lear Corporation Poland II sp. z o.o.	Katowicki Holding Węglowy S.A.
2014	<b>DB Schenker Logistics</b>	GlaxoSmithKline; Kompania Piwowarska S.A.	Orange Polska	Danone sp. z o.o.	Grupa LOTOS S.A.
2015	<b>DB Schenker Logistics</b>	Orange Polska	Polpharma	Coca-Cola HBC Polska sp. z o.o.	GlaxoSmithKline
2016	Orange Polska	Polpharma	Coca-Cola HBC Polska sp. z o.o.	<b>Schenker sp. z o.o.</b>	Grupa LOTOS S.A.
2017	Coca-Cola HBC Polska sp. z o.o.; Schenker sp. z o.o.	Polpharma	Orange Polska	Grupa LOTOS S.A.	Kompania Piwowarska S.A.

2018	Polpharma	<b>Schenker sp. z o.o.</b>	Polska Grupa Energetyczna	Bank BGŻ BNP Paribas; Coca-Cola HBC Polska	ING Bank Śląski; Grupa Azoty
------	-----------	----------------------------	---------------------------	-----------------------------------------------	---------------------------------

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (<http://odpowiedzialnybiznes.pl/ranking-odpowiedzialnych-firm/>; Dostęp: 30.10.2019r.).

Niekwestionowanym liderem rankingów jest DB Schenker. Firma od 2007 roku znalazła się aż pięć razy w gronie najlepszych organizacji, zajmując jedno z pięciu pierwszych miejsc na liście. Zmiana pozycji w klasyfikacji wynika, jak można domniemywać, z działań doskonalących prowadzonych przez organizacje konkurencyjne. Udział w rankingu nie zawsze biorą te same organizacje, co powoduje zmiany na liście nie tylko z uwagi na sam proces skutecznego wdrażania działań uznanych za społecznie odpowiedzialne. Można jednak zauważyć, że zaangażowanie w działania społeczne jest ważnym obszarem działalności przedsiębiorstw i staje się elementem ich konkurencyjności i doskonalenia.

Innym przykładem jest Kompania Piwowarska S.A., w której na przełomie 2014/2015 roku autorka dysertacji przeprowadziła badania dotyczące zrównoważonego rozwoju<sup>12</sup>. Spółka od początku istnienia klasyfikacji organizowanej przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu bierze udział w konkursie. Badania własne wykazały, że pracownicy Spółki tożsamo rozumieją koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu, jak i zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa. Podejmowane przez Kompanię Piwowarską działania nie mają charakteru *stricte* marketingowego, ale są świadomą i konsekwentnie prowadzoną polityką firmy w zakresie zarówno społecznej odpowiedzialności, jak i zrównoważonego rozwoju. Rezultaty tych działań plasują firmę na najwyższych pozycjach w rankingu, co można zaobserwować w tabeli 15.

**Tabela 15. Pozycja Kompanii Piwowarskiej S.A. w rankingu firm odpowiedzialnych społecznie w latach 2007-2018**

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Kompania Piwowarska S.A.</b>	12	2	1	2	12	3	2	3	9	10	5	8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (<http://odpowiedzialnybiznes.pl/ranking-odpowiedzialnych-firm/>; Dostęp: 30.10.2019r.).

<sup>12</sup> Więcej na temat badań można przeczytać m.in. w artykule Wyrwicka M.K., Jaźwińska D., *The sustainable development strategy – a case study of Kompania Piwowarska S.A.*, Research in Logistics&Production No.4/2016, pp. 299-307.

Z innych badań opisanych w 2014 r. w raporcie Brytyjskiego Komitetu Audytu Środowiskowego p.t. *Rozwój Gospodarki Cyrkularnej: Kres Społeczeństwa Wyrzucającego* (ang. *Growing a Circular Economy: Ending the Throwaway Society*) – wynika, że promować należy działania na rzecz gospodarki cyrkularnej: obowiązkową segregację odpadów w aglomeracjach miejskich, wydłużenie gwarancji na dobra konsumpcyjne oraz zakaz gromadzenia odpadów żywnościowych na wysypiskach. Sprzyjać temu wyzwaniu ma obniżenie podatków dla firm, które stosują recykling ([www.publications.parliament.uk/pa/cm201415/cmselect/cmenvaud/214/21402.htm](http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201415/cmselect/cmenvaud/214/21402.htm); Dostęp: 30.10.2014r.).

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest rozwinięciem drogi ekologicznego doskonalenia (kryteria zrównoważonego rozwoju), a ponadto zachęca do respektowania zasad moralnych i etycznych (Aras, Crowther, 2010, s. 22). Jak wskazał A.B. Carroll (1999, s. 268) koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu ma długą i urozmaiconą historię sięgającą lat 50-tych XX wieku. H.R. Bowen w 1953 roku zdefiniował społeczną odpowiedzialność przedsiębiorców, jako działania pożądane z punktu widzenia celów i wartości społeczeństwa (Carroll, 1999, s. 270). K. Adamiecki już w latach 20-tych ubiegłego wieku wskazywał, że „głębokie poczucie obowiązków ogólnospołecznych” i wiedza są równie istotne jak aspekty techniczne (Adamiecki, 1970, s. 113). Według A. Paliwody-Matiolańskiej społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest podejściem całościowym i skupia się na stosunkach społecznych z ekonomicznego punktu widzenia (Paliwoda-Matiolańska, 2009, s. 40). Pojawia się zatem problem zysków przedsiębiorstwa w kontekście wydajności i społecznej odpowiedzialności oraz lepszego sposobu służenia społeczeństwu (Paliwoda-Matiolańska, 2009, s. 41), co jest nawiązaniem do myśli H. Ansoffa o służącej otoczeniu roli organizacji. Idea społecznej odpowiedzialności zakłada funkcjonowanie zgodnie z akceptowanymi społecznie normami. Istotą jest jedność działań prospołecznych, etycznych i prośrodowiskowych (Zimniewicz, 2014, s. 90). A. Rudnicka (2012, s. 44) wskazuje, że CSR nie jest jedyną koncepcją porządkowania relacji społecznych, ale jedną z wielu, które odnoszą się do relacji pomiędzy światem biznesu a społeczeństwem (tabela 16).

**Tabela 16. CSR oraz koncepcje pokrewne**

Koncepcja	Krótką charakterystyka
Social Responsible Investment	Inwestowanie społecznie odpowiedzialne dotyczy inwestowania w przedsięwzięcia, w których oprócz kwestii ekonomicznych ważną rolę odgrywają wpływy społeczne i środowiskowe
Corporate Citizenship	Koncepcja związana z postrzeganiem organizacji biznesowych jako członków społeczeństwa, które jak obywatele mają swoje prawa i obowiązki. W praktyce oznacza

	to udział przedsiębiorstw w życiu społeczeństwa (np. poprzez działalność filantropijną). Niekiedy obywatelstwo korporacyjne jest utożsamiane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw.
Triple Bottom Line	Potrójna linia wyników to koncepcja zakładająca mierzenie przez przedsiębiorstwa innych, nie tylko wąsko rozumianych, efektów ekonomicznych, ale także społecznych i środowiskowych. Pozwala na ocenę różnych wartości tworzonych przez organizację.
Rozwój zrównoważony	Zakłada takie współdziałanie sfery ekonomicznej, ekologicznej i społecznej, które pozwala zaspokajać potrzeby obecnego pokolenia bez pomniejszania szans na zaspokajanie tych samych potrzeb przez kolejne pokolenia.
Corporate Social Restitude	Prawość korporacyjna odwołuje się do teorii etyki, tłumacząc zachowania menedżerów działających na rzecz społecznej odpowiedzialności.
Corporate Social Performance (CSP)	W tym ujęciu relacje przedsiębiorstw z interesariuszami są mierzone wynikami społecznymi. CSR jest tu traktowany jako element składowy koncepcji.
Koncepcja interesariuszy	Koncepcja ta jest silnie związana ze społeczną odpowiedzialnością. Dotyczy grup lub jednostek wzajemnie oddziałujących na organizację.
Corporate Social Responsiveness	Koncepcja społecznego odpowiadania jest powiązana ze zdolnością przedsiębiorstw do reagowania na presję społeczną.
Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw/ Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorców (CSR)	W swoim pierwotnym ujęciu wskazywała na obowiązki, jakie przedsiębiorcy mają wobec społeczeństwa. Obecnie coraz częściej jest postrzegana jako element zarządzania organizacją – każda organizacja wywiera różnorodne wpływy na swoje otoczenie i powinna nimi zarządzać.
Etyka biznesu	Koncepcja wcześniejsza od CSR, dotyczy problematyki wyborów moralnych w życiu gospodarczym. Wywodzi się z refleksji filozoficznej.

Źródło: (Rudnicka, 2012, s. 44).

Przedstawione koncepcje, mimo ich nieco odmiennej charakterystyki, wzajemnie się uzupełniają. Zrównoważony rozwój i Triple Bottom Line dotyczą tych samych obszarów i ustalania celów współbieżnych: ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Wymienione w tabeli 17: zrównoważony rozwój oraz społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, to podejścia najpopularniejsze.

Realizacja przez przedsiębiorstwa koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jest jednym z przejawów realizacji idei zrównoważonego rozwoju w aspekcie społecznym, na którą składa się zestaw działań ochraniających i umacniających społeczeństwa w których funkcjonują (Matejun, 2011, s. 263). Dostępnych jest wiele definicji CSR, które odnoszą się do kilku wymiarów: interesariuszy, ekonomii, środowiska, społecznego, dobrowolności (Dahlsrud, 2006, p. 7). Zdaniem A. Dahlsrud'a definicje CSR opisują zjawisko, ale nie przedstawiają żadnych wskazówek na temat zarządzania w ramach tej koncepcji. Wyzwaniem dla firm jest zatem nie zdefiniowanie CSR, ale w jaki sposób rozwijać biznes zgodnie ze specyfiką tej koncepcji (Dahlsrud, 2006, p. 7). A.B. Carroll tłumaczy, że ważne jest zdefiniowanie rodzajów obowiązków i zarządzania przedsiębiorstwem, co utworzy ramy do zrozumienia rozwojowego charakteru firmy w aspekcie ekonomicznym, społecznym, prawnym, etycznym i dobroczynnym. Firma powinna być zobowiązana do przestrzegania prawa, bycia etyczną i dobrym obywatelem (Carroll, 1991, p.47-48). Koncepcja CSR w tym

kontekście, może być z powodzeniem wdrażana zarówno w rodzinie, jak i jej działalności gospodarczej, kreując wartość dodaną dzięki efektowi synergii.

Rozwój społeczny można rozpatrywać z uwzględnieniem hierarchii potrzeb A. Masłowa, który jako podstawowe wymienia potrzeby pierwszego rzędu: fizjologiczne i bezpieczeństwa oraz potrzeby drugiego rzędu: przynależności, szacunku i samorealizacji (Daft, 2014, s. 231). Finanse stanowią główny czynnik dający możliwości spełnienia poszczególnych potrzeb. Zasoby finansowe *per capita* i ich odpowiednia alokacja powinny przyczyniać się do zapewnienia poprawy jakości życia. W tym względzie pomocna staje się edukacja ekonomiczna (gospodarowanie środkami finansowymi – inwestowanie w zasoby materialne i niematerialne), ekologiczna (zapobieganie degradacji środowiska naturalnego, zdrowy styl życia) i społeczna (kształtowanie relacji społecznych, wyznawane wartości). Jak słusznie zauważa B. Piontek z pojęciem jakości życia związany jest jego poziom, którego ustalenie polega na zmierzeniu jakości życia – dobrobytu. Dobrobyt natomiast jest rozumiany w wymiarze materialno-konsumpcyjnym (Piontek, 2002, s. 87-88), co zdaniem B. Piontek jest pogonią za ilością i – zdaniem autorki dysertacji – dużym uproszczeniem pojęcia **jakość życia**.

Jednym z celów nadrzędnych przedsiębiorstw jest przetrwanie i rozwój. W ujęciu utylitarnym sprowadza się do utrzymania, poprzez odpowiednie ukształtowanie relacji, stanu równowagi na linii organizacja-otoczenie (Przychodzeń, 2013, s. 16). Istotne są równowagi cząstkowe: funkcjonalna, materialno-techniczna i społeczna. Maksymalizacja wartości dodanej wiąże się z osiągnięciem przez przedsiębiorstwo akceptacji społecznej dla prowadzonych działań. Problem dotyczy akceptacji sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa przez społeczne, zewnętrzne otoczenie firmy, jak i wewnętrzne (pracowników). Wiąże się to z zaspokojeniem oczekiwań i aspiracji obu grup interesariuszy (Przychodzeń, 2013, s. 16).

Dywigując na temat równowagi w odniesieniu do przedsiębiorstwa nie sposób pominąć zagadnień związanych z równowagą praca-życie (ang. *work-life balance*). Według C. Kirchmeyer'a równowaga praca-życie oznacza równomierny rozkład czasu, energii i angażowania się w różne dziedziny życia w taki sposób, aby czerpać z tego tytułu satysfakcję (Robak, 2016, s. 185). Tak rozumiana równowaga oznacza, że praca zawodowa nie zawłaszcza życia prywatnego i odwrotnie, życie pozazawodowe nie dzieje się kosztem pracy (Robak, 2016, s. 184). Poszukiwanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym odnosi się do posiadania przez pracowników wpływu na ilość czasu jaką poświęcają życiu zawodowemu, a ile osobistemu. E. Robak wskazuje, że ten rodzaj autonomii dotyczy kwestii jakości życia oraz promowania jakości i warunków pracy. W stosunku do pracodawcy oznacza to społeczną odpowiedzialność względem pracowników (Robak, 2016, s. 185). Są to działania społecznie

odpowiedzialne osadzone w ramach idei zrównoważonego rozwoju. Stosowanie dobrych praktyk w przypadku równowagi praca-życie powinno prowadzić do satysfakcji obu zainteresowanych stron: pracowników i pracodawcy (Robak, 2016, s. 185). Można wnioskować, że realizacja wymienionych czynności prowadzi do utrzymania sił witalnych w dobrej kondycji, co w efekcie powinno przełożyć się na efektywność zawodową, a w rezultacie spełnić postulat jakości życia.

Rodzaj zachowania równowagi można również zaobserwować w relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a naturalnym środowiskiem. Poprzez brak przestrzegania praw natury i błędnego określenia swojej pozycji względem środowiska naturalnego przedsiębiorstwa doprowadziły do kryzysu polegającego na degradacji środowiska przyrodniczego. Pojawiająca się dystrofia zmusiła światowe instytucje nadrzędne do działań mających na celu zapobieżenie zaistniałej sytuacji (m.in. *Agenda 2030* - dokument dotyczący zrównoważonego rozwoju, powstały z inicjatywy ONZ). Przedsiębiorstwa zostały wezwane do uwzględniania w swoich działaniach aspektów środowiskowych celem eliminowania zagrożeń u źródła ich powstawania (planowanie inwestycji, plany rozwojowe).

L.R. Brown stawia wyzwanie dla obecnego pokolenia – utworzyć gospodarkę nieniszczącą środowiska, gospodarkę ekologiczną: „Zrestrukturyzowana gospodarka może zostać zintegrowana z ekosystemami tak, że będzie stabilizować ich wzajemne zależności, a postęp ekonomiczny będzie nadal możliwy” (Brown, 2003, s. 37). Wyzwanie, jakim jest zwiększenie produkcji przy jednoczesnej redukcji zanieczyszczeń lub przywróceniu ekosystemów do równowagi wymaga nowych rynków dla nowych technologii i systemów zarządzania. Nowe technologie, choć pomagają, będą działać tylko wtedy, gdy zostaną wsparte przez dobre praktyki zarządzania, skuteczne instytucje i realistyczne polityki (*Business Industry...*, 2019, s. 4).

Narzędziem umożliwiającym spełnienie tego postulatu przez różnego typu organizacje może być implementacja systemu ek zarządzenia i audytu zwanego w skrócie EMAS.

### **1.3. Narzędzie zrównoważonego rozwoju – system ek zarządzenia i audytu EMAS**

Zrównoważony rozwój od ubiegłego wieku permanentnie omawiany na szczeblu światowym, znalazł swoje odzwierciedlenie w działalności państw Wspólnoty Europejskiej. Jednym z priorytetów Unii Europejskiej jest ochrona środowiska, co skutkuje opracowaniem dokumentów, strategii i sposobów ograniczających zanieczyszczanie środowiska. Problem

implementacji zasad zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach miał ułatwić wprowadzony przez Parlament Europejski i Radę w formie aktu prawnego system EMAS<sup>13</sup>. Akronim pochodzi od angielskiej nazwy *Eco-Management and Audit Scheme*, który przetłumaczono jako system ekozarządzania i audytu. Kwestię doskonalenia działań przedsiębiorstwa i oddziaływania na środowisko opisano w formie rozporządzenia, co ciekawe, do dobrowolnego stosowania. Zasady i warunki postępowania według EMAS stają się obligatoryjne z chwilą przystąpienia do programu. Geneza powstania systemu EMAS datuje się od 1993 r. Niewiele później, bo w roku 1996 proces ciągłego doskonalenia ujęto syntetycznie w rodzinie norm dotyczących zarządzania środowiskowego ISO 14000 opracowanych przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną (ang. *International Organization for Standardization* – ISO). Norma ISO 14001 jest obligatoryjna dla organizacji, które chcą uczestniczyć w programie EMAS. W obecnym systemie administracyjnym Unii Europejskiej ilość organizacji z wdrożonym systemem EMAS jest jednym ze wskaźników zrównoważonego rozwoju kraju (Żurek, 2015, s. 212).

EMAS jest uważany za najlepszy standard zarządzania środowiskowego. Jest kumulacją najlepszych praktyk ekologicznych. System EMAS to sposób działania dedykowany każdej organizacji (niezależnie od sektora czy wielkości). Standard obejmuje założenia opisane w normie ISO 14001 (system zarządzania środowiskowego), rozszerzone o elementy wymienione w załączniku II rozporządzenia EMAS III<sup>14</sup>:

- wymóg identyfikacji aktów prawnych i przeprowadzenie przeglądu środowiskowego,
- wykazanie efektów działalności w odniesieniu do wpływów bezpośrednich i pośrednich na środowisko, wyznaczanie celów środowiskowych,
- motywowanie i zaangażowanie pracowników, w tym przedstawicieli kierownictwa,
- usprawnienie komunikacji (otwartość) między organizacją a zainteresowanymi stronami (w tym jawność informacji na temat wpływu na środowisko) – publikowanie deklaracji środowiskowej (ang. *environmental statement*).

---

<sup>13</sup> Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009 z dnia 25 listopada 2009 r. w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ekozarządzania i audytu we Wspólnocie (EMAS), uchylające rozporządzenie (WE) nr 761/2001 oraz decyzje Komisji 2001/681/WE i 2006/193/WE.

<sup>14</sup> *Wymogi dotyczące systemu zarządzania środowiskowego oraz dodatkowe zagadnienia, które organizacje wdrażające EMAS mają uwzględnić*, załącznik rozporządzenia (EMAS III) Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) Nr 1221/2009 z dnia 25 listopada 2009 r. w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ekozarządzania i audytu we Wspólnocie (EMAS), uchylające rozporządzenie (WE) nr 761/2001 oraz decyzje Komisji 2001/681/WE i 2006/193/WE.

Polska jako członek Wspólnoty Europejskiej od 1 maja 2004 r. jest zobligowana do upubliczniania informacji i wiedzy o EMAS w różnej, przyjętej formie. Każdy kraj członkowski zapewnia system administracyjny na potrzeby EMAS i prowadzenia rejestru organizacji, które dobrowolnie wybierają i spełniają wymagania wprowadzone przez rozporządzenie (Jaźwińska, Wyrwicka, 2014, s. 33). System EMAS jest bardziej wymagający niż norma ISO 14001 (Moszczyszyn, 2017, s. 40).

EMAS jako narzędzie doskonalenia procesów w przedsiębiorstwie był traktowany jako pierwszy krok do spełniania zasad zrównoważonego rozwoju. W Polskim systemie informacje na temat EMAS dostępne są na stronie Głównej Dyrekcji Ochrony Środowiska (GDOŚ) – organu powołanego w polskim systemie prawn-administracyjnym do udzielania wszelkich informacji na temat EMAS oraz prowadzenia rejestru organizacji, które w tym systemie uczestniczą. Lista, w skrócie, nazywana jest rejestrem EMAS (<http://emas.gdos.gov.pl/lista-rejestru-emas>). Oprócz GDOŚ informację na temat systemu EMAS udostępnia Ministerstwo Środowiska. Rejestr z liczbą organizacji, które przystąpiły do programu i zobowiązały się do przestrzegania zasad EMAS prowadzą wszystkie kraje członkowskie Unii Europejskiej poprzez specjalnie do tego powołane organy administracji.

Początkowo EMAS (tzw. EMAS I) był dedykowany przedsiębiorstwom (Rozporządzenie EMAS nr 1836/93) jako narzędzie polityki ochrony środowiska opracowane przez Komisję Europejską. Program wdrożeniowy był skierowany przede wszystkim do przedsiębiorstw prowadzących działalność przemysłową (Jaźwińska, Wyrwicka, 2014, s. 34). W roku 2001 weszło w życie Rozporządzenie nr 761/2001 Parlamentu i Rady, tzw. Rozporządzenie EMAS II (Pochyluk i in., 2005, s. 8) umożliwiające wszystkim organizacjom implementację EMAS. Obecnie obowiązuje trzecia wersja rozporządzenia tzw. EMAS III – Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) Nr 1221/2009 z dnia 25 listopada 2009r. w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ekozarządzania i audytu we Wspólnocie (ang. *Eco-Management and Audit Scheme* – EMAS). Oprócz obowiązującego w krajach Unii rozporządzenia EMAS III, funkcjonowanie systemu w Polsce dodatkowo reguluje Ustawa z dnia 15 lipca 2011 r. o krajowym systemie ekozarządzania i audytu (Dz.U. Nr 178, poz. 1060); (<https://www.gov.pl/web/srodowisko/emas>; Dostęp: 30.03.2019r.).

W tabeli 17 przedstawiono zmiany w rozporządzeniu dotyczącym systemu ekozarządzania i audytu.

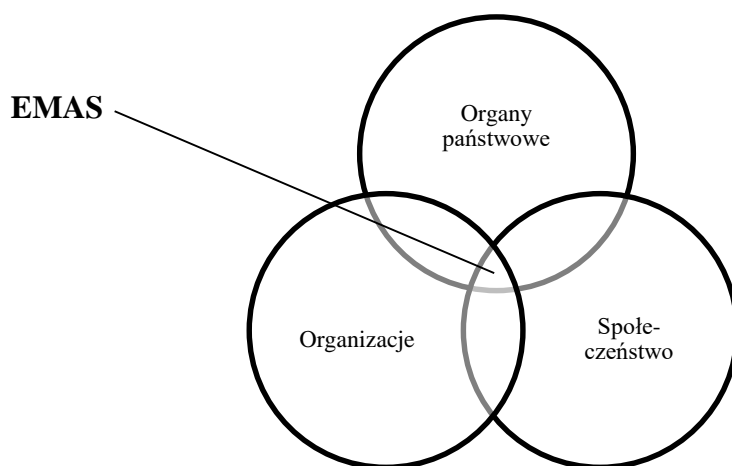


Tabela 17. **Zmiany w unijnym rozporządzeniu dotyczącym EMAS**

Rok zmiany	Opis zmiany
1996	Międzynarodowy standard sytemu zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001:1996 został uznany za element doskonalenia systemu EMAS
2001	<p>Weszło w życie zmienione Rozporządzenie EAS nr 761/2001, tzw. EMAS II, zastępujące obowiązujące do tej pory Rozporządzenie EMAS (EMAS I) 1993 r.; zmiany były następujące:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– rozszerzenie zakresu EMAS rozszerzenie zakresu EMAS do wszystkich sektorów działalności gospodarczej, w tym władz lokalnych</li> <li>– integracja z systemem zarządzania środowiskowego zgodnego z normą ISO 14001</li> <li>– bardziej rozpoznawalne logo EMAS zarejestrowanych organizacji (propagowanie uczestnictwa w systemie EMAS)</li> <li>– zaangażowanie pracowników w realizację EMAS</li> <li>– wzmocnienie roli deklaracji środowiskowej jako elementu poprawy przejrzystości komunikacji między zarejestrowanymi organizacjami a ich interesariuszami</li> <li>– dokładniejsze rozważanie skutków działań pośrednich, w tym inwestycji kapitałowych, decyzji administracyjnych i planowania, procedur dotyczących zamówień, wyboru i struktury usług (np. catering)</li> </ul>
2009	<p>Modyfikacja Rozporządzenia EMAS, która weszła w życie w dniu 11 stycznia 2010 r. jako Rozporządzenie (WE) nr 1221/2009 (tzw. EMAS III); nowe elementy i usprawnienia systemu EMAS to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– poprawa wiarygodności stosowania systemu, w tym skorygowane cykle kontroli, przejściowe procedury rejestracyjne, rejestracja zbiorowa, pojęcie klastra, podstawowe wskaźniki ochrony środowiska (porównywalność), sektorowe dokumenty referencyjne</li> <li>– wzmocnienie wizerunku EMAS poprzez wprowadzenie pojedynczego logo EMAS, globalna dostępność do systemu, działania informacyjno-promocyjne państw członkowskich i Komisji Europejskiej (wsparcie systemu), wymogi systemu zarządzania środowiskowego ISO 14001 (element certyfikacji EMAS)</li> </ul>

Źródło: (Jaźwińska, Wyrwicka, 2014, s. 34).

Wspólne działania na rzecz ochrony środowiska i społeczności różnych organizacji powinny zwiększać efektywność takich działań. Inicjatywą wspólną można nazwać EMAS, w którym oprócz podmiotów gospodarczych i różnego rodzaju instytucji, partycypują również organy państwowe. Odpowiedzialność organów państwowych w Polsce skupia się na promowaniu systemu EMAS i zapewnieniu jego funkcjonowania na rzecz dobra wspólnego jakim jest środowisko naturalne ze swoimi bogactwami (niezbędne dla ludzkiej egzystencji) wykorzystywanymi w procesach produkcyjnych (Jaźwińska, 2017, s. 104). Współdziałanie w systemie EMAS przedstawiono na rysunku 6.



Rysunek 6. **Współdziałanie w systemie EMAS**

Źródło: (Jaźwińska, 2017, s. 104).

Zrównoważony rozwój i system EMAS mają wspólne założenia wynikające z realizacji celów gospodarczych, ekologicznych i społecznych. EMAS jest narzędziem ułatwiającym różnego typu organizacjom spełnienie zasad zrównoważonego rozwoju. W odniesieniu do przedsiębiorstw istotny jest obszar produkcyjny. Stąd nacisk na stosowane technologie niskoemisyjne lub bezodpadowe. W celu wymiany informacji na temat najlepszych dostępnych technik (tzw. BAT – *Best Available Techniques*) w Sewilli w Hiszpanii zostało utworzone Europejskie Biuro Zintegrowanego Zapobiegania i Kontroli Zanieczyszczeń [*The European Integrated Pollution Prevention and Control (IPPC) Bureau (EIPPCB)*]. Generuje ono wiedzę na temat najlepszych technik/technologii stosowanych w przemyśle umożliwiając wymianę doświadczeń, stosowania tzw. dobrych praktyk oraz transferu wiedzy (<http://www.https://eippcb.jrc.ec.europa.eu/>; Dostęp: 10.10.2010r.).

Biuro IPPC zostało utworzone w 1997 r. w celu organizowania wymiany informacji między państwami członkowskimi, przemysłem i organizacjami pozarządowymi promującymi ochronę środowiska w zakresie najlepszych dostępnych technik (BAT), monitoringu i rozwoju. W ramach działalności Biura tworzy się dokumenty referencyjne na temat najlepszych dostępnych technik, zwane BREF – ang. *Best Available Techniques reference documents*. BREF są głównymi dokumentami referencyjnymi stosowanymi przez właściwe organy w państwach członkowskich przy wydawaniu zezwoleń na eksploatację instalacji (jest ich ok. 50000), które mają znaczny potencjał zanieczyszczenia w Europie.

Wymiana informacji na temat najlepszych dostępnych technik, w kontekście międzynarodowym, jest uważana za wkład Unii Europejskiej w globalny proces

zapoczątkowany w 2002 r. podczas Światowego Szczytu Zrównoważonego Rozwoju. Z gromadzonej wiedzy mogą również korzystać zainteresowane kraje spoza Wspólnoty (<https://eippcb.jrc.ec.europa.eu/>; Dostęp: 10.10.2020r.).

W Sewilskim Biurze w Hiszpanii spotykają się: Komisja Europejska, państwa członkowskie UE oraz przedstawiciele europejskiego przemysłu i ekologicznych organizacji pozarządowych. Razem tworzą Techniczne Grupy Robocze, które mają istotny wkład w opracowywanie dokumentów referencyjnych (BREF). Uzgadnia się m.in., co stanowi najlepsze dostępne techniki (BAT) w zakresie zapobiegania zanieczyszczeniom i ich kontroli. Jednym z takich opracowań jest dyrektywa w sprawie emisji przemysłowych [IED – *Industrial Emissions Directive* (IED, 2010/75/EU)], która wymaga od przedsiębiorstw stosowania BAT w celu zmniejszenia zanieczyszczenia (<http://www.eipie.eu/the-sevilla-process>; Dostęp: 10.10.2020r.).

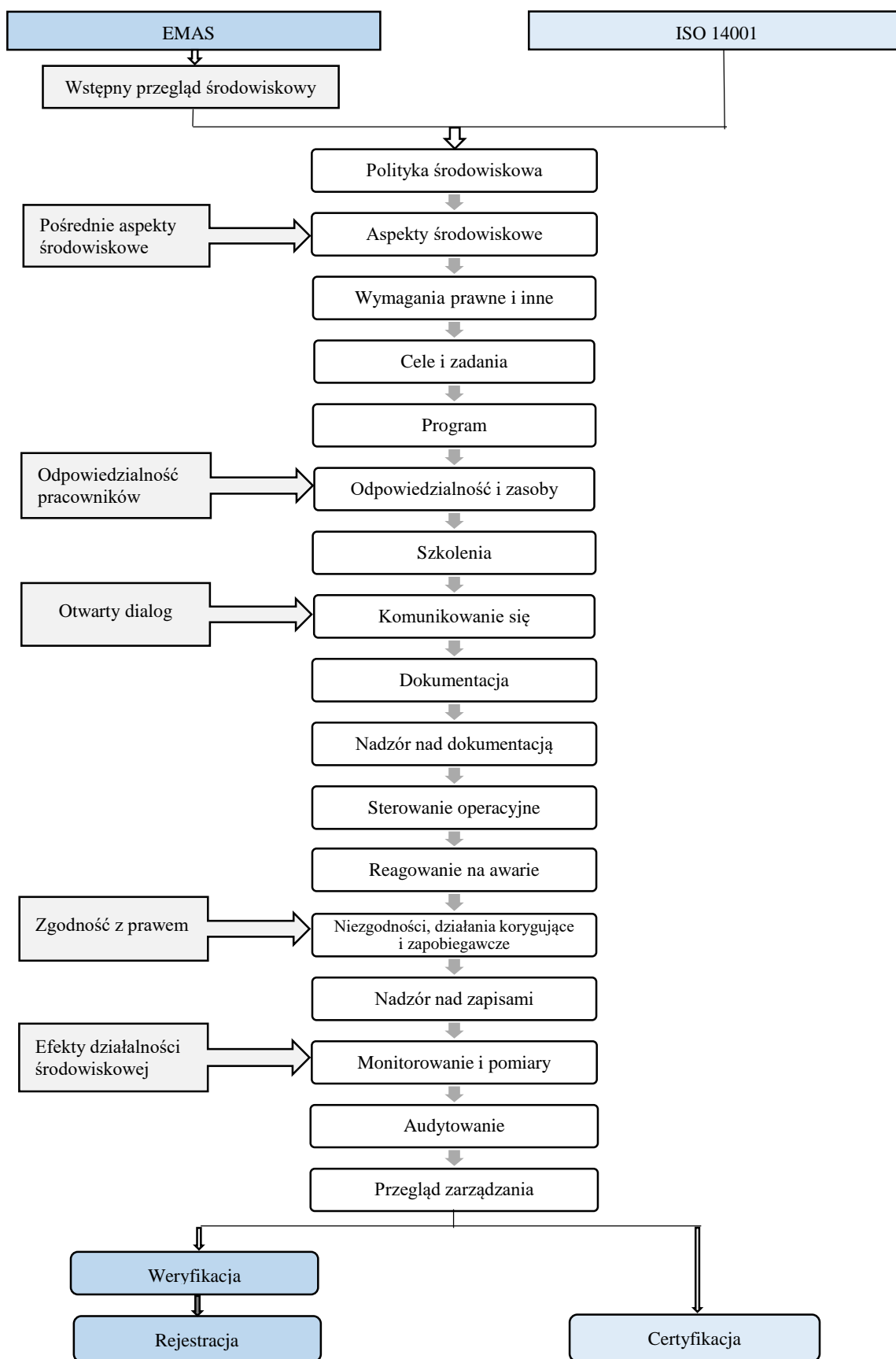
Obecnie obowiązująca trzecia wersja rozporządzenia (EMAS III) z 2009 r., dedykowana wszelkiego typu podmiotom, udostępniana jest również organizacjom, które znajdują się poza obszarem Unii Europejskiej. Dobrowolność stosowania tego aktu plasuje organizacje przystępujące do systemu EMAS jako wzorcowe pod względem zarządzania środowiskowego. Jednocześnie trzeba zaznaczyć, że o ile rozporządzenie, jako akt prawny, może być dobrowolnie stosowane, o tyle w momencie przystąpienia do realizacji jego wymogów organizacje są zobowiązane do przestrzegania wszystkich jego wytycznych. EMAS jest narzędziem oceny, poprawy ekologiczności i raportowania (<http://ec.europa.eu/environment/emas>; Dostęp: 20.12.2017r.), optymalnego zarządzania zasobami i energią ([emas.gdos.gov.pl/co-to-jest-emas](http://emas.gdos.gov.pl/co-to-jest-emas); Dostęp: 20.12. 2017r.).

W ramach procesu wdrażania systemu EMAS wyróżnia się następujące etapy (Fabisiak, 2012, s. 23):

- przeprowadzenie przeglądu środowiskowego, opracowanie systemu zarządzania środowiskowego oraz jego wprowadzenie,
- zorganizowanie wewnętrznego audytu środowiskowego,
- przygotowanie deklaracji środowiskowej,
- weryfikację przez zewnętrznego, certyfikowanego weryfikatora środowiskowego.

Proces kończy się wypełnieniem wniosku o rejestrację w systemie EMAS, a w konsekwencji wpisem do rejestru EMAS.

Różnice pomiędzy systemem EMAS a systemem zarządzania środowiskowego zgodnym z normą ISO 14001 wskazano na rysunku 7.



Rysunek 7. Porównanie systemu EMAS z systemem wg normy ISO 14001

Źródło: Opracowanie na podstawie (A. Matuszak-Flejszman, 2011, s. 22).

Z porównania obu systemów wynika, że EMAS jest udoskonaleniem systemu zgodnego z normą ISO 14001. Nacisk na komunikację z interesariuszami w postaci otwartego dialogu można łączyć również ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa (ang. CSR). Koncepcja CSR zakłada bowiem budowanie pozytywnych relacji z interesariuszami, co oprócz ochrony środowiska i aspektów społeczno-ekonomicznych oraz etycznych, jest jej głównym przesłaniem. Przedsiębiorstwa wdrażające EMAS są zobowiązane do wykazywania efektów swojej działalności środowiskowej i ciągłego doskonalenia w tym obszarze. Sprowadza się to do angażowania w działalność przedsiębiorstwa każdego pracownika i poszukiwania rozwiązań (kreatywność) w różnych jego obszarach, które jeszcze lepiej wpisują się będą w zamierzenia koncepcji zrównoważonego rozwoju. Dla przykładu można podać opracowywanie nowych technologii – bezemisyjnych, bezodpadowych, nowych możliwości transportu (głównie eliminowanie emisji CO<sub>2</sub>), projektowanie maszyn niskoenergetycznych (lub ich zakup) czy budynków pasywnych itd.

Według oficjalnych statystyk europejskiego centrum informacyjnego EMAS – dane z kwietnia 2019r. – łącznie w unijnym rejestrze znajdowało się 3728 organizacji i 12 342 obiektów. W tabeli 18 zamieszczono wykaz państw i liczbę organizacji zarejestrowanych w systemie EMAS.

**Tabela 18. Liczba organizacji zarejestrowanych w systemie EMAS w państwach Unii Europejskiej w 2019r.**

Kraj	Liczba organizacji	Liczba obiektów	Kraj	Liczba organizacji	Liczba obiektów
Austria	253	1159	Włochy	967	4839
Belgia	76	745	Litwa	4	6
Bułgaria	15	29	Luksemburg	5	8
Chorwacja	1	2	Łotwa	0	0
Cypr	67	0	Malta	1	1
Republika Czeska	20	46	Holandia	1	1
Niemcy	1176	2226	Norwegia	5	14
Dania	21	188	<b>Polska</b>	<b>66</b>	<b>367</b>
Estonia	5	32	Portugalia	51	96
Hiszpania	842	1030	Rumunia	6	10
Finlandia	4	22	Szwecja	13	13
Francja	31	45	Słowenia	9	13
Grecja	37	1334	Słowacja	6	
Węgry	27	50	Zjednoczone Królestwo	18	19
Irlandia	1	1	<b>RAZEM</b>	<b>3728</b>	<b>12342</b>

Źródło: ([http://ec.europa.eu/environment/emas/emas\\_registrations/statistics\\_graphs\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/emas_registrations/statistics_graphs_en.htm); Dostęp: 20.04.2019r.).

Najwięcej podmiotów zarejestrowano w Niemczech, we Włoszech i w Hiszpanii. Polska mogłaby dołączyć do czołówki, gdyby zainteresowanie systemem było zdecydowanie większe wśród przedsiębiorstw i jak można domniemywać z obserwacji i wywiadów bezpośrednich, działania promujące EMAS były bardziej efektywne.

Dla innych systemów np. zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001, który jest wymagany dla organizacji wykazujących chęć spełniania wymogów EMAS, nie prowadzi się tożsamego rejestru. Dane na temat przyznanych certyfikatów można uzyskać ze strony [www.iso.org](http://www.iso.org) (badanie „ISO Survey”) – niezależnej, pozarządowej Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej skupiającej 164 krajowe organy normalizacyjne (tabela 19). Badanie „ISO Survey” prowadzone jest od 1999 r. corocznie i wskazuje liczbę ważnych certyfikatów ISO wydanych przez akredytowane jednostki certyfikujące na świecie (<https://www.sgs.pl/pl-pl/news/2017/10/wyniki-badania-iso-survey-2016>; Dostęp: 30.05.2019r.). Zebrane dane informują o liczbie certyfikatów wydanych na całym świecie oraz na poszczególnych kontynentach.

Tabela 19. Państwa europejskie z certyfikowanym systemem ISO 14001 (lata 1999 – 2019)

Rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Państwo</b>	<b>7253</b>	<b>10971</b>	<b>17941</b>	<b>23305</b>	<b>30906</b>	<b>39759</b>	<b>47760</b>	<b>55919</b>	<b>65097</b>	<b>78118</b>	<b>89237</b>	<b>103737</b>	<b>101099</b>	<b>111807</b>	<b>115764</b>	<b>119072</b>	<b>119754</b>	<b>120595</b>	<b>111133</b>	<b>97864</b>	<b>102582</b>
Albania						1					1		11	18	34	37	106	111	70	144	151
Andora		2	2	2			1	1	7	12	13	12	13	19	16	20	17	17	17	13	11
Armenia								5	7	2	8	8	4	4	4	3	3	7	4	3	3
Austria	156	203	223	429	500	549	481	553	697	837	919	1182	963	977	1069	1172	1210	1190	1168	1079	1052
Azerbejdżan				3	5	32	32	18	15	21	22	18	20	55	65	63	65	68	68	59	60
Białoruś			2	1	4	42	87	122	155	181	219	27	59	29	69	343	430	76	336	364	351
Belgia	74	130	130	264	391	642	659	521	632	730	796	819	727	1026	1153	1213	1150	1167	1063	1012	992
Bośnia and Hercegowina				1	3	10	34	17	44	60	87	100	148	174	141	150	149	200	247	291	742
Bułgaria			6	10	17	26	49	92	214	321	565	999	927	1375	1373	1761	1484	1824	1820	1946	1993
Chorwacja	8	8	19	35	53	84	130	181	258	343	469	451	488	745	828	951	884	984	966	1027	1182
Cypr	3	4	4	21	40	56	61	59	56	71	113	136	107	32	57	55	247	68	271	216	223
Czechy	60	116	174	318	519	1288	2122	2211	2731	3318	4684	6629	4451	4215	4792	5830	3832	4183	4312	4266	4409
Dania	320	532	620	711	486	711	837	995	982	873	947	1009	994	1756	812	894	1009	1075	1128	1012	1031
Estonia	4	18	24	47	74	86	148	173	169	233	263	306	358	394	440	492	555	476	562	520	513
Finlandia	470	508	687	750	1128	882	923	935	822	991	1107	1122	1169	1310	1422	1503	1466	1418	1480	1467	1502
Francja	462	710	1092	1467	2344	2955	3289	3047	3476	3482	4678	5251	7771	7094	7940	8302	6847	6695	6318	6084	6402
Georgia										2	4	4	3	4	8	56	11	13	13	17	16
Niemcy	962	1260	3380	3700	4144	4320	4440	5415	4877	5709	5865	6001	6254	7015	7983	7702	8224	9444	12176	8028	8465
Gibraltar (UK)								2		11		2	2	1	3	7	2	3	4	3	
Grecja	20	42	66	89	126	173	254	259	278	463	455	560	543	640	1025	909	1115	1324	1520	1415	1542
Węgry	121	164	340	640	770	882	993	1140	1537	1834	1659	1822	1580	1706	1955	2230	1940	2233	2195	2391	2547

Islandia	2	2	2	3	3	5	6	9	4	12	11	5	10	29	38	43	56	59	90	38	32
Irlandia	115	163	247	289	218	294	282	251	370	515	527	596	663	417	698	665	757	930	989	957	975
Włochy	243	521	1295	2153	3066	4785	7080	9825	12057	12922	14542	17675	17340	19512	21300	22616	22350	26655	14571	15118	17386
Łotwa		4	4	20	3	78	90	101	40	79	142	239	250	237	296	334	388	309	373	336	336
Liechtenstein	19	19	20	20	22	22	19	17	31	24	19	19	21	21	23	24	25	39	44	25	24
Litwa	1	10	21	33	72	155	208	252	312	402	521	686	703	680	649	706	721	668	779	914	732
Luxemburg	6	9	9	17	32	39	34	18	40	50	56	19	28	49	89	70	107	87	119	128	80
Malta		2	2	3	4	4	5	5	6	8	10	16	18	23	35	30	41	645	35	37	51
Mołdawia							1	1	1	1	8	3	4	7	8	19	18	15	5	10	10
Monaco	2	3	3	3	1	1	11	3	4	7	11	9	12	16	16	21	28	27	21	24	25
Montenegro								1	12	17	18	15	25	16	24	26	17	24	17	63	91
Holandia	403	784	942	1073	1162	1150	1107	1128	1183	1314	1326	1494	1681	2085	2419	2408	2461	2677	2739	2181	2082
Norwegia	133	227	298	278	350	441	452	566	618	673	774	873	797	824	1047	1229	1264	805	1319	1318	1462
Polska	72	66	294	434	555	709	948	837	1089	1544	1500	1793	1900	2014	2220	2208	2798	3184	2885	2921	3766
Portugalia	28	47	88	137	248	404	504	564	456	534	632	838	836	1184	1326	1321	1272	1476	1475	1382	913
Rumunia	1	5	15	45	96	361	752	1454	2269	3884	6863	7418	7394	8524	8744	9302	10581	6075	5555	4553	4658
Rosja		3	12	23	48	118	185	223	267	720	1503	1953	1093	1090	1272	1238	1156	1037	799	898	859
San Marino						1			2	3	2	3	3	3	4	5	5	4	5	8	8
Serbia								84	149	176	298	318	573	736	762	901	1120	1139	887	1169	1275
Słowacja	24	36	73	70	165	184	222	305	437	672	746	1102	1152	1426	1467	1806	2277	2317	1485	1687	1710
Słowenia	19	88	136	149	205	338	417	379	438	444	390	399	414	411	465	425	357	461	450	432	468
Hiszpania	573	600	2064	3228	4860	6473	8620	11125	13852	16443	16527	18347	16341	19470	16051	13868	13310	13717	13053	12198	12871
Szwecja	851	1370	2070	2730	2330	3478	3682	3759	3800	4478	4193	4622	4049	3885	3690	3982	3689	3448	4829	3598	2989
Szwajcaria	543	690	762	1052	1155	1348	1561	1728	1875	2187	2324	2575	2421	2762	2993	2951	3239	3136	2856	2192	2269
Macedonia			1	1		5	6	8	13	26	45	62	91	146	131	137	124	130	232	306	292



Turcja	66	91	91	135	240	338	918	1423	1402	1911	2337	1648	1297	1602	1733	2300	2868	1752	2001	2521	2360
Ukraina			1	4	7	36	55	37	90	123	126	206	160	166	196	187	155	442	223	292	251
Wielka Brytania	1492	2534	2722	2917	5460	6253	6055	6070	7323	9455	10912	14346	15231	15883	16879	16557	17824	16761	17559	11201	11420

Źródło: Opracowanie na podstawie (<https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>; Dostęp: 30.11.2020r.).

Analizując dane zawarte w tabeli można zauważyć, że liczba przyznawanych certyfikatów wzrasta lub utrzymuje się na podobnym poziomie. Stąd wniosek, że zainteresowanie systemami zarządzania środowiskowego zgodnego z normą ISO 14001 od 1999 r. nie słabnie.

Pomimo spójności EMAS z koncepcją równoważonego rozwoju tematyka związana z EMAS nie cieszy się zbyt dużym zainteresowaniem wśród naukowców. Baza BAZEKON wyświetla 38 publikacji z ‘system ek zarzadzania i audytu (EMAS)’ w tytule, które ukazują się od 1998 roku (wskazania do roku 2020). Wpisując EMAS jako słowo kluczowe baza wyświetla 56 publikacji, z których pierwsza pojawiła się w 2000 roku (wskazania do roku 2020)<sup>15</sup>. Wśród autorów zagranicznych tematyką zajęli się m.in. F. Iraldo, F. Testa i M. Frey. Polscy badacze podejmujący tematykę EMAS<sup>16</sup> to m.in. J. Fabisiak, A. Matuszak-Flejszman, J. Moszczyszyn, J. Nycz-Wróbel.

Obserwacje rejestrów EMAS prowadzone przez J. Moszczyszyna (2017, s. 41) w roku 2016 wykazały, że w unijnym rejestrze EMAS znajdowało się 3687 organizacji, w tym 11184 obiektów, z czego 72 organizacje i 358 obiektów znajdowały się na terenie Polski.

J. Nycz-Wróbel (2016, s. 620-622) wskazuje, że badania opublikowane przez zagranicznych naukowców dotyczyły m.in. korzyści osiągniętych przez przedsiębiorstwa z wdrożenia EMAS. W tabeli 20 przedstawiono jedno z nich.

**Tabela 20. Korzyści z wdrożenia EMAS w krajach unijnych**

Kraj	Korzyści z wdrożenia EMAS
Austria	Zwiększenie potencjału innowacyjnego
Grecja	Zwiększenie wiedzy na temat dostępnych technologii, zmiany w strukturze organizacyjnej i administracyjnej
Niemcy	Ulepszenia środowiskowe w ramach produktów lub wprowadzenie całkowicie nowych produktów, uwzględnienie aspektów środowiskowych w rozwoju produktu, innowacje produktowe i procesowe
Wielka Brytania	Wdrożenie innowacji technologicznych (następstwo strategii ochrony środowiska), redukcja wykorzystywanych zasobów, zmniejszenie ilości wytwarzanych odpadów – oszczędności

Źródło: Opracowanie na podstawie (Nycz-Wróbel, 2016, s. 620-622).

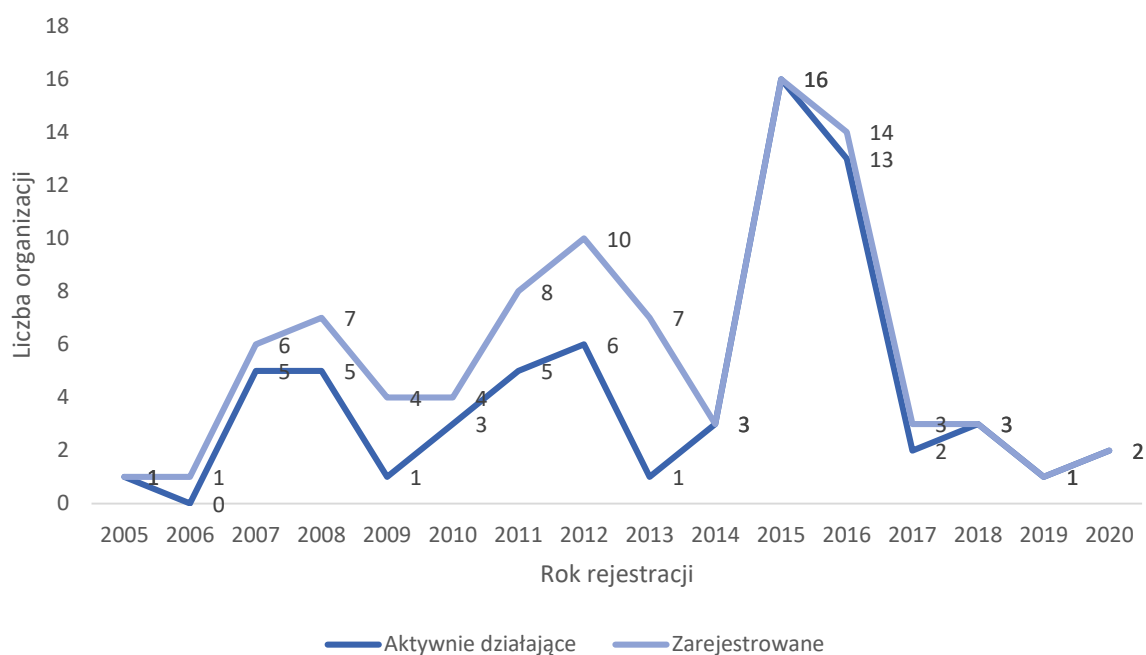
Badania przedsiębiorstw z krajów unijnych znajdujących się w rejestrze EMAS (w tym znajdujących się w polskim rejestrze) wskazują, że implementacja systemu EMAS stymuluje wprowadzanie rozwiązań innowacyjnych w przedsiębiorstwach. Najczęściej pojawiają się innowacje technologiczne i produktowe (Nycz-Wróbel, 2016, s. 628). Zdaniem J. Nycz-Wróbel wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań jest skutkiem wdrożenia systemu EMAS, realizacji założeń przyjętych strategii, implementacji innych systemów zarządzania, profil

<sup>15</sup> Przegląd bazy BazEkon (<http://bazekon.icm.edu.pl/>) przeprowadzony w 2020 r. przez autorkę dysertacji.

<sup>16</sup> Tematykę EMAS poruszyła w publikacjach również autorka niniejszej dysertacji m.in. w artykule *Korzyści i koszty wynikające z wdrożenia systemu ek zarzadzania i audytu (EMAS)*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej seria Organizacja i Zarządzanie nr 61, Poznań 2013, s. 49-60.

działalności oraz uwarunkowania otoczenia, w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa (Nycz-Wróbel, 2016, s. 628).

Badania własne przeprowadzone przez autorkę dysertacji w maju 2017 r. wykazały, że w polskim rejestrze znajdowało się 80 jednostek organizacyjnych, w tym dziewięć skreślonych i dwie zawieszono, co wskazuje, że aktywnych organizacji było 69. Na rysunku 8 przedstawiono liczbę zarejestrowanych, aktywnych organizacji w polskim rejestrze EMAS w latach 2005-2020. Stan na dzień 30.12.2020r. to 66 organizacji działających z uwzględnieniem wymogów EMAS. Natomiast w rejestrze znajduje się 88 wpisanych podmiotów, w tym dwie organizacje posiadają obiekty zarejestrowane w różnych latach, stąd na rysunku uwzględniono razem 90 rejestracji. Różnica pomiędzy liczbą aktywnych, a zarejestrowanych organizacji wynika ze skreślenia lub zawieszenia niektórych z nich, co zobrazowano na rysunku 8.



Rysunek 8. **Liczba aktywnych organizacji zarejestrowanych w polskim rejestrze EMAS w latach 2005-2020**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (<https://emas.gdos.gov.pl/lista-rejestru-emas>; Dostęp: 12.02.2021r.).

Prowadzone obserwacje własne wskazują, że od dnia 01.05.2004 r. – akcesja Polski do Unii Europejskiej – nie następuje znaczący wzrost liczby organizacji w rejestrze EMAS. W Polsce funkcjonuje ponad 2 mln podmiotów, co wzbudza potrzebę większego ich motywowania w tym obszarze, na co również zwrócił uwagę J. Moszczyszyn (2017, s. 44). Z obserwacji własnych wynika również, że liczba aktywnych organizacji w tym obszarze

maleje. Jedną z czynności motywujących podmioty, oferowanych przez organy państwowe, jest propagowanie koncepcji zrównoważonego rozwoju. Krzewienie kultury prośrodowiskowej, budowanie pozytywnych relacji z interesariuszami, czy przeciwdziałanie marnotrawstwu, związane jest zarówno z procesem edukacji, jak i działaniami instytucji oraz podmiotów gospodarczych. Jednym ze wskaźników zrównoważonego rozwoju kraju jest liczba aktywnych organizacji w rejestrze EMAS, co jest niewątpliwie atutem rozporządzenia EMAS dającym możliwość kontrolowania, pod tym względem, rozwoju państwa. Skoro udokumentowana wpisem do rejestru implementacja wymogów EMAS ma stanowić wskaźnik zrównoważonego rozwoju kraju, to pod wątpliwość można poddać, czy w praktyce gospodarczej ten wskaźnik jest adekwatny do liczby przedsiębiorstw, które stosują strategię zrównoważonego rozwoju, ale ich działania nie znajdują odzwierciedlenia w oficjalnych wykazach (np. firmy Kompania Piwowarska S.A, IKEA, Piątnica). Rozmowy przeprowadzone z pracownikami Kompanii Piwowarskiej w roku 2014 oraz z pracownikami różnych wielkopolskich przedsiębiorstw, wykazały, że system EMAS nie jest im znany. Można wnioskować, choć są to daleko idące wnioski i wymagają potwierdzenia, że działania promujące EMAS nie są wystarczające, co skutkuje brakiem wiedzy na ten temat wśród przedsiębiorców. EMAS jest jedynym systemem, dla którego prowadzony jest rejestr. Daje to możliwość monitorowania, a kontrola powinna pomóc w działaniach korygujących, np. wzmocnić czynności marketingowe.

Przedsiębiorstwa realizujące założenia zrównoważonego rozwoju (niekoniecznie wpisane do rejestru EMAS) mogą swoje dokonania przedstawiać np. w formie raportu, który udostępniany jest wszystkim zainteresowanym (Medel, Garcia, Enriquez, Anido, 2011, p. 414). Dane generowane są według GRI (ang. *Global Reporting Initiative*) – międzynarodowej organizacji non-profit, zajmującej się wytycznymi raportowania odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju. W raporcie uwzględnia się efekty działań korporacyjnych dotyczących zrównoważonego rozwoju. Wskaźniki gromadzone są z podziałem na grupy, w celu ułatwienia zobrazowania wizji zrównoważonego rozwoju i kontroli realizacji założeń strategii (Kates, Parris, Leiserowitz, 2005, s. 16). Wytyczne raportowania GRI są przykładem utożsamiania rozwoju zrównoważonego ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa. Dane generowane w raporcie służą do opracowywania raportów społecznych (Rudnicka, 2012, s. 48).

Analizując działania polskich przedsiębiorstw, z wdrożonym systemem ISO 14001, które znalazły się na liście GDOŚ, czyli aktywnie implementują zalecenia EMAS, można zaobserwować, że większość działań dotyczy ograniczenia emisji (np. CO<sub>2</sub>, pył) do atmosfery.

Na podstawie analizy przeprowadzonej przez autorkę na przełomie maj/czerwiec 2017 r. aktywnych organizacji (razem 69) znajdujących się w polskim rejestrze EMAS – ([emas.gdos.gov.pl/lista-rejestru-emas](http://emas.gdos.gov.pl/lista-rejestru-emas)) i dostępnych deklaracji (raportów) środowiskowych w tabeli 21 zamieszczono przykłady działań wybranych przedsiębiorstw<sup>17</sup> (Jaźwińska, 2017, s. 105-106).

**Tabela 21. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa – polski rejestr EMAS**

L.p.	Działania	Przedsiębiorstwo	Rok rejestracji (EMAS)
1	Program „Carbon Neutrality” (cele do 2020) – redukcja emisji CO2 Wdrożony system monitoringu zużycia mediów energetycznych w hali W1 Zainstalowano nowe, bardziej efektywne energetycznie sprężarki, umożliwiające docelowo odzysk energii cieplnej i jej zużycie na inne cele	Bombardier Transportation Polska Sp. z o.o. Wrocław (przedsiębiorstwo produkcyjne – urządzenia dla kolei)	2007
2	Modernizacja układu odpylania kotłowni (zmniejszenie emisji zanieczyszczeń pyłowych) Wymiana pokryć dachowych zawierających azbest (350m2) Szkolenia pracowników z zakresu gospodarki odpadami	RAFAKO S.A. Racibórz [przedsiębiorstwo inwestycyjno-produkcyjne (obiekty energetyczne)]	2007
3	Do produkcji wykorzystuje się 100% celulozy wyprodukowanej z certyfikowanego drewna (FSC lub PEFC) – legalne źródła, drewno nie pochodzi m.in. z obszarów zagrożonych wyginieciem lub cennych przyrodniczo Wymiana młynów papierniczych masy długiej na maszynach papierniczych (zmniejszenie zużycia energii)	Arctic Paper Kostrzyn S.A. Kostrzyn nad Odrą (przedsiębiorstwo produkcyjne)	2008
4	Edukacja ekologiczna – organizowanie warsztatów edukacyjnych na terenie gmin, organizowanie zwiedzania zakładu Wdrożenie aplikacji Eco-Harmonogram (odbiór odpadów) dla mieszkańców miasta Tychy Współpraca z Polskim Klubem Ekologicznym Koło w Tychach (dbanie o czyste środowisko i praca na rzecz ekologicznych Tychów)	MASTER – Odpady i Energia Sp. z o.o. Tychy (przedsiębiorstwo usługowe – odbiór i zagospodarowanie odpadów)	2008
5	126 autobusów i podwozi sprzedanych w 2015r. było napędzane silnikiem hybrydowym, a 387 autobusów z silnikami CNG (Compressed Natural Gas) - napęd gazowy Identyfikacja potencjalnych możliwości redukcji CO2 w cyklu życia produktu (Product Carbon Footprint (PCF)) Wdrożenie e-learningu „Zrównoważony rozwój w kontaktach z dostawcami” dla wszystkich zaopatrzeniowców	MAN Trucks Sp. z o.o. Niepołomice (przedsiębiorstwo produkcyjne – pojazdy użytkowe, silniki, maszyny)	2011
6	Zakup i zabudowa pomp hermetycznych (ograniczenie emisji niezorganizowanej) Modernizacja tacy zbiorników mieszaniny porafinacyjnej (zabezpieczenie gruntu) Zakup i zabudowa dodatkowego chillera (poprawa efektywności energetycznej chłodzenia frakcji BT – zmniejszenie strat technologicznych)	Petrochemia Blachownia S.A. Kędzierzyn-Koźle (przedsiębiorstwo produkcyjne)	2011

<sup>17</sup> W rejestrze znajdują się organizacje różnego rodzaju (np. Urzędy, RDOŚ) oraz przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe. Do analizy wybrano przedsiębiorstwa produkcyjne z uwagi na stosowane technologie wytwarzania oraz duże usługowe.

7	Transport – zmiana silników benzynowych na diesel Selektywna gospodarka odpadami	AB S.A. Magnice (dystrybutor IT i elektroniki użytkowej)	2012
8	Zakup nowych pojazdów (mniejsza emisja spalin)	ALBA MPKG Sp. o.o. Dąbrowa Górnicza (gospodarka odpadami)	2012
9	Zakup pojazdów – ograniczenie emisji spalin i zużycia paliw Budowa wzorcowego centrum promocji selektywnego zbierania odpadów komunalnych (działania informacyjno-edukacyjne)	Remondis Sp. z o.o. Tarnowskie Góry (gospodarka odpadami)	2014
10	Zastąpienie lakierów akrylowych wodnymi (ograniczenie szkodliwej emisji do powietrza) Współpraca ze Strażą Pożarną Odpady firmowe wykorzystywane w szkołach, jako surowiec (prace plastyczne)	Benecke-Kaliko S.A. Wągrowiec (przedsiębiorstwo produkcyjne – materiały powlekane)	2016

Źródło: (Jaźwińska, 2017, s. 106-107).

Podstawy teoretyczne sugerują, że wdrożenie programu EMAS powinno ograniczyć koszty przedsiębiorstwa oraz prowadzić do zmniejszenia zużycia surowców, wody i energii. Jednocześnie następuje redukcja ilości odpadów, ścieków oraz emisji gazów. Wdrażając EMAS przedsiębiorstwo ponosi mniejsze koszty za gospodarcze korzystanie ze środowiska. Obniżeniu ulegają stawki ubezpieczeniowe z uwagi na występowanie mniejszego ryzyka środowiskowego (Fabisiak, 2012, s. 23). Badania własne przeprowadzone przez autorkę dysertacji w roku 2011<sup>18</sup> wykazały, że w badanych organizacjach (rejestr EMAS) nie zauważono szczególnej zmiany w kosztach (Jaźwińska, 2013, s. 56). Badania prowadzone przez J. Moszczyszynę wskazały podobne wnioski – osiągnęte wyniki w praktyce nie są tak zadowalające, jak wskazują opracowania teoretyczne. Pytani w roku 2016 przez J. Moszczyszynę pracownicy organizacji sektora publicznego (rejestr EMAS) nie dostrzegli bezpośrednich korzyści ekonomicznych i finansowych z wdrożenia EMAS, polepszenia warunków pracy, czy wzrostu konkurencyjności. Badane organizacje sektora publicznego koncentrowały się m.in. na (Moszczyszyn, 2017, s. 42):

- racjonalnym korzystaniu z zasobów energii elektrycznej, energii cieplnej, wody, zmniejszeniu użycia papieru, gospodarce wodno-ściekowej,
- ochronie powietrza, ochronie przed hałasem,
- wspieraniu systemu selektywnej zbiórki odpadów (w tym biodegradowalnych),

<sup>18</sup> Badaniu w roku 2011 poddano 24 organizacje (wszystkie) znajdujące się w rejestrze EMAS, wysyłając drogą elektroniczną formularz ankiety. Zwrot uzyskano od 33% respondentów. Więcej na ten temat w Jaźwińska D., *Korzyści i koszty wynikające z wdrożenia systemu ekozarządzania i audytu (EMAS)*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej – seria Organizacja i Zarządzanie, Nr 61/2013, s. 49-60.

- ochronie środowiska pracy,
- promocji i dofinansowaniu instalacji proekologicznych źródeł ciepła,
- zapewnieniu ochrony rezerwatów, zabytków przyrody,
- zapobieganiu zagrożeniom środowiska wynikającym z działalności podmiotów,
- wywieraniu wpływu na społeczeństwo odnośnie ochrony zagrożonych gatunków roślin i zwierząt,
- kształtowaniu odpowiednich postaw pracowników związanych z ograniczaniem zużycia energii elektrycznej, wody i papieru,
- nieustającej poprawie działalności środowiskowej,
- zapewnieniu społeczeństwu dostępu do informacji o stanie środowiska.

Z prowadzonych badań wynika, że w okresie kilku lat sytuacja nie uległa zmianie, jeśli chodzi o postrzeganie kosztów przez respondentów (dostrzegania obniżenia kosztów). Wnioskowanie sprowadza się do uznania, że badane organizacje posiadając wdrożony standard zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001, czyniły kroki w kierunku minimalizacji emisji, co mogło tym samym przyczynić się do redukcji kosztów. Efekt ten nie jest jednak zauważalny w procesie dalszego doskonalenia systemu (mniejsza różnica w kosztach), czyli w efekcie implementacji EMAS.

Z innych badań wynika również, że pojawiają się bariery uniemożliwiające wdrożenie systemu EMAS. Według badań J. Fabisiak przeprowadzonych w przedsiębiorstwie farmaceutycznym wynika, że bariery wdrażania systemu EMAS skupiają się w czterech obszarach wymienionych w tabeli 22.

**Tabela 22. Bariery wdrażania systemu ek zarządzania i audytu EMAS**

<b>Bariery ludzkie</b>	<b>Liczba ankietowanych</b>	<b>Procent ankietowanych</b>
Ogólna niechęć do zmian	120	48
Brak zainteresowania zmianą polityki środowiskowej	30	12
Brak chęci wzięcia udziału w działaniach niwelujących negatywne oddziaływanie firmy na środowisko	27	10,8
Brak zaangażowania kierownictwa	38	15,2
Brak zaangażowania pracowników biurowych	48	19,2
Brak zaangażowania pracowników zakładu produkcyjnego	50	20
Brak gotowości przywództwa wśród kierownictwa	36	14,4
<b>Bariery wiedzy</b>		
Brak szkoleń	175	70
Nieznajomość wymagań prawnych dotyczących ochrony środowiska w Polsce	143	57,2

Zły stan wiedzy na temat EMAS	191	76,4
Brak wiadomości o wymaganiach prawnych dotyczących EMAS i systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z normą ISO 14001	154	61,6
Niezrozumiałość przepisów dotyczących EMAS	75	30
<b>Bariery organizacyjne</b>		
Brak podejścia systemowego do organizacji	25	10
Brak podejścia procesowego do organizacji	11	4,4
Zbyt małe zasoby personalne	14	5,6
Brak wyznaczonych celów polityki środowiskowej	4	1,6
Brak przeprowadzenia wstępnego przeglądu środowiskowego	122	48,8
Niewyznaczenie aspektów środowiskowych	63	25,2
Brak dokumentacji dotyczącej awarii	157	62,8
Zła komunikacja pomiędzy różnymi działami	6	2,4
<b>Bariery finansowe</b>		
Brak funduszy na działania prośrodowiskowe	51	20,4
Problemy finansowe przedsiębiorstwa	154	61,6
Zły stan urządzeń technicznych	11	4,4

Źródło: (Fabisiak J., 2012, s. 32-33).

Wnioski wyciągnięte z badań J. Fabisiak wskazują, że w obszarze bariery ludzkie największy procent uzyskała ogólna niechęć do zmian (48%). W obszarze bariery wiedzy respondenci wskazali zły stan wiedzy na temat EMAS (76,4%) oraz brak szkoleń (70%), jako największe bariery wdrażania systemu EMAS. Największe bariery organizacyjne to brak dokumentacji dotyczącej awarii (62,8%) oraz brak przeprowadzenia wstępnego przeglądu środowiskowego (48,8%). W obszarze bariery finansowe największy procent wskazań uzyskały problemy finansowe przedsiębiorstwa (61,6%). Badania wykazały również, że najwięcej barier dotyczących wdrażania systemu EMAS związanych jest z wiedzą na jego temat (w tym także aspektów prawnych). Można wnioskować, że niewystarczający transfer wiedzy na temat wdrażania EMAS jak i samego systemu może być spowodowany brakiem działań promujących EMAS lub czynności, które są po prostu mało skuteczne. Stąd zasób wiedzy w samych przedsiębiorstwach jest w tym temacie znikomy. Działania promujące EMAS oraz obsługa administracyjna systemu leżą w gestii każdego państwa członkowskiego należącego do Unii Europejskiej.

J. Nycz-Wróbel (2017, s. 14) podkreśla, że istnieje luka poznawcza w wiedzy dotyczącej wdrażania i funkcjonowania systemu EMAS w polskich przedsiębiorstwach. Niewystarczająca wiedza istnieje w zakresie rzeczywistych efektów uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa w wyniku implementacji systemu. Wymagania systemu EMAS mają istotne znaczenie w budowaniu relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami. Prawidłowa identyfikacja i reagowanie na potrzeby interesariuszy są dla współczesnych przedsiębiorstw warunkiem niezbędnym dla ich funkcjonowania i rozwoju w zmiennym otoczeniu (Nycz-Wróbel, 2017,



s. 14). Według badań przeprowadzonych przez J. Nycz-Wróbel w 2015 r., w organizacjach zarejestrowanych w polskim systemie EMAS, że 88,24% respondentów w wyniku wdrożenia systemu EMAS uzyskało poprawę relacji z interesariuszami. Ankietowani wskazali poprawę relacji z administracją publiczną i organami kontroli (80%) oraz lokalnymi interesariuszami (66,5%) – była to największa liczba wskazań (Nycz-Wróbel, 2017, s. 19-20).

Z badań F. Triesty, F. Iraldo i T. Daddi’ego (2018, s. 62) wynika, że sposób, w jaki najwyższe kierownictwo decyduje się na wdrożenie standardu EMAS różni się w zależności od jakości i ilości zasobów wewnętrznych. Jeśli organizacja zintegruje swoje działania związane z zarządzaniem z Cyklem Deminga<sup>19</sup>, optymalizując wykorzystanie własnych zasobów wewnętrznych, może skutecznie dążyć do poprawy stanu środowiska. Sam proces certyfikacji nie może zagwarantować, że taka poprawa zostanie faktycznie uzyskana przez podmioty stosujące EMAS lub ISO 14001. Poprawa jest wynikiem celowej i strategicznej decyzji naczelnego kierownictwa (Testa, Iraldo, Daddi, 2018, s. 64).

Z przytoczonych w rozdziale pierwszym rozważań wynika, że zarówno w koncepcji zrównoważonego rozwoju, społecznej odpowiedzialności biznesu, jak i w systemie EMAS, w ich skutecznym wdrożeniu, podkreśla się znaczenie zasobów nie tylko naturalnych, ale również ludzkich (decyzje kadry zarządzającej), rzeczowych (maszyny, urządzenia, budowle), wiedzy i informacji (edukacja, rejestry, wymiana) oraz relacyjnych (komunikacja z interesariuszami).

---

<sup>19</sup> Inaczej cykl PDCA – Plan-Do-Check-Act lub tzw. pętla doskonalenia opisana m.in. w normie zarządzania jakością (ISO 9001) oraz w normie ISO 14001 (system zarządzania środowiskowego).

## 2. PODEJŚCIE ZASOBOWE W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

„Nie zauważyłem żadnych postępów w technologii dużych zbiorów danych,  
które zmieniłyby starą, banalną prawdę,  
że maszyny są świetne w rzeczach trudnych do wykonania przez ludzi  
(praca bez przerwy przez 24 godziny na dobę  
lub szybkie rozwiązywanie skomplikowanych problemów matematycznych),  
a ludzie są świetni w rzeczach trudnych do wykonania przez maszyny  
(takich jak kreatywność czy zrozumienie kontekstu społecznego i kulturowego)”

Alec Ross (2017, s. 273)

### 2.1. Rozwój szkoły zasobów

W literaturze zagranicznej i polskiej znajdują się opracowania na temat podziału zasobów, ich klasyfikacji oraz teorii z nimi związane (ang. *Resource-Based Theory*). Wkład w rozwój teorii zasobowej mają badacze zagraniczni m.in.: E. Penrose, 1959; B. Wernelfeld, 1984; R. Rumelt, 1984; J. Barney, 1991; J. Kay, 1993. Na gruncie polskim prace dotyczące zasobów znajdują się w dorobku m.in. R. Krupskiego E. Urbanowskiej-Sojkin, M. Sajdak. Szkoła zasobów (ang. *Resource-Based View*) jest jedną z kluczowych koncepcji zarządzania strategicznego i stanowi interesujący zakres studiów. Według R. Krupskiego (2012, s. 5) pomimo dojrzałości tego obszaru można zaobserwować jego rewitalizację oraz możliwość pojawienia się nowych badań, co podkreśla W. Czakon (2010, s. 11).

Zarządzanie strategiczne zostało wykreowane w połowie lat sześćdziesiątych XX wieku. W Polsce duży wkład w jego dorobek mają m.in. akademicy<sup>20</sup>: P. Banaszyk, K. Obłój, M. Romanowska, G. Gierszewska, R. Krupski, A. Kaleta, M. Lisiński, Z. Pierścioneck, J. Rokita, E. Urbanowska-Sojkin, A. Zakrzewska-Bielawska, H. Włodarkiewicz-Klimek, M. Sajdak, H. Witczak. Z zagranicznych autorów można wymienić m.in.: A. Chandlera, I. Asoffa, M. E. Portera, R. S. Kaplana i D.P. Nortona, H. Mintzberga.

Zarządzanie strategiczne definiowane jest jako ciągły i dynamiczny proces monitorowania otoczenia i zasobów przedsiębiorstwa oraz budowy i wdrożenia skutecznej strategii, mający na celu rozwój i zwiększenie konkurencyjności firmy w długiej perspektywie

---

<sup>20</sup> Nie sposób wymienić wszystkich publikacji z obszaru zarządzania strategicznego poszczególnych autorów. Stąd przywołanie nazwisk badaczy, którzy swój dorobek ukierunkowali *stricte* na aspekty zarządzania strategicznego.

czasowej (Zakrzewska-Bielawska, 2012, s. 87). Według G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej zarządzanie strategiczne jest procesem złożonym z trzech etapów: analizy, planowania i zarządzania, rozumianego jako etap realizacji przyjętej strategii (Gierszewska, Romanowska, 2009, s. 11). Strategia według A. Chandlera określa cele długoterminowe, które odpowiadają kierunkom działania przedsiębiorstwa, a także precyzuje zasoby niezbędne do realizacji przyjętych celów (Burnes, 2004, s. 211). Decyzje strategiczne dotyczą kształtowania rozwoju zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa oraz zmian kierunków i zakresu ich eksploatacji (Pierścionek, 2003, s. 11). Cechą zarządzania strategicznego jest identyfikacja możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa, które są wypadkową potencjału wewnętrznego oraz procesów i zjawisk w otoczeniu, jak również identyfikacja zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych uniemożliwiających dalszy rozwój przedsiębiorstwa (Urbanowska-Sojkin, 2003, s. 46).

Z uwagi na odmiennosć stanowisk różnych przedstawicieli świata nauki (Badzińska, 2012, s. 292) powstało wiele nurtów i szkół zarządzania strategicznego (Krupski, 2004, s. 125). Za najważniejsze z podejść uważa się szkołę planistyczną, ewolucyjną, pozycyjną i zasobową (Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 15). Powstanie i krytyka poszczególnych szkół zarządzania strategicznego, różniących się w ocenie sensu i możliwości kształtowania strategii, wynika z ewolucji myślenia strategicznego (Gierszewska, Romanowska, 2009, s. 12).

Szkoła zasobowa zarządzania strategicznego upatruje źródeł sukcesu w potencjale wewnętrznym przedsiębiorstwa. Sukces polega na odpowiednim doborze zasobów własnych oraz efektywnym ich wykorzystaniu. Posiadanie cennych, konkurencyjnych i trudno dostępnych zasobów składa się na potencjał strategiczny przedsiębiorstwa (Gierszewska, Romanowska, 2009, s. 166). Koncepcja zasobowa określana jako Resource-Based View (RBV) ewoluowała do jednej z najbardziej popularnych i skutecznych w wyjaśnianiu teorii Resource-Based Theory (RBT); (Krupski, 2012, s. 3; Czakon, 2010, s. 8).

Korzeni zasobowej teorii firmy można upatrywać w teorii wzrostu firmy (prace E.T. Penrose 1959), teorii zależności zasobowej przedsiębiorstwa (J. Pfeffer i G. Salancik, 1978r.) przekształconej w zasobową teorię firmy (B. Wernerfelt, 1984 r.) i zasobowym podejściu do trwałej przewagi konkurencyjnej (prace J. B. Barney'a, 1991r.); (Czakon, 2010, s. 8).

Rozwój badań związany z zasobami określono jako Resource-Based-View (RBV). Nurt ten rozwinął się w latach 90-tych XX w. Za prekursora uważa się E. T. Penrose, natomiast nazwę przypisuje się B. Wernerfeltowi (Flaszewska, Zakrzewska-Bielawska, 2013, s. 222).

W tabeli 23 przedstawiono genezę podejścia, porządkując informacje dostępne w literaturze przedmiotu.

Tabela 23. **Rozwój szkoły zasobów**

Rok	Autor (kluczowe dzieło – wybrane)	Charakterystyka/publikacja
1959	E.T.Penrose	Przedsiębiorstwo jako wiązka zasobów, „które są tworzywem pakietu potencjalnych usług” (Krupski, 2012, s. 3).
1975	C.K.Prahalad	„Według tych autorów powodzenie ekonomiczne wynika z innych źródeł niż walka o najsilniejszą pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa jako całości” (Banaszyk, 2011, s. 103). Przesłanką korzyści specjalizacji i skali działania mogą stać się kluczowe kompetencje (wyróżniające umiejętności) (Banaszyk, 2011, s. 103).
1976	Y.Doz	
1979	Ch.Bartlett	
1986	S.Ghoshal	
1980	W.Ouchi „Theory Z”	Przewaga firm japońskich nad amerykańskimi wynika z ich kultury organizacji, zaufania, lojalności pracowników; wg opisu W. Ouchiego japońska firma to raczej klan niż zbiór najemnych pracowników (Obłój, 2007, s. 125).
1980, 1982	D.J.Teece	Teece, D. J. (1980). 'Economies of scope and the scope of the enterprise', Journal of Economic Behavior and Organization, 1, pp. 223-247. Teece, D. J. (1982). 'Toward an economic theory of the multiproduct firm', Journal of Economic Behavior and Organization, 3, pp. 39-63.
1982	S.A.Lippman i R.P. Rumelt	Pojęcie dwuznaczności przyczynowej. Odnosi się do niepewności dotyczącej przyczyny różnic wydajności między firmami. Przyczynowa dwuznaczność uniemożliwia potencjalnym naśladowcom dokładną wiedzę, co należy naśladować lub jak to zrobić. W połączeniu z niemożliwymi do odzyskania kosztami taka niepewność może ograniczać naśladownictwo, zachowując w ten sposób warunek heterogeniczności (Peteraf, 1993, s. 182-183). W niektórych przypadkach niejasności przyczynowe mogą uniemożliwić firmie ocenę zasobów, a nawet ich zidentyfikowanie (Peteraf, 1993, s. 187).
1982	R.R. Nelson i S.G.Winter	Nelson, R. R. and S. G. Winter. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. Belknap Press, Cambridge, MA. – dlaczego firmy są różne.
1982	T.Peters i R.H.Waterman „In Search of Excellence”	Źródła sukcesu firm skodyfikowali w ośmiu zasadach działania; normy i wartości zostały uznane za jedne z najistotniejszych, często ukrytych przewag firm (Obłój, 2007, s. 125); skupianie się na podstawowej działalności (atributy wewnętrzne – doskonałość firmy), użyli określenia <i>robić swoje</i> (ang. stick to the knitting) (Kay, 1996, s. 466, 476).
1984	B.Wernerfelt „A Resource-Based View of the Firm”	Heterogeniczność zasobów, procesy: nabywania i akumulowania zasobów, proces pozyskiwania zasobów jest asymetryczną grą inwestycyjną zależną od już posiadanych zasobów (Krupski, 2012, s. 4.); „spojrzenie oparte na zasobach” (Banaszyk, 2011, s. 37); zasoby z definicji to aktywa (materialne i niematerialne), przypisane danemu przedsiębiorstwu (np. marka, technologia, umiejętności pracowników itp.) (Światowiec-Szczepańska, 2012, s. 59).
1984	R.P.Rumelt	Jako pierwszy wykorzystał perspektywę zasobową w obszarze strategii (Światowiec-Szczepańska, 2012, s. 59).
1989	I.Dierickx i K.Cool	Część zasobów uwzględnianych w strategii to zasoby niezbywalne, dlatego powinny być budowane wewnętrznie (np. zaufanie, renoma); cechy procesu akumulacji zasobów mogą im nadać atrybuty nieimitowalności (Krupski, 2012, s. 4).
1990	G.Hamel i K.Prahalad „The Core Competence of the Corporation”	Synteza podstawowych założeń i wprowadzenie nowych pojęć (idea kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa); perspektywa wizji przyszłości, jako najważniejsza (Banaszyk, 2011, s. 103); organizacja jako wiązka zasobów i umiejętności (Obłój, 2007, s. 125).
1991	M.R.Grant	Zasoby i kompetencje jako atrybuty (Rudny, 2012, s. 34); pewne zasoby w niepewnym otoczeniu – opracowywanie strategii „od wewnątrz na zewnątrz”

		(Krupski, 2011, s. 35); wewnątrz (zasoby) przedsiębiorstwa – stabilna baza strategii (Krupski, 2010, s. 127).
1991	R.Castanias i C.Helfat	Castanias, R. and C. Helfat (1991). 'Managerial resources and rents', <i>Journal of Management</i> , 17, pp. 155-171.
1991	K.Connor	Connor, K. (1991). 'A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?', <i>Journal of Management</i> , 17, pp. 121-154.
1991	J.B.Barney „Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”	Model VRIO – cechy zasobów strategicznych: cenne, rzadkie, trudne do imitacji, dobrze zorganizowane (Barney, 1991, s. 105-106).
1992	J.Mahoney i J.R.Pandian	Mahoney, J. and J. R. Pandian. (1992). 'The resourcebased view within the conversation of strategic management', <i>Strategic Management Journal</i> , 13, pp. 363-380.
1993	R.Amit i P.J.H. Schoemaker	Zasoby to aktywa posiadane przez firmę i przez nią kontrolowane; zdolności – wykorzystywane przez pracę organizacyjną do osiągnięcia celów (Światowiec-Szczepeńska, 2012, s. 60).
1993	M.A.Peteraf	Zasobową podstawę przewagi konkurencyjnej firmy (źródła przewagi) tworzą: różnorodność firm, ograniczona mobilność zasobów, ograniczenia konkurencji ex ante i ex post (Peteraf, 1993, s. 180); (Obłój, 2007, s. 138); (Krupski, 2012, s. 4).
1993	J.Kay „Foundations of Corporate Success”	Wyróżniająca zdolność: – wynika z cechy, której brak innym firmom, – powinna być trwała, – stanowi wyłączną własność firmy (Kay, 1996, s. 29).
1994	D.Collins	Zdolności utożsamia ze społecznie złożonymi procedurami, które determinują efektywność (transformacja nakładów wejściowych w wyniki wyjściowe) (Światowiec-Szczepeńska, 2012, s. 60).
1997	D.Teece, G.Pisano i A.Shuen	Ponadprzeciętny zwrot nie wynika z pozycji na rynku (uprzywilejowanej), ale z opłacalnej alokacji i rozwoju cennych aktywów; „Heterogeniczność strategicznych zasobów wpływa na zróżnicowaną efektywność aktywów między konkurującymi przedsiębiorstwami, co prowadzi do uzyskania renty ekonomicznej Ricarda” (Światowiec-Szczepeńska, 2012, s. 60); zdolności dynamiczne warunkują budowę zdolności operacyjnych (zabezpieczanie bieżącej realizacji zadań) (Matwiejczuk, 2014, s. 10); dynamiczne umiejętności to „zdolności firmy. do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji w reakcji na szybko zmieniające się otoczenie” (Krupski, 2012, s.4 za Teece, Pisano i Shuen).
1998	A.Madhok i S.B.Tallman	Czteroetapowy proces pozyskiwania zasobów drogą współpracy: 1. Potrzebny jest czas i podstawowe zdolności, 2. Porozumienia z dostawcami usług, producentami (umowy dystrybucyjne, kontrakty, umowy z producentami), 3. Nabycie innej firmy w części lub w całości, 4. Dostęp do wiedzy partnera (kooperacja, alians) (Światowiec-Szczepeńska, 2012, s. 61).
2000	K.Eisenhardt i J.Martin	Zdolności dynamiczne – strategiczne czynności i mechanizmy, dzięki którym można stworzyć nowe konfiguracje zasobów (Matwiejczuk, 2014, s. 10); analiza zdolności dynamicznych (proces organizacyjny) w celu dopasowania lub kreowania zmian na rynku (Krupski, 2012, s. 4).
2004	S.Sanchez i A.Heene	Zasoby, jako materialne i niematerialne aktywa wykorzystywane do osiągania celów związanych z budowaniem przewagi konkurencyjnej; kompetencje jako zdolności zapewniające wykorzystanie zasobów, ich koordynację, zapewniając osiągnięcie celów (Matwiejczuk, 2014, s. 10).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu podanej w tabeli.

W opisie zasobów wymienionych w tabeli 23 można zauważyć różne perspektywy podejścia do zasobów. Rozwój teorii spowodował coraz większe zainteresowanie zasobami

niematerialnymi, które w sposób charakterystyczny dla danej organizacji, mogą wpływać na budowanie przewagi konkurencyjnej.

Według M.A. Peteraf (1993, s. 179) kluczowy wkład w rozwój Resource-Based View mieli: Lippman i Rumelt (1982), Teece (1980, 1982), Nelson and Winter (1982), Rumelt (1984, 1987), Wernerfelt (1984), Barney (1986,1991), Dierickx i Cool (1989), Castanias i Helfat (1991), Conner (1991) oraz Mahoney i Pandian (1992). Prace wymienionych autorów zostały uwzględnione w tabeli 24.

M.A. Peteraf (1993, s. 180) wskazała cztery warunki, które muszą zostać spełnione w modelu przewagi konkurencyjnej (opartym na zasobach): heterogeniczność zasobów, zasoby niedoskonale mobilne (nie będące przedmiotem handlu lub nie mające zastosowania poza firmą), ograniczenia konkurencji *ex ante*, ograniczenia konkurencji *ex post*. Niedoskonale mobilnych zasobów inni użytkownicy nie mogą z łatwością nabyć, zatem mogą one być źródłem trwałej przewagi (Peteraf, 1993, s. 184). Chociaż sam model jest ogólnie dostępny dla wszystkich, jego strategiczne implikacje zależą od wyposażenia danego przedsiębiorstwa w zasoby (Peteraf, 1993, s. 186). O ile RBV obrazuje statyczne podejście do zasobów, o tyle podejście dynamiczne wskazuje na kolejny etap rozwoju RBV (*dynamic resource-based theory*). C.E. Helfat i M.A. Peteraf (2003, s. 997) zwróciły uwagę na cykl życia dynamicznych zdolności (*capability lifecycle – CLC*). Zdolności dynamiczne zmieniają się, ponieważ budują, integrują lub rekonfigurują inne zasoby i możliwości (Helfat i Peteraf, 2003, s. 997). Konkurenci różnią się zasobami i sposobem poprawy swoich zdolności (Helfat, Peteraf, 2003, s. 997). Na przykład w czasie kryzysu organizacja może zwiększyć aspiracje i motywować do podniesienia poziomu swojego potencjału lub przy wzroście cen czynników produkcji firma może szukać sposobów na zwiększenie swojej wydajności (Helfat, Peteraf, 2003, s. 1006).

J. Światowiec-Szczepańska przywołuje badania bibliometryczne przeprowadzone przez F. Acedo, C. Barroso i J. Galana, według których teoria zasobowa obejmuje kilka nurtów przedstawionych w tabeli 24 (Światowiec-Szczepańska, 2012, s. 59).

Tabela 24. **Koncepcje teorii zasobowej**

Podejście (nurt)		Podejście łączące
Zasobowe	RBV – ang. <i>Resource-Based View</i>	Zdolności dynamicznych DCV – ang. <i>Dynamic Capabilities View</i>
Oparte na wiedzy	KBV – ang. <i>Knowledge-Based View</i>	
Oparte na relacjach	<i>Relational View</i>	

Źródło: Opracowanie na podstawie (Światowiec-Szczepańska, 2012, s. 59).

Kolejny podział podaje W. Rudny. Wybrane paradygmaty zarządzania strategicznego określone jako wewnętrzne, które źródła przewagi konkurencyjnej upatrują w specyficznych dla przedsiębiorstwa zasobach i kompetencjach (Rudny, 2012, s. 34) przedstawiono w tabeli 25. W. Rudny dodaje, że umiejscowiona w zasobach i kompetencjach elastyczność powinna być determinantą efektywnej realizacji strategii (Rudny, 2012, s. 34).

**Tabela 25. Wewnętrzne paradygmaty zarządzania strategicznego**

Paradygmat	Przedstawiciele	Jednostka analizy	Ogniskowa zainteresowań
Zasoby firmy	Rumelt (1984), Grant (1991) Wernerfelt (1984), Verona (1999)	Wewnętrzny potencjał/zasoby	Akumulacja zasobów
Dynamiczne kompetencje	Prahalad i Hamel (1990) Teece, Pisano, Shuen (1997)	Kompetencje/procesy/pozycja rynkowa	Akumulacja zasobów, ich powtarzalność
Zarządzanie wiedzą	Nonaka (1994) Zack (1999) Davenport, Prusak (2000) Alvari, Leidner (2001)	Wewnętrzny potencjał	Akumulacja wiedzy

Źródło: Opracowanie na podstawie (Rudny, 2012, s. 33).

J. Lichtarski nadmienia, że bardzo dobre perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa ma orientacja na wiedzę (aktywa niematerialne); (Lichtarski, 2008, s. 55), co w odniesieniu do tabeli 25 wskazuje na ciągły rozwój zarządzania wiedzą, jej akumulowania oraz skutecznego wykorzystania. W gospodarce opartej na wiedzy (Lipsej, Nakamura, 2006, s. 41), która stanowi paradygmat nowej ekonomii (Mann, Rosen, 2001, s. 11) wzrasta znaczenie zasobów niematerialnych.

R. Krupski (2012, s. 5) przytacza wnioski J. Barney'a, D.J. Ketchen'a Jr. i M. Wright'a, którzy ocenili według cyklu życia produktu T. Levitt'a, że teoria zasobowa po ostatnich dwudziestu latach osiągnęła fazę dojrzałości. Konsekwencją tego stanu jest możliwy zanik podejścia lub jego rewitalizacja. Autorzy oceny wskazują na kierunek rozkwitu teorii zasobowej (ożywienia) m.in. w procesie pozyskiwania i rozwoju zasobów (Krupski, 2012, s. 5). Również, według obserwacji trendów w literaturze światowej prowadzonych przez T. Gospodarka (2013, s. 24), aktualne kierunki badawcze związane z aspektami zarządzania strategicznego koncentrują się m.in. na rozwoju teorii zasobowej. Autor wymienia główne zagadnienia będące obiektem aktualnych badań w światowych ośrodkach naukowych. Wśród wymienionych dziesięciu grup zagadnień znajdują się zasoby w zarządzaniu strategicznym. T. Gospodarek zaznacza, że z ontologicznego punktu widzenia „zasoby w zarządzaniu”

generują ciąg: „organizacja (byt konceptualny) > zbiór zasobów niematerialnych (byt konceptualny) > zasoby informacyjne (byt konceptualny) > wiedza (byt konceptualny)” i dalej „uwzględnienie zasobów materialnych prowadzi do ciągów relacyjnych, przynoszących byt realny do jego reprezentacji konceptualnej, co do której można następnie prowadzić analizę ontyczną (jak bytuje i czym jest uposażona)” (Gospodarek, 2013, s. 31).

R. Krupski (2014a, s. 11) nadmienia, że teoria oparta na zasobach (ang. *Resource-Based Theory*) określa obszary aktywności przedsiębiorstwa w sferze zasobów:

- „planowanie pozyskiwania i/lub dostępu do zasobów (w horyzoncie przekraczającym planowanie rynków),
- monitorowanie rynków zasobów,
- nabywanie zasobów i/lub uzyskiwanie dostępu do zasobów,
- budowanie (od wewnątrz) zasobów (akumulowanie zasobów),
- planowanie i efektywne wykorzystywanie zasobów,
- kontrola w zakresie wyżej wymienionych funkcji”.

Na podstawie przytoczonych poglądów różnych autorów można wnioskować, że szkoła zasobowa oraz zasoby strategiczne nadal stanowią cenne i aktualne obszary badań oraz zainteresowań naukowców. Kwestią niejasną z metodologicznego punktu widzenia jest natomiast pomiar zasobów niematerialnych (niewidocznych), co stanowi trudność w szacowaniu ich wartości i wyjaśnianiu zdolności do konkurowania. Można wnioskować, że problem stanowi samo ustalenie, co należy do zasobów (aktywów) niematerialnych. Ogromna ich ilość (aż 186<sup>21</sup>) stwarza trudność w samym ich zidentyfikowaniu w przedsiębiorstwie, a co dopiero ich pomiar i analiza z różnych perspektyw. Zauważyć również można tendencje do coraz to nowszych propozycji aktywów niematerialnych, np. procesy, relacje (Krupski, Osyra, 2014b, s. 4), kompetencje logistyczne (Matwiejczuk, 2014), co z jednej strony może ułatwiać możliwość eksplanacji, a z drugiej jeszcze bardziej utrudnia ich pomiar (kwestia wskaźników). Problemem jest także określenie znaczenia strategicznego zasobów (Sajdak, 2011, s. 172).

---

<sup>21</sup> R. Krupski podaje, że J. Molloy i inni (2011) zidentyfikowali w literaturze z zakresu teorii zasobowej 186 rodzajów zasobów niematerialnych (Krupski, Osyra, 2014b, s. 4).

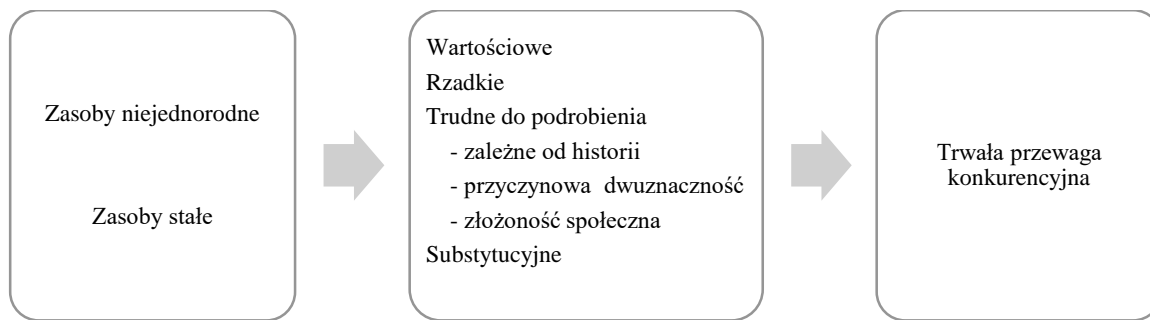


## 2.2. Strategiczność zasobów

Zasoby (ang. *resources*) przedsiębiorstwa określane są jako dobra pozostające do jego dyspozycji. Zasoby wykorzystuje się do realizacji celów. W zasobowej teorii zarządzania definiowane są jako kapitał – ograniczone dobro o różnorodnej postaci, którego posiadanie i wykorzystanie generuje wartość oczekiwaną (Masłyk-Musiał i in., 2012, s. 212).

Zasoby w przedsiębiorstwie mają charakter materialny oraz niematerialny i stanowią zbiór tego, co znajduje się w posiadaniu przedsiębiorstwa. Zasoby materialne to budynki, infrastruktura (Wyrwicka, Jaźwińska, 2014, s. 263), maszyny, urządzenia, narzędzia. Zasoby niematerialne to np. marka produktów, wizerunek, wiedza, kultura organizacyjna (Wyrwicka, Jaźwińska, za Gierszewska i in., 2014, s. 264). Istotną rolę odgrywają zasoby naturalne, których wykorzystanie nie powinno powodować umniejszania zasobów przyrody, ponieważ tworzą zamknięty obieg materii – nieprzrastający system (Pabian, 2013, s. 3). Obecnie dominujące jest podejście systemowe do zasobów co oznacza, że przedsiębiorstwo stanowi system (strukturę) składający się z zależnych od siebie części, współzależny od połączeń i kooperacji pomiędzy jego elementami. Zasoby rozumiane są jako kombinacja elementów niezbędnych do ich funkcjonowania. Przedsiębiorstwo może zasoby pozyskiwać z otoczenia, następnie rozwijać i oddawać je do otoczenia w formie produktów, które są wynikiem przetwarzania zasobów w procesie produkcyjnym. Systemowe podejście jest bliskie współczesnemu spojrzeniu na przedsiębiorstwo jak na organizm, czyli akcentuje jego dynamiczny charakter oraz przetwarzanie np. wartości, informacji i produktów będących w posiadaniu każdej organizacji (Skowronek-Mielczarek, 2012, s. 128).

Pierwszym z badaczy, który zaproponował określenie zasobów stanowiących źródło konkurencyjności (zasoby strategiczne) był amerykański naukowiec J. Barney. Jego artykuł pod tytułem „*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*” ukazał się w 1991 w *Journal of Management*. Opracowany przez J. Barney’a model służy do analizy potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa. Według modelu Barney’a zasoby można uznać za źródło przewagi konkurencyjnej (rysunek 9), a tym samym za strategiczne, jeśli spełniają co najmniej cztery warunki: muszą być **V**aluable – cenne, **R**are – rzadkie, **I**nimitable – trudne do imitacji, **N**on-substitutable – niezastąpione (VRIN); (J. Barney, 1991, s. 117) ; (Gospodarek, 2013, s. 25).



Rysunek 9. **Związek pomiędzy niejednorodnością i nie mobilnością zasobów, wartością, rzadkością, podrabialnością, substytucyjnością i trwałą przewagą konkurencyjną.**

Źródło: (Barney, 1991, s. 112).

W swojej późniejszej pracy „*Looking Inside for Competitive Advantage*” z 1995 r. Barney wprowadził model VRIO, który był ulepszeniem VRIN (skrót VRIO od *Organized to capture the value* zamiast *Non-substitutable*). Analiza VRIO oznacza poszukiwanie odpowiedzi na cztery pytania (<http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html>; Dostęp: 20.05.2018r.):

1. Czy dany zasób jest wartościowy?
2. Czy jest rzadko spotykany?
3. Czy jest kosztowny do naśladowania?
4. Czy firma jest zorganizowana do przechwytywania wartości?

Model VRIN określa się również jako VRIS. Oba akronimy mają te same odpowiedniki różnią się tylko ostatnią literą VRIS – non-Substitutable (Filieri, 2010, s. 4-5).

J. B. Barney w latach 90-tych wskazywał, że zrozumienie wewnętrznego źródła przewagi konkurencyjnej polega na uświadomieniu wartości zasobów i możliwości danego przedsiębiorstwa. Podobne zasoby mogą posiadać konkurenci i dlatego menedżerowie powinni oceniać konkurencyjność zasobów i ich wykorzystanie (Barney, 1995, s. 52).

Odniesienie do sposobu organizowania zasobów można znaleźć również w pracach innych badaczy, m.in. B. J. Witchera i V. S. Chau. Według autorów zasoby strategiczne stanowią aktywa organizacyjne lub atrybuty, które po połączeniu w specyficzny dla danej organizacji sposób, stanowią o przewadze konkurencyjnej. Zasoby strategiczne są cenne dla organizacji, która z nich korzysta, dlatego różnią się od strategicznych zasobów innych organizacji (Witcher, Chau, 2010, s. 124). Pojedynczy zasób może znaleźć się w posiadaniu

konkurentów, ale suma zasobów uznanych przez przedsiębiorstwo za strategiczne daje efekt synergii, którego firmy konkurencyjne mogą już nie posiadać.

Potencjał utrzymujący przewagę konkurencyjną posiadają zasoby wartościowe, rzadkie, trudne do skopiowania (Barney, 1991, s. 105-106). E. Urbanowska-Sojkin (2014, s. 270-271) owej rezerwy potencjału upatruje w pracownikach (czynnik ludzki), ich motywowaniu (również poza sferą materialną), wyzwaniu pozytywnych emocji i kreowaniu *summa summarum* sprawności przedsiębiorstwa.

Zdaniem R. Krupskiego (2012, s. 4) użycie dostępnych zasobów lub pozyskiwanie nowych, uzależnione jest od zasobów już posiadanych, które de facto warunkują kolejne inwestycje.

Zarówno w literaturze polskiej, jak i zagranicznej znaleźć można opisy cech charakteryzujących zasoby strategiczne. Naukowcy bazowali na modelu Barney'a. W tabeli 26 przedstawiono wybrane opisy zasobów uznanych za strategiczne.

**Tabela 26. Wybrane opisy cech zasobów strategicznych przedsiębiorstwa**

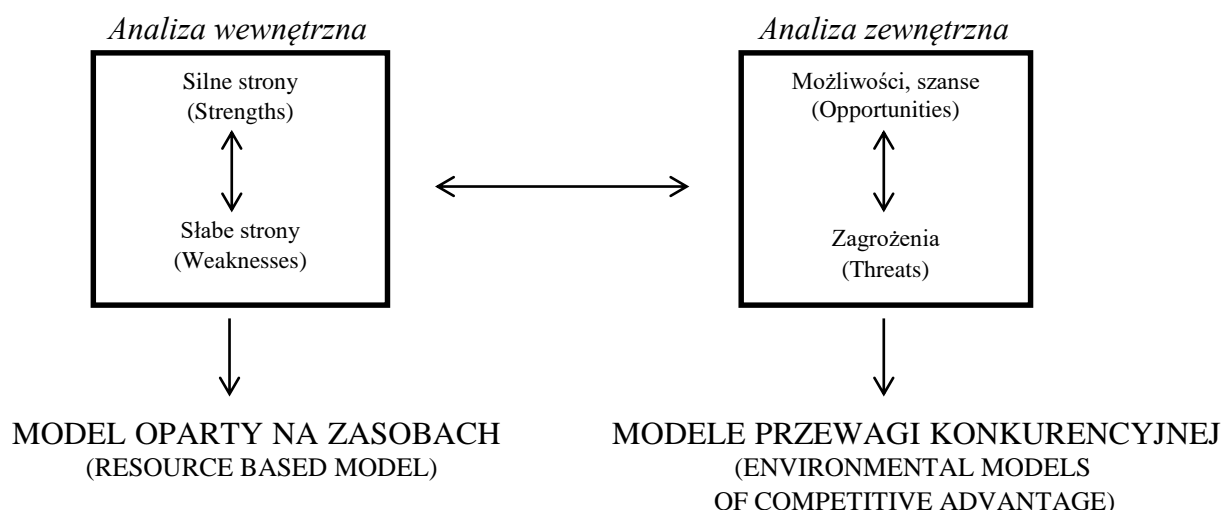
Autor	Opis
J. B. Barney (1991)	„(...) nie wszystkie zasoby przedsiębiorstwa posiadają potencjał utrzymujący przewagę konkurencyjną. Żeby to był potencjał, zasoby muszą posiadać cztery cechy: (a) muszą być wartościowe, w tym sensie, że wykorzystują możliwości lub neutralizują zagrożenia w środowisku danej firmy, (b) muszą być rzadkie wśród obecnych i potencjalnych konkurentów firmy, (c) muszą być trudne do imitacji oraz (d) nie może być strategicznych równoważnych substytutów tych zasobów, które są cenne, ale ani rzadkie lub niedoskonale imitowalne.” (s. 105-106)
E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak (2007)	„– cenne, w kontekście podejmowanej działalności i jej produktów szczególnie cenne są te, które umożliwiają wytwarzanie produktów niepowtarzalnych, przynoszących unikatową wartość użytkową dla klienta; – rzadkie w zakresie ich występowania i możliwości pozyskania przez przedsiębiorstwa konkurencyjne; cechę rzadkości wyraża również możliwość ich substytucji; dobra rzadkie (w krańcowym ujęciu) nie mają substytutów; – trwałe, czyli mające zdolność do tworzenia (przy umiejętnym ich wykorzystaniu) cech konkurencyjności przedsiębiorstwa a także przewagi konkurencyjnej; symptomatyczną cechą większości zasobów o charakterze materialnym (zwłaszcza rzeczowych) jest zmniejszająca się ich atrakcyjność z upływem czasu, natomiast w przypadku zasobów niematerialnych – zwiększanie się ich wartości z upływem czasu; – trudne do imitacji ze względu na prawne formy zabezpieczenia, czas, jaki musi upłynąć, aby dany zasób powstał (wizerunek przedsiębiorstwa), koszty nieodwracalne, które trzeba ponieść, aby zasób pozyskać (koszty promocji), wyłączność działania będącego wynikiem podjęcia działań w niszy rynkowej i uzyskaniu efektu skali lub silnego wizerunku albo jako skutek protekcjonizmu czy uzyskania zezwoleń na prowadzenie działalności.” (s. 178)

K. Obłój (2007)	„Zasoby, umiejętności i budowane na ich podstawie kluczowe kompetencje są tym cenniejsze jako tworzywo strategii, w im większym stopniu organizacja potrafi obronić je przed imitacją i substytucją ze strony rywali.” (s. 135)
W. D. Miller (2010)	„(...) VRIO (cenne, rzadkie, trudne do imitacji, organizacyjnie dostosowane z zachętami i kulturą).” (s. 37)
M. Sajdak (2011)	„(...) cechy zasobów, jak: cenne, rzadkie, trudne do imitacji oraz substytucji będą stanowiły ważne aspekty w podejmowaniu wyborów strategicznych dotyczących ich rodzajów i sposobów uzyskania oraz wykorzystania w tworzeniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej.” (s. 172)
Allan Afuah (2014)	„Według modelu VRIO jeśli firma posiada zasoby cenne, rzadkie, kosztowne do naśladowania i jest dobrze zorganizowana, żeby korzystać z zasobów, może uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną.” (s. 40)
M. Rzemieniak (za R. Borowieckim) (2014)	„Zasoby – atuty powinny też być kompatybilne z innymi zasobami. Ta cecha powoduje, że zasoby-atuty w połączeniu z innymi zasobami stają się specyficzne dla danego przedsiębiorstwa. Wykorzystane przez inne przedsiębiorstwa nie powinny stanowić jego atutów.” (s. 215)
R. Krupski (2014a)	„– ważne, wartościowe dla przedsiębiorstw w wykorzystywaniu szans i unikaniu zagrożeń; – rzadkie, w sensie występowania u aktualnych i potencjalnych konkurentów; – trudne do skopiowania przez konkurentów (a tym samym zapewniające trwałość przewagi konkurencyjnej); – efektywnie zorganizowane oraz w innej wersji; – nie do zastąpienia (tzn. przy braku ekwiwalentnych substytutów).” (s. 11-12)
M.Sulimowska-Formowicz i B.Stępień (za J.Barney'em) (2014)	„Valuable – cenne na rynku, Rare – trudne do zdobycia, rzadkie, Inimitable –trudne do odtworzenia ze względu na swoje cechy szczególne i historyczny proces budowania, well Organized – tak zorganizowane wewnątrz organizacji, aby wspierać pozostałe cechy.” (s. 237)
A. Zakrzewska-Bielawska (za S. Flaszewską i A. Zakrzewską-Bielawską) (2014)	„(...) aby zasoby i kompetencje stały się faktycznym źródłem przewagi konkurencyjnej, powinny być: cenne, rzadkie, trudne do imitacji i dobrze zorganizowane (model VRIO Barneya), a także elastyczne i niezawłaszczalne” (s. 14).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury podanej w tabeli.

Ciekawe sformułowanie przedstawił K. Obłój charakteryzując zasób strategiczny jako agregat, składający się z nieuporządkowanych i niepołączonych elementów. Agregat charakteryzuje się neutralnością (może powstawać bez planowania) oraz cechuje się wysoką różnorodnością, inną niż różnorodność organizacji, która ten zasób posiada i wykorzystuje (Kozłowski, 2005, s. 96 za K. Obłójem).

Według J. Barney'a analiza mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa stanowi bazę modelu opartego na zasobach (wnętrze przedsiębiorstwa). Analiza szans i możliwości pojawiających się w otoczeniu stwarza podstawy do opracowania modelu przewagi konkurencyjnej w danym sektorze (rysunek 10); (Barney, 1991, s. 100).



Rysunek 10. Związek pomiędzy tradycyjną analizą “siła-słabości-możliwości-zagrożenia” a modelem opartym na zasobach i modelem atrakcyjności sektora

Źródło: (Barney, 1991, s. 100).

Warto zaznaczyć wyraźne akcentowanie roli otoczenia, jaką w swoich pracach, w odniesieniu do zasobów, przedstawił J. Barney. SWOT (ang. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) określa atrybuty przedsiębiorstwa (silne i słabe strony) oraz szanse i zagrożenia wynikające z uwarunkowań zewnętrznych (czynniki otoczenia). Zewnętrzna i wewnętrzna analiza pomaga zrozumieć organizacji, które zasoby i możliwości mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej. Bazując na analizie SWOT organizacja może dobrać odpowiednią strategię (Gürel, Tat, 2017, s. 994). Domeną zarządzania strategicznego, które bazuje na analizach, podejmowaniu decyzji i zobowiązaniu do tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej jest planowanie długookresowe. Budowanie planów prorozwojowych skupia się na analizie zasobów, które znajdują się w posiadaniu przedsiębiorstwa lub wymagają pozyskania z zewnętrznych źródeł (Gürel, Tat, 2017, s. 994). Proces zaczyna się od wizji (obraz przyszłości), misji (do czego aspiruje firma i czego chce uniknąć) i określeniu konkretnych celów. Następną fazą według E. Gürela i M. Tata (2017, s. 994) jest analiza wewnętrzna i zewnętrzna organizacji, czyli właśnie analiza SWOT. Realizacja planów będzie również miała wpływ na zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa.

Otoczenie przedsiębiorstwa to obszar poza jego bezpośrednim zakresem wpływów. Dzieli się na mikro – (bezpośrednie, konkurencyjne, zadaniowe) i makro – (dalsze, ogólne, wielozadaniowe). Podział otoczenia na poszczególne części służy identyfikacji tych czynników, które mogą mieć kluczowy wpływ na działalność i rozwój przedsiębiorstwa, co wymaga odpowiedniego systemu pozyskiwania informacji (Wyrwicka, Jaźwińska, 2014,

s. 262). Najprostszą analizą makrootoczenia jest PEST [ang. *Political, Economic, Social, Technological* (PEST) – otoczenie polityczne (polityczno-prawne), ekonomiczne, społeczne (społeczno-demograficzne lub społeczno-kulturowe), technologiczne].

Zmienność otoczenia, jego dynamika, powodować mogą utratę stabilizacji przedsiębiorstwa. Dynamiczny z definicji znaczy „ruchliwy, prężny, żywiołowy, ale również powstający, poruszany lub występujący wskutek działania sił” (<http://sjp.pwn.pl>; Dostęp: 30.04.2019r.). Z jednej strony zmienność zaburza układ stabilny, z drugiej wymusza na nim ruch (powrót do stabilizacji) powodując w układzie stabilnym zmianę krótkotrwałą, z którą układ stabilny powinien sobie poradzić. Taki stan rzeczy powinien zostać uwzględniony w zarządzaniu przedsiębiorstwem, które wywołuje zmianę w otoczeniu np. w środowisku naturalnym. Zaburza tym samym jego rytm powodując wybicie z równowagi na krótki czas, jeśli zmiany nie są zbyt długotrwałe i odczuwalne. W przeciwnym wypadku zmiana w środowisku naturalnym może prowadzić do silnego zanieczyszczenia (trwała zmiana), przez co trudno będzie przywrócić stan równowagi. Stąd konieczne jest badanie wpływu przedsiębiorstwa na otoczenie (skutki działalności) i obserwowanie zmian w otoczeniu, które generują szansę na zrównoważony rozwój (wpływ na działalność). Warto zauważyć, że środowisko naturalne (otoczenie ekologiczne) dysponuje pożądanymi przez wszystkich interesariuszy zasobami.

Istotność zasobów w analizie strategicznej podkreślają polskie badaczki G. Gierszewska i M. Romanowska (2009, s. 166), według których: „logiczną konsekwencją przyjęcia podejścia zasobowego w analizie strategicznej jest badanie potencjału strategicznego przedsiębiorstwa przez pryzmat cenności jego zasobów i umiejętności zarządzania nimi”. Stąd celowa wydaje się ocena ich strategiczności.

Wykorzystanie do analizy zasobów modelu VRIO (wzgląd strategiczny) zaproponowali poprzez schematyczną ilustrację F. Keuper, Ch. Oecking i A. Degenhardt (2011, s. 81) co przedstawiono w tabeli 27.

**Tabela 27. Schemat modelu VRIO Barney’a**

Cenne?	Rzadkie?	Kosztowne do naśladowania?	Wykorzystywane przez organizację?	Konsekwencje konkurencyjne	Wyniki ekonomiczne	Mocne i słabe strony
Nie	–	–	Nie	Niekorzystna sytuacja konkurencyjna	Poniżej normy	Słabe
Tak	Nie	–		Parytet konkurencyjny	Normal	Mocne

Tak	Tak	Nie	do	Tymczasowa przewaga konkurencyjna	Powyżej normy	Siła i charakterystyczne kompetencje
Tak	Tak	Tak	Tak	Trwała przewaga konkurencyjna	Powyżej normy	Siła i zrównoważone charakterystyczne kompetencje

Źródło: (Keuper, Oeckin, Degenhardt, 2011, p. 81).

Sposób badania zasobów przedstawił również R. Krupski (2014a, s. 12)<sup>22</sup>, który analizował korelację pomiędzy orientacją zasobową przedsiębiorstw a ruchami otoczenia, w którym działają. Badacz wziął pod uwagę m.in. wiedzę, umiejętności i talenty pracowników oraz elementy kultury organizacyjnej. Przykład wykorzystanej w badaniach ankiety oraz sposób jej wypełnienia przy użyciu skali pięciostopniowej zobrazowano w tabeli 28.

Tabela 28. Ocena stanu zasobów przedsiębiorstw z punktu widzenia ich oryginalności. Fragment ankiety i przykład jej wypełnienia

Zasoby i umiejętności.....	Standard branżowy i poniżej	Względnie rzadkie w branży	Rzadkie w branży	Rzadkie i trudne do skopiowania	Rzadkie i nie do skopiowania
<b>Wiedza</b> (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), <b>umiejętności i talenty pracowników</b> (specjalistyczne, elitarne, oryginalne)			x		
<b>Postawy i zachowania pracownicze</b> (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność) i <b>inne elementy kultury organizacyjnej</b>		x			

Źródło: (Krupski, 2014a, s.14).

W literaturze przedmiotu więcej uwagi poświęca się na analizowanie zasobów niematerialnych (Krupski, Osyra, 2014b); (Gierszewska, Romanowska, 2009); (Kozłowski, 2005), jako najbardziej efektywnych obecnie źródeł kształtowania przewagi konkurencyjnej. A. Sokołowska nadmienia, że wyczerpują się możliwości efektywnego wykorzystania zasobów materialnych, co prowadzi do wzrostu znaczenia aktywów niematerialnych (intelektualnych). Aktywa te charakteryzują się indywidualnością i niepowtarzalnością. Zasoby niematerialne są niezauważalne, można w nie długo inwestować. Ponadto zyskują na wartości, jeśli

<sup>22</sup> Badania przeprowadzono na grupie 151 przedstawicieli przedsiębiorstw, w tym prezesów oraz innych członków naczelnego kadry kierowniczej (uczestnicy studiów MBA). „Celem badań była odpowiedź na pytanie, czy zasoby przedsiębiorstw działających w Polsce, wzorując się na modelu Barney’a mają cechy rzadkości i trudnoimitowalności (...)” oraz (...) identyfikacja ważności określonych zasobów w elastycznych zachowaniach przedsiębiorstw związanych z wykorzystywaniem nadarzających się okazji oraz unikaniu zagrożeń” (Krupski, 2014a, s. 11-12).

są odpowiednio eksploatowane. Zasoby niematerialne są elastyczne, dynamiczne i nie zużywają się (Sokołowska, 2005, s. 128).

Zasoby materialne (m.in. budynki administracyjne, hale produkcyjne, maszyny i urządzenia) są natomiast istotne z uwagi na długoterminowe inwestycje, które mają również związek z wyborami strategicznymi. E. Urbanowska-Sojkin (2013a, s. 284) wskazuje, że: „architekturę zasobów tworzą wspólnie z materialnymi, zasoby niematerialne. Są one konsekwencją decyzji strategicznych i inwestycji dokonanych w przeszłości, tworzą wartość przedsiębiorstwa w czasie rzeczywistym i w przyszłości. (...). Wartościowanie zasobów (dokonywane różnymi metodami) jest uprawnione jedynie na poziomie konkretnego przedsiębiorstwa, w którym zostaje określona ich hierarchia, względnie stała w czasie” (Urbanowska-Sojkin, 2013a, s. 284). Zatem zasoby niematerialne, mimo iż uznawane za kluczowe, są zintegrowane z materialnymi. W dużym uproszczeniu można uznać, że zasoby materialne są skutkiem działań związanych z wykorzystaniem zasobów niematerialnych (np. wiedzy, powiązań personalnych) i odwrotnie (np. wykorzystanie komputerów i oprogramowania w tworzeniu nowej wiedzy, technologii).

Według szkoły zasobowej czynnikiem osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo jest gospodarowanie strategicznymi zasobami i umiejętnościami oraz ich wykorzystanie w jak najbardziej efektywny sposób (Sajdak, 2010, s. 46).

Zidentyfikowanie zasobów zapewniających przewagę konkurencyjną wymaga również przewidywania przyszłych potrzeb rynku i jednocześnie wiedzy dotyczącej technologii i technik wytwarzania. Te zagadnienia decydują o możliwościach wdrożenia nowych produktów i usług (Błaszczak, 2011, s. 159).

Powstaje zatem pytanie o sposób identyfikacji zasobów i ich uznania za strategiczne, czyli określenia, które z nich prowadzą do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej związane jest z długim przedziałem czasowym. W związku z czynionymi w tym względzie inwestycjami, ważnym aspektem jest rozpatrzenie, oprócz efektywnego zastosowania zasobów, „kosztów pozyskania, wykorzystania i eksploatacji, a także redundancji” (Sajdak, 2011, s. 172) zasobów.

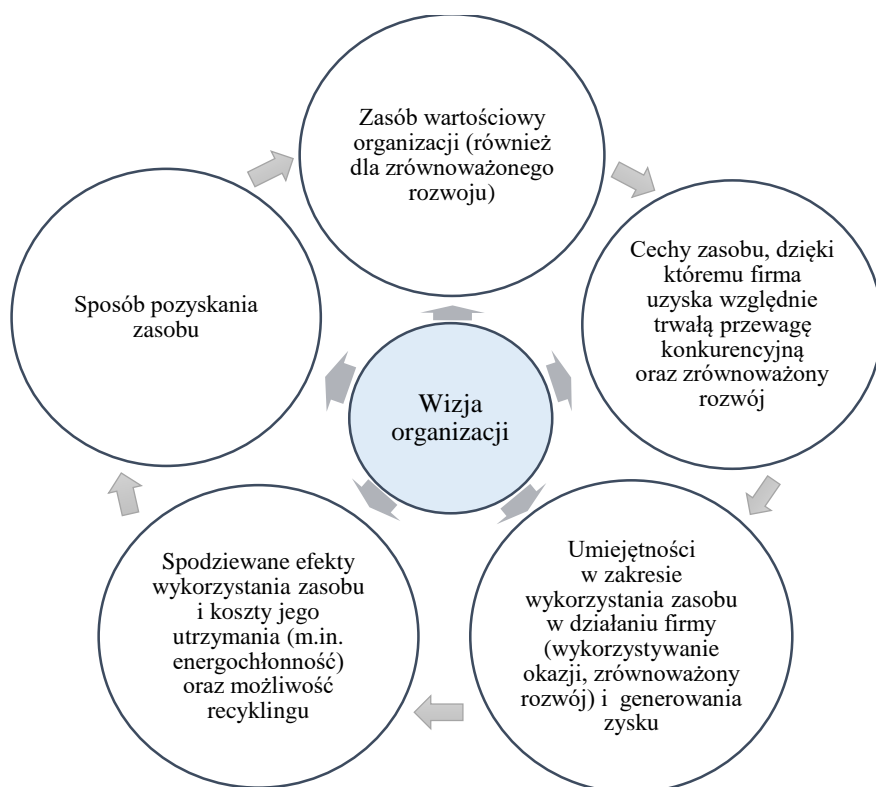
W opracowaniach naukowców pojawiają się liczne konotacje zasobów z sukcesem przedsiębiorstwa (m.in. M. Romanowska 1998; M. Wener 2006; T.J. Peters, R. H. Waterman, 2011; E. Urbanowska-Sojkin 2013b; D. Gallardo-Vázquez, L. E. Valdez-Juárez, A. M. Castuera-Díaz 2019).



Według E. Urbanowskiej-Sojkin właśnie w zasobach tkwi potencjał sukcesu przedsiębiorstwa (Urbanowska-Sojkin, 2013b, s. 389). Gromadzenie kluczowych zasobów, oraz rozwijanie kompetencji, jako działania strategiczne mogą oznaczać tworzenie potencjału, który można wykorzystać w momencie pojawienia się okazji (Wyrwicka, Ragin-Skorecka, 2013, s. 8). Sukces i pozycja rynkowa przedsiębiorstw w wysoce konkurencyjnym środowisku zależą będzie od zdolności do akumulowania wiedzy, innowacyjności, kreatywności oraz elastyczności, na które będą miały wpływ postawy, umiejętności i kompetencje pracowników (Wyrwicka, 2003, s. 40).

Specyficzny układ zasobowy danego przedsiębiorstwa stanowią tzw. kluczowe czynniki sukcesu, których może być od kilku do kilkunastu (Romanowska, 1998, s. 44-45). Kluczowe czynniki sukcesu definiowane są jako kwalifikacja zasobów, w które należy inwestować, przez co zwiększa się szanse na udaną realizację przedsięwzięć (Wener, 2006, p. 18). Według B. De Wit i R. Meyer'a podstawowym warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa jest adaptacja do otoczenia (De Wit, Meyer, 2007, s. 168). T. Szot-Gabryś wskazuje, że kluczową rolę dla sukcesu przedsiębiorstwa XXI w. odgrywają zasoby niematerialne (Szot-Gabryś, 2016, s. 64).

Sukces przedsiębiorstwa jest rozumiany jako pozytywnie oceniany poziom realizacji celów. Rzadko jest jego trwałą i immanentną cechą. Miarą sukcesu przedsiębiorstwa są zadania realizowane przez pracowników przedsiębiorstwa i ich zaangażowanie, co można tłumaczyć możliwością zaspokajania potrzeb osobistych i osiągania sukcesu również w tym zakresie (Urbanowska-Sojkin, 2003, s. 10-15). E. Urbanowska-Sojkin (2003, s. 42) wskazuje, że podstawowym czynnikiem sprawczym sukcesu przedsiębiorstwa jest zarządzanie, ponieważ „w istocie zarządzania tkwią jego nieprzemijające cechy, które dotyczą budowania przedsiębiorstwa przyszłości, radzącego sobie z problemami w otoczeniu, w którym będzie funkcjonowało” (Urbanowska-Sojkin, 2003, s. 43). Określona wizja przyszłości przedsiębiorstwa, sprecyzowana misja i wyznaczone cele prowadzą do wyborów strategicznych. K. Obłój (2009, s. 3) podkreśla, że każda strategia ma dwa wymiary: koncepcję działania oraz wdrożenie w określonej rzeczywistości rynkowej. Wdrożenie strategii, czyli alokacja zasobów i wykorzystanie umiejętności pracowników na rzecz strategii, powinno pozwolić organizacji na osiągnięcie sukcesu. Elementów sukcesu można dopatrywać się w strategii zasobowej, której model proponował R. Krupski (2006, s. 8). Dostosowując model do zrównoważonego rozwoju można oceniać zasoby również z uwzględnieniem zasad tej koncepcji (rysunek 11).



Rysunek 11. **Model struktury strategii zasobowej ukierunkowanej na zrównoważony rozwój**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Krupski, 2006, s. 8).

Amerykańscy autorzy T.J. Peters i R.H. Waterman Jr. na podstawie przeprowadzonych badań<sup>23</sup> stwierdzili, że jest osiem atrybutów, które można uznać za cechy charakteryzujące doskonałe, innowacyjne przedsiębiorstwa. Wymienione atrybuty to: 1. Skłonność do działania, 2. Bliskość klienta, 3. Autonomia i przedsiębiorczość, 4. Wydajność dzięki ludziom, 5. Aktywne zaangażowanie, kierowanie się wartościami, 6. Mistrzostwo działania (wykonania), 7. Prosta forma, nieliczny personel administracyjny, 8. Jednoczesne występowanie luźnych i sztywnych cech organizacji (Peters, Waterman, 2011, s. 51-53). W tabeli 29 przedstawiono charakterystykę poszczególnych atrybutów i związany z nimi sposób działania.

<sup>23</sup> T.J. Peters i R.H. Waterman Jr. przebadali w latach 1961-1980, uznane przez autorów badań jako doskonałe, 62 przedsiębiorstwa. Realizowany projekt dotyczył doskonałości przedsiębiorstw, którą autorzy nazwali ciągłą innowacyjnością dużych firm (Peters, Waterman, 2011, s. 50).

Tabela 29. **Osiem atrybutów doskonałych, innowacyjnych firm**

L.p.	Atrybuty	Charakterystyka	Sposób działania
1	Skłonność do działania, do radzenia sobie	Procedura operacyjna „Zrób to, napraw, wypróbuj”; eksperymetatorzy	Szybkość, przeciwdziałanie zniechęceniu, praca w małych grupach, testowanie pomysłów na klientach (prosument)
2	Blisko klienta	Jakość, niezawodność, uczenie się od klientów	Przysłuchiwanie się klientom
3	Autonomia i przedsiębiorczość	Nieustraszeni przedsiębiorcy z wyobraźnią, kreatorzy	Wychowywanie liderów i innowatorów w całej organizacji; zachęcanie do podejmowania praktycznego ryzyka i wspierania dobrych prób
4	Wydajność dzięki ludziom	Szacunek do jednostki, jako źródła pomysłów, błyskotliwe wyniki w zakresie wydajności	Partycypowanie pracowników w kontroli jakości
5	Aktywne zaangażowanie, kierowanie się wartościami	Wartości, jakość, obsługa i czystość; przyjęta filozofia organizacji	Ocena najistotniejszych czynników
6	Rób to, co umiesz najlepiej (mistrzostwo)	Posiadane umiejętności	Skupianie się na podstawowej domenie działalności
7	Prosta forma, nieliczny personel administracyjny	Szczupłe zarządzanie	Zatrudnianie optymalnej ilości pracowników
8	Jednoczesne występowanie luźnych i sztywnych cech organizacji	Jednoczesne zdecentralizowanie i scentralizowanie	Dbanie o niezawodność; autonomia w miejscach odpowiedzialnych za rozwój produktów

Źródło: Opracowanie na podstawie (Peters, Waterman, 2011, s. 51-53).

Ze wskazanych przez T. J. Petersa i R. H. Watermana atrybutów można podkreślić zintegrowane z nimi zasoby niematerialne takie jak wartość, jakość, struktura organizacyjna, kluczowe kompetencje i umiejętności, skłonność do ryzyka oraz kreatywność.

Według K. Obłója sukces przedsiębiorstwa nie jest zależny od jego wielkości. Istotne jest dążenie firmy do osiągnięć w danej dziedzinie, jej ekspansywność i mobilność. Należy umiejętnie posługiwać się wyobraźnią, by osiągnąć sukces (Obłój, 2000, s. 23).

A. Skowronek-Mielczarek i Z. Leszczyński wskazują, że jednym z czynników osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa jest jakość kapitału ludzkiego, czyli wiedza merytoryczna i praktyczne umiejętności, mobilność, dyspozycyjność, zdolności i postawy pracowników oraz czas jaki poświęcają przedsiębiorstwu. Jest to zasób specyficzny dla danej firmy i wręcz nie do imitowania przez inne podmioty (Skowronek-Mielczarek, Leszczyński, 2008, s. 135). Kapitał ludzki (aktywo niematerialne) jest składową kapitału intelektualnego, zasobem ukrytym i trudnym do zmierzenia. Stanowi zasób strategiczny przedsiębiorstwa, wpływa na wartość i pozycję firmy na rynku oraz rozwój (Skowronek-Mielczarek, Leszczyński, 2008, s. 134-135). A. Hadryś (2011, s. 246) zwraca uwagę, że dostęp do kapitału ludzkiego zapewnia m.in. kapitał społeczny. Na przykładzie firm rodzinnych można zauważyć umiejętność wzbogacania i pielęgnowania długotrwałych relacji (pracownicy, dostawcy, klienci). Według badań D. Gallardo-Vázquez, L. E. Valdez-Juárez i A. M. Castuera-Díaz (2019, s. 18) przewagę

konkurencyjną osiągają firmy z wdrożoną koncepcją CSR. Organizacje te otrzymują więcej zamówień niż pozostałe podmioty. CSR służy więc jako strategia różnicowania przy jednoczesnym generowaniu sukcesu konkurencyjnego. Ponadto gdy firmy osiągną pewien poziom sukcesu konkurencyjnego dzięki swoim zasobom i możliwościom, takim jak wdrażanie strategii CSR, produktywność i rentowność tych firm wzrasta (Gallardo-Vázquez, L. E. Valdez-Juárez i A. M. Castuera-Díaz 2019, s. 18). Istotne są posiadane zasoby zarówno niematerialne (w tym m.in. technologie, koncepcje, wiedza), jak i materialne, które są ważne również z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju. Jako przykład można wymienić budynki energooszczędne lub pasywne, w których w pierwszym przypadku oszczędza się na poborze energii, a w drugim budynki są samowystarczalne energetycznie – budynek sam się nagrzewa i chłodzi stąd nazwa *pasywny* (<http://www.pibp.pl>; Dostęp: 31.05.2019r.). W budynkach pasywnych zapotrzebowanie na energię cieplną nie przekracza 15 kWh/m<sup>2</sup> na rok. Zatem całkowita energia końcowa zużywana przez budynek pasywny jest mniejsza od ¼ energii zużywanej przez dom, który zbudowany jest zgodnie z krajowymi aktami normatywnymi. Polski Instytut Budownictwa Pasywnego i Energii Odnawialnej informuje, że budynkom pasywnym dedykowane są odnawialne źródła energii, które zaspokajają całkowite zapotrzebowanie energetyczne (<http://www.pibp.pl>; Dostęp: 31.05.2019r.). Można wyciągnąć wniosek, że większe wykorzystanie w budownictwie projektów pasywnych powinno skutkować mniejszym zapotrzebowaniem energetycznym w skali kraju, co przy wykorzystaniu odnawialnych źródeł energii (źródła rozproszone) jest krokiem do niezależności energetycznej państwa, dekarbonizacji i ograniczenia emisji szkodliwych substancji do atmosfery.

### **2.3. Potencjał zasobowy w aspekcie zrównoważonego rozwoju**

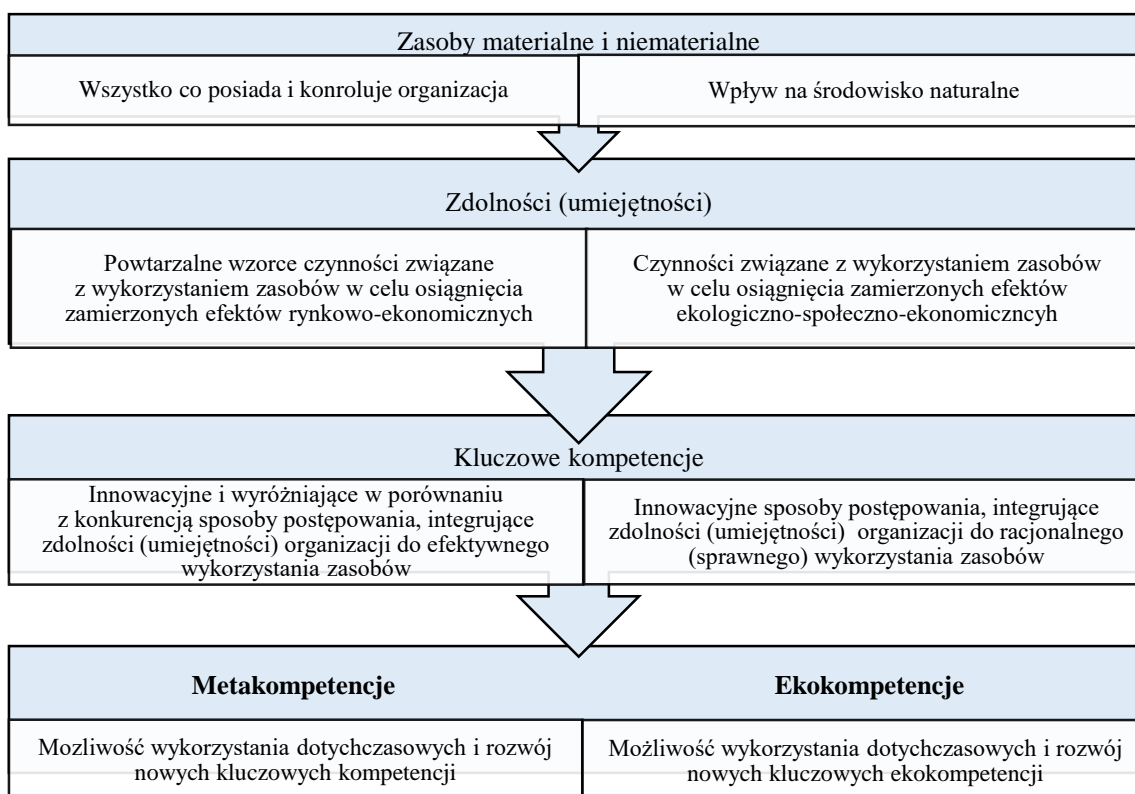
Jednym z warunków rozwoju cywilizacji staje się gospodarowanie zasobami, w szczególności naturalnymi. Z uwagi na wyczerpujące się zasoby nieodnawialne, czy ograniczoność samoodnowy ekosystemów, nie bez znaczenia staje się uwzględnianie kryteriów ekologicznych i społecznych w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Osiągnięcie zysków, jako jeden z głównych celów przedsiębiorstwa jest niewystarczający w stosunku do zapotrzebowania na stale rosnące potrzeby interesariuszy. Taką potrzebą staje się czyste, samoregenerujące się środowisko przyrodnicze, bez którego nie ma możliwości egzystencji

dla całej populacji ziemskiej. Istotne jest zatem akcentowanie paradygmatu gospodarki opartej na zrównoważonym rozwoju (Kurczewska, 2012, s. 12).

Powodem pojawienia się koncepcji zrównoważonego rozwoju był pogarszający się stan środowiska przyrodniczego, wyczerpywanie się zasobów naturalnych oraz nierównomierny rozwój społeczeństw (Bartkowiak, 2008, s. 13); (Folke, Carpenter, Elmqvist, Gunderson, Hollong, Walker, 2002, s. 438), co w konsekwencji wykazało brak dostosowania podmiotów gospodarczych do współczesnego, szybkiego rozwoju ekonomicznego. Badania nad pogarszającym się stanem środowiska wywołały dyskusję naukową, która zaowocowała licznymi artykułami na temat potrzeby równoczesnego uwzględniania oprócz celów ekonomicznych również kryteriów ekologicznych i społecznych prowadzonej działalności gospodarczej. Jedną z takich teorii głosił w 1999r. M. Porter i C. van der Linde, wskazując, że zanieczyszczenie jest odznaką nieefektywnego wykorzystania zasobów, dlatego szansą dla środowiska i gospodarki (win-win) są ulepszenia, które redukują zanieczyszczenia (np. odpady, emisje CO<sub>2</sub>) w procesach produkcyjnych (Emas, 2015, s. 1).

Wszystko co posiada organizacja (np. reputacja, infrastruktura technologiczna, system informatyczny, inne rzeczowe składniki majątku trwałego i obrotowego) określono mianem zasoby-aktywa. Natomiast to co organizacja „wie” i co umożliwia jej działanie określa się jako umiejętności (zdolności). Dywagacje na temat zasobów prowadzą do określania sposobu budowania przewagi konkurencyjnej, która następuje przez konfigurowanie zasobów i umiejętności (zdolności) w kluczowe kompetencje. Kompetencje zapewniają skoordynowane wykorzystanie zasobów – integrując posiadane zdolności. Proces ten warunkuje osiągnięcie założonych przez organizację celów (Flaszewska, Zakrzewska-Bielawska, 2013, s. 223), w szczególności rynkowo-ekonomicznych. Szczególny rodzaj kompetencji stanowią tzw. kompetencje kluczowe. S. Flaszewska i A. Zakrzewska-Bielawska (2013, s. 223) wskazują, że są to „innovacyjne kombinacje wiedzy, zdolności (umiejętności) i innych zasobów, w wyniku których produkt stanowiący wymierną wartość dla klienta jest dostarczany zgodnie z jego preferencjami i oczekiwaniami”. Autorki dodają, że kluczowe kompetencje, to zdolności (umiejętności) organizacji, które pozwalają na wykorzystanie zasobów w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Konkurencja nie jest w stanie naśladować lub przyswoić sposobu takiego działania. Badaczki wskazują na tzw. metakompetencje, które mają charakter nadrzędny w hierarchii zasobów. Metakompetencje umożliwiają organizacji rozwój, wykształcenie, wykorzystanie i sprawdzenie posiadanych kluczowych kompetencji (Flaszewska, Zakrzewska-Bielawska, 2013, s. 223-224). Nadrzędny charakter mają również kompetencje, które można określić jako ekokompetencje – kluczowe umiejętności (zdolności)

potrzebne do spełniania wymogów koncepcji zrównoważonego rozwoju. Na rysunku 12 przedstawiono obok hierarchii budowania metakompetencji, hierarchię budowania ekokompetencji, za pomocą których osiąga się cele nie tylko rynkowo-ekonomiczne, ale również społeczne i środowiskowe.



Rysunek 12. Hierarchia zasobów – budowanie meta- i ekokompetencji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Flaszewska, Zakrzewska-Bielawska, 2013, s. 224).

Rysunek 12 pokazuje efekt równoległego budowania kompetencji, które przy sprawnym i skutecznym zarządzaniu powinny prowadzić do osiągnięcia celów nie tylko rynkowo-ekonomicznych, ale również społecznych i ekologicznych. Wzajemny wpływ podejmowanych decyzji w wymienionych obszarach ukierunkowuje organizację na zrównoważony rozwój, przy jednoczesnym budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Według podejścia zasobowego przedsiębiorstwo jest niepowtarzalne poprzez kumulowane i rozwijane, w przyjęty dla siebie sposób, zasoby i umiejętności. W teorii zasobowej zasoby są również określane jako kapitał, czyli ograniczone dobro o wielorakiej postaci, generujące oczekiwane wartości (Masłyk-Musiał, Rakowska, Krajewska-Bińczyk,

2012, s. 212). Niedogodność dla badacza polega na trudności pomiaru zasobów niematerialnych.

Traktując konkurencyjność jako zdolność przedsiębiorstwa do długoterminowego wzrostu, można wnioskować, że konkurencyjność jest również siłą wypadkową strategicznych zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo. E. Urbanowska-Sojkin (2013b, s. 393) wskazuje, że podstawy tworzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku i jego wartości określa triada, na którą składają się zasoby-procesy-wartość dla klienta.

Według I. Penc-Pietrzak (2010, s. 152) do stosowanych instrumentów konkurowania zalicza się jakość produktów, cenę, częstsze wprowadzanie na rynek nowych produktów, reklamę, promocję sprzedaży, elastyczność dostosowania produktów do potrzeb odbiorców, zakres usług.

Czynnikiem sprawczym umożliwiającym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, mającej na celu zapewnienie trwałego rozwoju przedsiębiorstwa, są współcześnie przede wszystkim zasoby niematerialne. Według R. Krupskiego i M. Osyry (2014b, s. 4) w szerokim zakresie do zasobów zalicza się procesy i relacje. Patrząc przez pryzmat strategii zasobowych, trwała przewaga konkurencyjna tworzona jest przez zasoby uznawane za strategiczne, które jak określił J. Barney, nie są możliwe do odtworzenia przez konkurentów (Barney, 1991, s. 104-105). Przewaga konkurencyjna oznacza bycie lepszym od innych graczy na rynku (Kozłowski, 2005, s. 91).

Według B. J. Witchera i V. S. Chau o przewadze konkurencyjnej nie stanowią zasoby strategiczne same w sobie – dopiero ich zintegrowanie i odpowiednie wykorzystanie daje efekt przewagi konkurencyjnej (Witcher, Chau, 2010, s. 127).

Przedsiębiorstwo jako system podlegający różnym wpływom jest podmiotem, który tworzy innowacyjne rozwiązania dotyczące jego funkcjonowania oraz oferowanych produktów. Potwierdzeniem jego wzrostu i rozwoju są odpowiednio zmiany ilościowe i jakościowe. Rozwój przedsiębiorstwa związany jest z czynnikami endogennymi (wewnętrznymi); (Wyrwicka, Jaźwińska, 2014, s. 261) – związane z osobą przedsiębiorcy oraz będącymi w jego dyspozycji zasobami (Szot-Gabryś, 2016, s. 16) lub egzogennymi (wynikające ze stanu lub zmienności otoczenia); (Wyrwicka, Jaźwińska, 2014, s. 261) – zewnętrznymi, na które przedsiębiorstwo nie posiada wpływu (Szot-Gabryś, 2016, s. 16) lub ma wpływ ograniczony.

Zdolność rozwojowa jest miarą wartości potencjału strategicznego, a potencjał wytwórczy stanowi całokształt zasobów materialnych i intelektualnych oraz umiejętności.

Są to czynniki warunkujące rozwój firmy. Zdolność rozwojowa to również zdolność uczenia się (Beliczyński, 2010, s. 64). Kultura sprzyjająca uczeniu się (ang. *Learning Culture*) pomaga w osiągnięciu doskonałości zawodowej i osobistej. Im wyższe kompetencje pracowników tym lepiej – z punktu widzenia zwinności przedsiębiorstwa (Banaszyk, 2015, s. 8).

Z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju środowisko naturalne stanowi jedną z kluczowych determinant trwałego rozwoju. Składowa ta wyróżnia się następującymi cechami:

- stan równowagi trudno osiągalny przez napór/oddziaływanie pozostałych czynników/elementów/składowych otoczenia,
- reakcja/odpowiedź w postaci zmian klimatu, klęsk żywiołowych (obrona, skutek działań niepożądanych),
- element nieelastyczny (ewolucja i zmiany własne w określonym tempie i czasie),
- niebezpieczne z uwagi na siłę oddziaływania,
- wpływ człowieka ograniczony i niepożądany (w przypadku stabilizacji).

Obszary analiz otoczenia są w pełni zależne od ludzi m.in. kształtowana polityka, przyjmowane przepisy legislacyjne, opracowywane technologie, czy organizowanie i wykorzystanie zasobów materialnych i niematerialnych. W odróżnieniu od pozostałych składowych otoczenia czynniki sfery ekologicznej nie są w pełni zależne od ludzkiej populacji. Natura jest samoistnym (samodecydującym, rozwijającym się – ewolucja) stanem rzeczy, który dopuszcza działania ludzi. Nad naturą trudno zapanować, choć można obserwować jej życie i zależności pomiędzy ekosystemami, odkrywać prawa rządzące w tym świecie i próbować zrozumieć ich zastosowanie – cykl. Człowiek ewoluuje wraz z rozwijaną wiedzą. Wiedza ma swoje źródła w odkrywanych prawach, a te często są efektem obserwowanej przyrody. Nie ma produktu, który nie miałby choć w części naturalnego podłoża (składu). Dywagując w ten sposób nie trudno zauważyć, że natura jest dostarczycielem *summa summarum* życiodajnych potencjałów. Przyjęcie takiego punktu widzenia doktryny jest równie istotne jak uznanie natury za strategiczny obszar dla interesariuszy, którym *de facto* jest każdy człowiek na Planecie Ziemia. Czy zatem troska o to cenne, wspólne dobro stanowi podstawę do podejmowania działań zamierzonych przez ludzi (decydentów)?

Rozpatrując zasoby w kontekście zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, należy wziąć pod uwagę zarówno akcentowane w literaturze przedmiotu zasoby niematerialne



(np. relacje, informacje, wiedza, patenty), jak i materialne takie jak budynki pasywne, maszyny niskoenergetyczne, czy stosowane źródła energii. Zasoby materialne należy rozpatrywać z uwagi na ich skład (specyfikacja), korzystanie (generowane koszty np. zużycie energii) oraz możliwość ponownego przetworzenia (recykling).

Zasoby rzeczowe, które są istotne z perspektywy zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa to:

- maszyny niskoenergetyczne (np. produkcyjne),
- budynki pasywne (w tym biurowce, magazyny, hale produkcyjne),
- pojazdy transportujące z napędem elektrycznym lub innym przyjaznym dla środowiska (np. wózki widłowe lub inne),
- wyposażenie biur, np. komputery z niskim zużyciem energii, nadające się do recyklingu,
- technologie przyjazne środowisku (niskoemisyjne lub bezodpadowe), rozumiane jako specyfikacja technologiczna i techniczna, instrukcje, oprogramowanie komputerowe,
- środki transportu do dystrybucji wyrobów własnych (np. samochody ciężarowe z napędem hybrydowym, elektrycznym lub innym przyjaznym środowisku).

Łączenie zasobów, ich odpowiednia konfiguracja i wykorzystanie jest uwzględniane w różnego rodzaju modelach biznesowych, które do tej pory, w literaturze przedmiotu, nie są jednomyślnie zdefiniowane.

### 3. MODELE BIZNESU W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

„Dziś stajemy, lub za chwilę staniemy,  
wobec ogromnych wyzwań, które mogą zagrozić wszystkim organizacjom,  
a nawet przyszłości ludzkości,  
jeżeli nie będziemy się z nimi z wyczuciem obchodzić”

Bob Tyrrell (2007, s. 195)

#### 3.1. Definicje i elementy modelu (model biznesu w literaturze przedmiotu)

Przyjmuje się, że pojęcie *model biznesowy* (ang. *business model*) po raz pierwszy użyli R. Bellman i C. Clark w swoim artykule naukowym w 1957r. Z kolei G. Jones termin model biznesowy umieścił w tytule artykułu z 1960r., co uznaje się za datę pierwszego pojawienia się tej nazwy w tytule artykułów naukowych (Bis, 2013, s. 54).

Zarówno wśród zagranicznych, jak i polskich badaczy nie ma zgodności, co do jednoznacznego rozumienia terminu *model biznesu* (*model biznesowy*). Pojęcie *model biznesu* pojawiło się wraz z boomem internetowym (Magretta, 2002) w latach 90. (Johnson, 2010, s. 191), szczególnie w latach 1996-2000 (Betz, 2002, s. 21) i pojawieniem się komputera osobistego oraz arkusza kalkulacyjnego (Ovans, 2015). Od tego czasu nie zostały jednak opracowane satysfakcjonujące ramy, na których można bazować (Johnson, 2010, s. 191). Arkusze kalkulacyjne umożliwiły modelowanie biznesu przed jego uruchomieniem (Ovans, 2015). Wcześniej udane modele biznesowe powstawały przypadkowo, a nie dzięki projektowaniu lub przewidywaniu i były znane dopiero *ex post*. Firmy potrzebowały również modelu biznesowego opartego na sieci. Model biznesu obiecywał duże zyski w bliżej nieokreślonej przyszłości. Niestety modele nie zyskały aprobaty i wypadły z praktyki gospodarczej. Zdaniem J. Magretty powodem nie była sama koncepcja modelu biznesowego, lecz jego niewłaściwe opracowanie i zastosowanie (Magretta, 2002).

W literaturze przedmiotu (szczególnie anglojęzycznej) można zaobserwować wzrost (od roku 2000) zainteresowania modelami biznesowymi. Prace naukowe autorów m.in.: Magretta (2002); Johnson (2010); Cassadesus-Masanell, Ricart (2011); Osterwalder (2013); Schneider, Spieth (2013); Girotra, Netessine (2014); Evans i in. (2017) zawierają kolejne wytyczne budowania modeli biznesu i jego uwarunkowania, które zdaniem wymienionych autorów, powinny przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa. Autorzy proponują nowe

modele biznesu, a różnica pomiędzy nimi wynika z kluczowych elementów (i ich ilości), jakie autorzy wymieniają w swoich modelach.

J. Magretta (2002) twierdzi, że model biznesowy wyjaśnia w jaki sposób działa przedsiębiorstwo, a dobry model precyzuje:

- kto jest klientem przedsiębiorstwa,
- jaka jest wartość dostarczana klientowi,
- w jaki sposób firma zarabia pieniądze oraz
- w jaki sposób dostarczana jest wartość dla klienta po odpowiednim koszcie.

Wymienione aspekty sugerował P. Drucker (1994), który w artykule „Teoria biznesu” wskazywał na potrzebę dostosowania się do odmiennych, coraz bardziej zmiennych warunków rzeczywistości gospodarczej, czyli podejmowania takich działań przez przedsiębiorstwa, które pozwolą osiągnąć oczekiwane rezultaty. P. Drucker (1994) identyfikację klientów i konkurencji, ich wartości i zachowania, technologię i dynamikę jej rozwoju oraz mocne i słabe strony firmy, czyli założenia tworzące podstawę firmy, kształtujące zachowanie każdej organizacji nazwał „teorią biznesu”. Założenia teorii dotyczą tego, za co każde przedsiębiorstwo otrzymuje wynagrodzenie. Jeśli założenia nie pasują do aktualnej rzeczywistości należy je zmienić (Drucker, 1994). Teoria biznesu przewiduje doprecyzowanie:

1. Środowiska organizacji: społeczeństwa i jego struktury, rynku, klienta i technologii;
2. Konkretnej misji organizacji (nie musi być za ambitna);
3. Podstawowych kompetencji niezbędnych do wypełnienia określonej misji (Drucker, 1994).

Peter Drucker wskazywał również cztery wytyczne dotyczące teorii biznesu firmy:

1. Założenia dotyczące środowiska, misji i podstawowych kompetencji muszą być odpowiednie do rzeczywistości,
2. Założenia we wszystkich trzech obszarach muszą do siebie pasować (być spójne),
3. Teoria przedsiębiorstwa musi być znana i rozumiana w całej organizacji,
4. Teoria biznesu musi być stale testowana (zdolność organizacji do zmian).

Teoria biznesu jest zbiorem założeń dotyczących rynku, które określają co przedsiębiorstwo będzie robić, a czego nie zrobi. Definitywnie pojęcia te zbliżone są do terminu *strategia* Michaela Portera (Ovans, 2015).

Często zamiennie stosuje się określenia *strategia* i *model biznesu*. Zdaniem J. Magretty istnieje różnica pomiędzy wymienionymi w terminami. Modele biznesowe opisują w jaki

sposób poszczególne elementy firmy ze sobą współdziałają, jaki system tworzą, natomiast nie uwzględniają czynnika zewnętrznego, jakim jest konkurencja. Radzenie sobie z konkurentami jest zadaniem strategii (Magretta, 2002). A. Ovans dodaje, że strategia konkurencyjna wyjaśnia, dlaczego dane przedsiębiorstwo radzi sobie lepiej niż rywale. Polega to na zastosowaniu lepszego modelu biznesowego lub zastosowanie tego samego modelu biznesowego, ale na innym rynku (Ovans, 2015). Strategia była głównym elementem konkurencyjności na przełomie XX i XXI w., natomiast w przyszłości, jak wnioskują badacze Ramon Cassadesus-Masanell i Joan Ricart, dążenie do zrównoważonej przewagi może rozpocząć się od modelu biznesu (Cassadesus-Masanell, Ricart, 2011). R. Cassadesus-Masanell i J. Ricart zwracają uwagę na takie aspekty jak zrównoważony rozwój, zmiany w technologiach, czy globalizacja, które powodują ponowne zainteresowanie modelami biznesowymi. Następuje wzrost innowacyjności modeli biznesowych – ulegają radykalnej zmianie sposoby, w jakie firmy tworzą i przechwytyją wartości (Cassadesus-Masanell, Ricart, 2011). Sukces lub porażka modelu zależy od tego, jak dany model biznesowy wchodzi w interakcję z modelami innych graczy w branży. Modele powinny być tworzone z myślą o konkurencji, a ich skuteczność nie powinna być oceniana w odizolowaniu od otoczenia (Cassadesus-Masanell, Ricart, 2011). Jednym z elementów modelu biznesowego są wybory kierowników na temat działania organizacji (wynagradzanie, zamówienia publiczne, lokalizacja obiektów, zakres integracji pionowej, inicjatywy sprzedażowe i marketingowe np.). W najprostszej konceptualizacji model biznesowy składa się z zestawu wyborów menedżerskich i konsekwencji tych wyborów (Cassadesus-Masanell, Ricart, 2011). Są to *wybory polityczne* podejmowane we wszystkich działaniach (np. zatrudnianie pracowników związkowych czy lokalizowanie zakładów na obszarach wiejskich), *wybory aktywów* – dotyczą zasobów materialnych, które firma wdraża (urządzenia/maszyny produkcyjne, systemy komunikacji satelitarnej) oraz *wybory dotyczące zarządzania* (prawo podejmowania decyzji odnoszące się do dwóch pierwszych wymienionych wyborów, np. czy posiadać maszyny, czy je dzierżawić?); (Cassadesus-Masanell, Ricart, 2011; Ovans, 2015). Każde przedsiębiorstwo może dokonywać wyborów, które pozwalają budować aktywa lub zasoby – niezależnie od tego, czy są to umiejętności dotyczące zarządzania projektami, doświadczenie produkcyjne, reputacja, wykorzystanie zasobów, zaufanie czy siła przetargowa (ważne w danym sektorze). Wybory mają swoje konsekwencje, które umożliwiają kolejne wybory np. Proces ten generuje cykle, które wzmacniają model biznesowy (dynamika). W miarę narastania cykli rosną kluczowe aktywa (lub zasoby) zwiększając tym samym przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Inteligentne firmy projektują modele by uruchomić cnoty (*virtuous*), które z upływem czasu poszerzają tworzenie wartości oraz umożliwiają ich

przechwytywanie (Cassadesus-Masanell, Ricart, 2011). R. Cassadesus-Masanell i J. Ricart wyjaśniają, że modele biznesowe odnoszą się do logiki firmy (jak działa, tworzy i ujmuje wartość dla interesariuszy na konkurencyjnym rynku), natomiast strategia jest planem stworzenia unikalnej i wartościowej pozycji obejmującej charakterystyczny zestaw działań. Oznacza to, że przedsiębiorstwo dokonuje wyboru konkurencji na rynku. System wyborów i konsekwencji jest odzwierciedleniem strategii, ale nie jest strategią – to jest model biznesowy. Strategia odnosi się do planu, który wykorzystywany jest przez model biznesowy. Każda organizacja ma model biznesowy, ale nie każda posiada strategię – plan działania na wypadek nieprzewidzianych zdarzeń (Cassadesus-Masanell, Ricart, 2011). R. Cassadesus-Masanell i J. Ricart dodają, że strategia koncentruje się na budowaniu przewagi konkurencyjnej przez obronę pozycji firmy lub wykorzystanie cennego i specyficznego zestawu zasobów (Cassadesus-Masanell, Ricart, 2011).

J. Magretta (2002) twierdzi, że świadome działanie menedżerów na podstawie modelu działania całego systemu biznesowego (decyzje, inicjatywy, pomiar) dostarcza cennych informacji zwrotnych. Zyski, istotne z punktu widzenia sensu prowadzenia działalności (oczekiwane rezultaty finansowe), wskazują jednocześnie, czy stosowany model biznesu funkcjonuje prawidłowo (sprawdza się w praktyce). Jeśli poprzez zastosowany model nie osiąga się oczekiwanych rezultatów, należy go przeanalizować i zmienić/zmodyfikować (Magretta, 2002). Zdaniem Clayтона Christensena wprowadzenie na istniejący rynek lepszego modelu biznesowego jest definiowane jako przełomowa innowacja (Ovans, 2015). C. Christensen wyjaśnia, że należy zacząć od skupienia się na ofercie wartości dla klienta, czyli tym, co ma być wykonane dla klienta. Następnie należy zidentyfikować procesy, zasoby i zyski, które sprawią, że przygotowana oferta będzie trudna do skopiowania przez konkurentów (Ovans, 2015).

A. Osterwalder (2013) opracował najobszerniejszy szablon do konstruowania modelu biznesowego, który jego zdaniem jest zbiorem założeń i hipotez. Model biznesowy zwany „Business Model Canvas” (rysunek 13) jest dziewięciopolewym zorganizowanym sposobem przedstawienia założeń dotyczących kluczowych zasobów i działań w łańcuchu wartości oraz propozycji wartości, relacji z klientami, kanałów dystrybucji, segmentów klientów, struktury kosztów, jak również strumieni przychodów (Osterwalder 2013; Ovans, 2015).

<b>KEY PARTNERS</b> (kluczowi partnerzy)	<b>KEY ACTIVITIES</b> (kluczowe czynności)	<b>VALUE PROPOSITIONS</b> (propozycja wartości)	<b>CUSTOMER RELATIONSHIPS</b> (relacje z klientami)	<b>CUSTOMER SEGMENTS</b> (segmentacja klientów)
	<b>KEY RESOURCES</b> (kluczowe zasoby)		<b>CHANNELS</b> (kanały dystrybucji)	
<b>COST STRUCTURE</b> (struktura kosztów)			<b>REVENUE STREAMS</b> (strumienie przychodów)	

Rysunek 13. **Model Canvas**

Źródło: (Osterwalder, 2013).

Wymienione przez A. Osterwaldera składowe koncentrują się na aspektach finansowych, obszarach związanych z infrastrukturą (zasoby, dystrybucja) oraz ofertą dla klientów. Dla nabywców ważne będą korzyści, które uzyskają dzięki produktom lub usługom (propozycja wartości), a których nie znajdują u konkurencyjnych podmiotów. Model Canvas stanowi szablon do prac zespołowych i akcentuje projektowe podejście do budowania modelu biznesowego (<https://productvision.pl/2014/business-model-canvas-szablon-modelu-biznesowego/>; Dostęp: 30.01.2019r.).

Inne podejście do modelu biznesu przedstawił Michael Lewis. Określił model biznesu jako „termin sztuki” – wielu ludzi rozpoznaje daną rzecz, lecz nie są w stanie jej dokładnie (tak samo) zdefiniować/opisać (Ovans, 2015). M. Lewis określił model biznesu w bardzo prosty sposób: jako to wszystko, co oznacza w jaki sposób firma planuje zarabiać pieniądze (Ovans, 2015).

K. Girotra i S. Netessine (2014) odnieśli się do innowacji. Zauważają, że innowacje w modelu biznesu w najprostszym przypadku nie wymagają nowych technologii, ani tworzenia nowych rynków. Chodzi bowiem o dostarczenie istniejących produktów, które są wytwarzane przez istniejące technologie na istniejące rynki. Wiąże się to ze zmianami niewidocznymi na zewnątrz, co może przynieść korzyści trudne do skopiowania przez konkurencję (Girotra, Netessine, 2014). Wyzwanie polega na zdefiniowaniu czym jest innowacja w modelu biznesowym. Problem polega na braku ram pozwalających na identyfikację szans, co utrudnia usystematyzowanie procesu (działania odbywają się ad hoc). W rezultacie wiele firm rezygnuje

z niedrogich sposobów na poprawę rentowności i produktywności. K. Girotra i S. Netessine przyjęli założenie, że model biznesu jest zbiorem kluczowych decyzji, które określają, w jaki sposób przedsiębiorstwo zarabia, jakie ponosi koszty i jak zarządza ryzykiem. Natomiast innowacje postrzegają jako zmiany decyzji, które są odpowiedzią na pytania: jaka jest oferta danego przedsiębiorstwa? Kiedy są podejmowane decyzje oraz kto i dlaczego je podejmuje? Zmiany w wymienionych wymiarach poprawiają łączenie przychodów, kosztów i ryzyka firmy (Girotra, Netessine, 2014). K. Girotra i S. Netessine zidentyfikowali trzy strategie poprawiające model biznesu: 1) *podejmowanie decyzji* (opóźnianie, gdy nie ma wszystkich potrzebnych informacji), 2) *zmiana kolejności decyzji* celem opóźniania zobowiązań inwestycyjnych do czasu uzyskania odpowiednich informacji, 3) *dzielenie kluczowych decyzji* (kluczowe decyzje nie są ustalane z góry według biznesplanu, lecz są podzielone na mniejsze i zależą od rozwoju sytuacji. Przedsięwzięcie zaczyna się od nieprecyzyjnych i ograniczonych hipotez – gdzie leży szansa, następnie zmienia się model biznesu i przechodzi się do kolejnego etapu – zbierania informacji w celu uzyskania ostatecznej wersji modelu (Girotra, Netessine, 2014).

Jednym z istotnych elementów modelu biznesowego są źródła zaopatrzenia z długoterminowymi relacjami – outsourcing. Przykładem zastosowania outsourcingu jest model firmy Li & Fung z siedzibą w Hongkongu. W celu uzyskania elastyczności zaopatrzenia firma stosuje selekcję, weryfikację i zatwierdza dostawców, którzy są zmotywowani do tworzenia długoterminowej wartości dla partnerów produkcyjnych (Girotra, Netessine, 2014).

Według S. Schneidera i P. Spietha (2013, s. 1-2) modele biznesowe zapewniają ramy dla firmy w tworzeniu i przechwytywaniu wartości z innowacyjnego pomysłu lub rozwoju technologicznego. Jednocześnie modele biznesowe zostały uznane za przedmiot innowacji. W odpowiedzi na dynamikę środowiska, nawet dobrze ugruntowany i obecnie udany model biznesowy nie może być rozumiany jako niezmienny (Schneider, Spieth, 2013, s. 1-2). Innowacje w zakresie modeli biznesowych zostały określone jako obiecujące podejście do reagowania przedsiębiorstw na zmieniające się źródła tworzenia wartości w czasach wysokiej niestabilności otoczenia (Schneider, Spieth, 2013, s. 2). S. Schneider i P. Spieth (2013, s. 2) podkreślają konieczność lepszego zrozumienia modeli biznesu.

Koncepcja modelu biznesowego ma swoje źródło w praktyce korporacyjnej. Pomimo rosnących zainteresowań i uwagi naukowców, nie ma jednoznacznie akceptowanej definicji i zrozumienia czym są modele biznesowe. Powodem jest np. często kwestionowane pokrywanie się ze strategią firmy. Konieczność zrozumienia nowych sposobów na zarabianie pieniędzy i przekonanie do tego sposobu potencjalnych inwestorów i innych interesariuszy,

spowodowała, że większość wczesnych definicji modeli biznesowych koncentruje się na wyjaśnianiu pojęcia zdolności „w jaki sposób firma zarabia pieniądze” i „jak działają przedsiębiorstwa”. Nowsze próby zdefiniowania pojęcia „model biznesu” przedstawiają go, jako projekt lub architekturę tworzenia i przechwytywania wartości, dostaw i zatrudniania (Schneider, Spieth, 2013, s. 3). Zgodnie z tym rozumowaniem uważa się, że modele biznesowe służą do komercjalizacji innowacji, ponieważ umożliwiają firmom dostarczanie wartości usług lub innowacji produktowych, przechytując powiązane przychody (Schneider, Spieth, 2013, s. 3).

Pomimo różnych wyznaczonych celów i ról modeli biznesowych, powszechną wśród większości prób definiowania modeli biznesowych cechą charakterystyczną jest zapewnienie holistycznej perspektywy i brak ograniczenia do twardych elementów wewnętrznych lub zewnętrznych. Pozwala to menedżerom na zintegrowane spojrzenie na działalność firmy. Takie podejście i potencjał modelu biznesowego pozwalający na skupienie się na istotnych szczegółach (elementach) sugerują, że jego zastosowanie wykracza daleko poza granice prostego opowiadania o tym, w jaki sposób firma uzyskuje przychody (Schneider, Spieth, 2013, s. 3).

S. Schneider i P. Spieth (2013, s. 25) zauważają, że pomimo ewidentnie wczesnego etapu badań i niejasnego zrozumienia fenomenu modelu biznesowego, zauważalne jest duże zainteresowanie tematem, na co wskazuje szybko rosnąca liczba publikacji poruszająca temat modeli. Termin *model biznesowy* nie ma powszechnie akceptowanej definicji i jest używany w różnych kontekstach (Schneider, Spieth, 2013, s. 25). Wydaje się, że przedsiębiorczość strategiczna dostarczać będzie dodatkowych informacji, aby jeszcze bardziej poszerzyć wiedzę na temat modelu biznesowego (Schneider, Spieth, 2013, s. 26).

Pomimo szerokiej bazy potencjalnych interpretacji, oba terminy *model biznesu* i *innowacje w modelu biznesu* są powszechnie używane w praktyce bez świadomego zdefiniowania. Wprowadzanie poprawek do modelu biznesowego lub uzupełnienia niedociągnięć wymaga od firmy skupienia się na bieżącym stanie modelu i jego potencjalnym rozwoju. Z drugiej strony, innowacyjny model biznesowy wymaga od firmy skoncentrowania uwagi na eksploracji i potencjalnym wykorzystaniu pojawiających się możliwości w otoczeniu. Dlatego w celu prowadzenia działalności gospodarczej innowacja modelowa, pozostając podejściem przedsiębiorczym, polega na zrozumieniu początkowej sytuacji firmy i potencjału jaki posiada, co ma kluczowe znaczenie dla organizacji narażonych na coraz bardziej dynamiczne otoczenie (Schneider, Spieth, 2013, s. 26-27).



W literaturze polskiej wzrost zainteresowania modelami biznesowymi wśród naukowców i kadry menedżerskiej zauważa I. Konieczna (2012, s. 105). Jest on efektem deregulacji rynków, zmian technologicznych, globalizacji oraz zrównoważonego rozwoju (Konieczna, 2012, s. 105). Na podkreślenie zasługuje nawiązanie do koncepcji zrównoważonego rozwoju, która zyskuje na znaczeniu również w ujęciu modelu biznesu. Ten aspekt akcentuje również B. Nogalski (2009, s. 4) uznając zrównoważony rozwój jako jeden ze wzorców biznesowych przyszłości. Oprócz zrównoważonego rozwoju jako wzorce biznesowe (oprócz zysków, rentowności i *cash flow*) wskazywane są: odpowiedzialność społeczna, strukturalna elastyczność, kapitał intelektualny oraz przedsiębiorczość, rozumiana jako przedsiębiorcze zachowania ludzi (Nogalski, 2009, s. 4). B. Moszoro i K. Gadomska-Lila (2013, s. 100) wskazują, że koncepcja modelu biznesu pojawia się w dziedzinach:

- e-biznes oraz wykorzystanie technologii informatycznych w organizacji,
- zarządzanie strategiczne (aspekty: kreowanie wartości, przewaga konkurencyjna, wyniki),
- innowacyjność i technologie.

Wymienione dziedziny są ze sobą powiązane wykorzystaniem technologii, które powinny być rozpatrywane z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju (przyjazne dla środowiska i zdrowia ludzi).

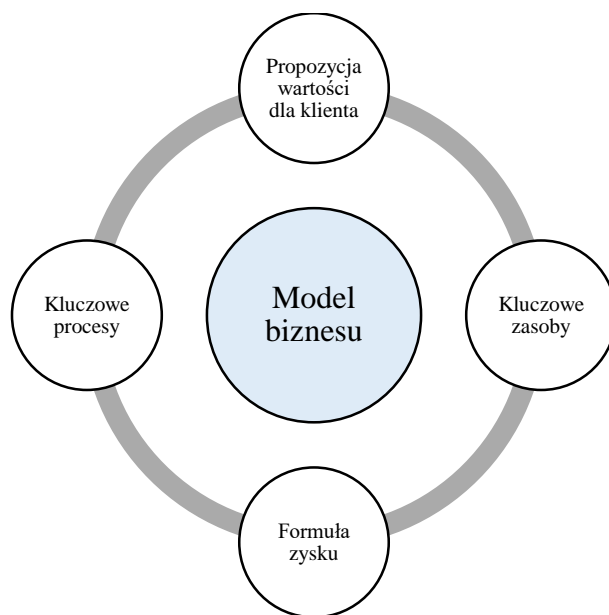
W tabeli 30 przedstawiono elementy modelu biznesowego akcentowane przez różnych (zagranicznych) autorów.

**Tabela 30. Elementy modelu biznesowego według różnych autorów**

Morris i in. (2005)	Johnson i in. (2008)	Casadesus-Masanell, Ricart (2010)	Amit i Zott (2012)
- propozycja wartości - klient - wewnętrzne procesy/kompetencje, - zewnętrzne pozycjonowanie - model ekonomiczny - osobiste lub inne czynniki ważne dla inwestora	- propozycja wartości dla klienta, - formuła zysku - kluczowe zasoby - kluczowe procesy	- wybory podejmowane przez menedżerów w zakresie: sposobów postępowania, majątku (aktywów), nadzoru - stałe i zmienne konsekwencje tych wyborów	- treść - struktura - reguły funkcjonowania

Źródło: (Moszoro, Gadomska-Lila, 2013, s. 101).

Wymieniony w tabeli 30 model Johnsona, Christensena i Kagermanna składa się z czterech części, które patrząc z perspektywy strategicznej, tworzą wartość dla przedsiębiorstwa i klienta (Moszoro, Gadomska-Lila, 2013, s. 101) – rysunek 14.



Rysunek 14. **Model biznesu według Johnsona, Christensena i Kagermanna**

Źródło: Opracowanie na podstawie (Moszoro, Gadomska-Lila, 2013, s. 101).

Według M.W. Johnsona (2010, s. 41) wyróżnikiem modelu biznesu są kluczowe zasoby i kluczowe procesy. Dzieje się tak dlatego, że zróżnicowanie i trwałość sukcesu firmy zależy od unikalnego sposobu, w jaki kluczowe zasoby pokrywają się z kluczowymi procesami i jak dobrze są połączone, aby wielokrotnie dostarczać/tworzyć propozycję wartości dla klienta (ang. *Customer Value Proposition* – CVP) i formułę zysku. W rzeczywistości synergia pomiędzy kluczowymi zasobami i kluczowymi procesami jest tak samo ważna dla sukcesu przedsiębiorstwa, jak same kluczowe zasoby i procesy (Johnson, 2010, s. 41). Każde dobrze prosperujące przedsiębiorstwo jest napędzane silną propozycją wartości dla klienta/ofertą wartości dla klienta – produktem, usługą lub ich kombinacją, która pomaga klientowi w bardziej efektywnym, wygodniejszym lub niedrogim zrealizowaniu zadań, które stara się wykonać (Johnson, 2010, s. 24).

Istotność zasobów podkreślił również B. Nogalski (2009) wskazując, że przedsiębiorstwa powinny zbudować element systemu biznesowego, którym są niezbędne zasoby tworzące wartość. Są to patenty, *know-how*, środki finansowe, zaplecze techniczne i biurowe, marki oraz relacje z otoczeniem (Nogalski, 2009, s. 5). Typy przedsiębiorstw z uwagi na reakcję na zmiany w otoczeniu przedstawiono w tabeli 31.

Tabela 31. Typy przedsiębiorstw z uwagi na reakcję na zmiany w otoczeniu

Typ/model przedsiębiorstwa	Reakcja na zmiany w otoczeniu zewnętrznym	Rezultat/skutek	Cechy
Bierne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Brak reakcji, przedsięwzięć dostosowawczych: strategia, systemy działania, struktury.</li> <li>– Brak wiedzy o zdarzeniach zewnętrznych lub wiary w ich trwałość; przekonanie o odwracalności i krótkoterminowości zdarzeń</li> </ul>	Utrata konkurencyjności, upadłość	Zależność od warunków zewnętrznych – brak wpływu
Reaktywne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reakcja z opóźnieniem</li> <li>– Skupianie się na zmianach w ustawodawstwie, mniej lub wcale na zmianach rynkowych</li> </ul>	Utrata konkurencyjności	Różne czasy reakcji
Proaktywne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Przewidywanie przyszłości i wyprzedzanie prognozowanych trendów</li> <li>– Monitoring otoczenia, planowanie scenariuszowe, projekty decyzji</li> <li>– (wdrażane w sytuacjach niekorzystnych)</li> </ul>	Zapobiegliwe przygotowanie się na potencjalne zmiany	
Aktywne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kreowanie korzystnych warunków działania, innowacyjność</li> <li>– Dysponowanie zasobami kształtującymi środowisko działania</li> <li>– Źródło przewagi: unikatowe produkty, metody zarządzania i działania na rynku</li> </ul>	Przewaga nad konkurentami, dominacja w sektorze	Ignorowanie otoczenia, Czynniki dynamizujący sytuację w sektorze (inni uczestnicy muszą się dostosowywać do sytuacji)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Nogalski, 2009, s. 5-6).

Model biznesu jest abstrakcyjnym wyobrażeniem rozwoju przedsiębiorstwa, który prowadzi do wyników ocenianych pozytywnie (Banaszyk, 2004, s. 7-8). P. Banaszyk (2004, s. 9) zaznacza, że „model biznesowy jest mniej albo bardziej rozwiniętym i przez to wyraźnie albo niejasno uświadamianym wyobrażeniem o pożądanym rozwoju przedsiębiorstwa i jego uwarunkowaniach”. Model biznesowy „wskazuje przede wszystkim na ambicje jego autorów co do oczekiwanych wyników rynkowych, miejsca w łańcuchu kreowania wartości dodanej, kształtowania kapitału intelektualnego i oczekiwanych wyników finansowych” (Banaszyk, 2004, s. 9). Model biznesu jest wyjaśnieniem „przejścia od wejść do wyjść biznesowych, które składają się z czterech podstawowych elementów: zasobów, sprzedaży, zysków i kapitału” (Banaszyk, 2004, s. 8). Zdaniem P. Banaszyka można przyjąć, że model biznesowy jest rozwiniętym i uświadamianym wyobrażeniem o oczekiwanym rozwoju przedsiębiorstwa i jego uwarunkowaniach (Banaszyk, 2004, s. 9). Model biznesu objaśnia proces kreowania wartości i jej podziału (Macias, 2012, s. 12). A. Jabłoński (2012, s. 11) opisuje model zrównoważonego biznesu wskazując, że istnieje „korelacja między trwałością biznesu a zrównoważonym zarządzaniem relacjami z interesariuszami”. Można to potraktować, jako nawiązanie

do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, która w swoich założeniach kładzie nacisk na relacje z interesariuszami (uwzględnianie potrzeb interesariuszy).

W tabeli 32 przedstawiono niektóre definicje modelu biznesu oraz wskazano akcentowane elementy.

Tabela 32. Wybrane definicje modelu biznesowego i jego elementy

Autor, rok	Pojęcie <i>model biznesowy</i>	Elementy
C. Ott, W. Schiemann (2000)	Sposób komunikacji wizji i planu realizacji celów strategicznych. Medium łączące koncepcje z realnym działaniem (s. 8)	Wizja Plan realizacji celów strategicznych
F. Betz (2002)	Abstrakcyjny opis, jak za pomocą działalności gospodarczej zarabiać pieniądze. Objasnienie przejścia od wejść i wyjść biznesowych, które składają się z czterech elementów: zasobów, sprzedaży, zysków, kapitału (s. 8)	Zasoby, sprzedaż, zyski, kapitał
H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom (2002)	Konstrukcja informująca o perspektywach przedsiębiorstwa. Komunikuje jak opanowane zasilenia i potencjał działalności zmieniać poprzez klientów i rynki w ekonomiczne wyniki (s. 9)	Wartość, segment rynku, struktura łańcucha wartości, struktura kosztów i oczekiwanego zysku, pozycja w łańcuchu wartości łączącym dostawców i odbiorców – wskazanie sojuszników i konkurentów, strategia konkurowania
J. Magretta (2003)	Magiczne pojęcia sztuki epoki internetowego boomu, regularnie przywoływane w celu gloryfikowania wszelkiego rodzaju niedopracowanych planów (s. 8)	Plan
P. Banaszyk (2004)	Mniej lub bardziej rozwinięte i przez to wyraźniej lub niejasno uświadamiane wyobrażenie o pożądanym rozwoju przedsiębiorstwa i jego uwarunkowaniach (s. 9)	Wyniki rynkowe, miejsce w łańcuchu kreowania wartości dodanej, kapitał intelektualny, wyniki finansowe

Zródło: Opracowanie na podstawie (Banaszyk, 2004, s. 8-9).

Model biznesowy (wyobrażenie kierunków rozwoju) zaczyna proces zarządzania strategicznego, jest regulatorem procesu poznawczego, wpływa na możliwości percepcyjne podmiotu uściślając zasady selekcji, interpretacji i wartościowania informacji (Banaszyk, 2004, s. 11). P. Banaszyk (2004, s. 13-14) dodaje, że strateg akceptuje model biznesowy, gdy rezultaty działalności biznesowej są zadowalające. Jeśli warunki się zmieniają w pierwszej kolejności modernizowane są właściwości innych obiektów zarządzania strategicznego, a nie model biznesu – właściwości poszczególnych etapów zarządzania strategicznego. Utrzymujący się stan niemożności osiągnięcia satysfakcjonujących rezultatów zagraża egzystencji przedsiębiorstwa, co skłania do przemiany modelu biznesowego (Banaszyk, 2004, s. 14). Zdaniem G. Hamela i C.K. Prahalada „wyobrażenie przyszłości potrzebuje *imagineeringu*, który jest czymś więcej niż prostym wizjonerstwem. Oprócz intuicji i idei przyszłości musi opierać się również na głębokiej znajomości tendencji w stylu życia, w demografii,

w technologii i geopolityce” (Banaszyk, 2004, s. 15). Wyobrażenie modelu biznesowego spaja proces strategiczny (Banaszyk, 2004, s. 25).

Decyzje strategiczne i taktyczno-operacyjne związane z zapewnieniem długoterminowej kreacji wartości, budowania przewagi konkurencyjnej oraz zdolności przedsiębiorstwa do odnawiania posiadanych zasobów podejmują menedżerowie. Przy tym następuje dopasowanie do zmieniających się oczekiwań interesariuszy, szczególnie klientów (Jabłoński, 2012, s. 283). Nie bez znaczenia pozostaje zatem proces obserwowania otoczenia oraz uzyskiwanie w wyniku prowadzonych analiz (np. SWOT, PEST, analiza interesariuszy) zasobów – informacji i wiedzy.

Monitorowanie otoczenia przedsiębiorstwa jest poszukiwaniem informacji potrzebnych kierownictwu wszystkich szczebli (Jelonek, 2010, s. 89), szczególnie w procesie zarządzania strategicznego rozumianego jako proces informacyjno-decyzyjny, wspomagany funkcjami planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania (Nogalski, 2013, s. 12). D. Jelonek (2010, s. 91) podkreśla, że „monitorowanie otoczenia powinno być zarządzane tak jak działanie o znaczeniu strategicznym, gdzie inwestycje mają charakter długoterminowy, ale zyski z tych inwestycji mogą okazać się spektakularne. Działania te wymagają nie tylko nakładów, ale także zaangażowania, umiejętności i talentu kadry menedżerskiej”. Przyjmuje się założenie, że menedżerowie, kierownicy najwyższych i średnich szczebli zarządzania, w szczególności ich nastawienie, postawa i przekonanie o istotności systemu monitorowania (działanie strategiczne), odgrywają szczególną rolę w powodzeniu tego przedsięwzięcia (Jelonek, 2010, s. 92). Monitorowanie otoczenia powinno prowadzić do tworzenia wiedzy o otoczeniu, procesu dzielenia się wiedzą i uczenia się przedsiębiorstwa. Ważne jest wykorzystywanie technologii informacyjnych. Poszukiwanie rozwiązań w zakresie dopasowania strategii i działań w zakresie monitorowania oraz wykorzystania technologii informacyjnych jest istotą strategicznej harmonizacji (Jelonek, 2010, s. 90). Według D. Jelonek „strategiczna harmonizacja (SH) monitorowania otoczenia przedsiębiorstwa (MOP) i technologii informacyjnej (IT) jest procesem, czyli spójnym zespołem sekwencyjnie realizowanych czynności lub działań powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, których celem jest osiągnięcie oczekiwanego rezultatu w postaci wsparcia przez technologię informacyjną realizacji monitorowania otoczenia przedsiębiorstwa (dopasowanie IT-MOP), oraz sytuacji, w której pojawienie się innowacyjnych możliwości wykorzystania IT powoduje modyfikacje przyjętej strategii monitorowania otoczenia (dopasowanie MOP-IT). Celem podejmowania działań jest uzyskanie rezultatów, które pozytywnie wpływają na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo. Jest procesem dynamicznym i ciągłym” (Jelonek, 2010, s. 90).

Przeprowadzone przez D. Jelonek badania<sup>24</sup> dotyczące monitorowania otoczenia przedsiębiorstwa (MOP) wykazały istotność podejmowania działań w zakresie harmonizacji monitorowania otoczenia i technologii informacyjnych (IT). Można wnioskować, że wzajemne dopasowanie MOP i IT pozwoli na uzyskanie efektu synergii w ocenie wpływu strategicznej harmonii na wyniki rynkowe przedsiębiorstwa (Jelonek, 2010, s. 95).

Trwanie i rozwój przedsiębiorstwa w przyszłości wymaga umiejętnego wykorzystywania zmian zachodzących w otoczeniu. Złożoność i dynamika oraz nieprzewidywalność otoczenia wymaga zapewnienia odpowiedniej struktury zarówno zasobów, jak i umiejętności ich wykorzystania podczas obserwowanych zmian. Zatem przedsiębiorstwo powinno być zdolne do wykorzystywania okazji, a do tego zdaniem R. Krupskiego, potrzebny jest nadmiar zasobów (redundancja); (Zakrzewska-Bielawska, 2013, s. 161-162). Jest to zauważalne w przedsiębiorstwach high-tech, w których fundamentem strategii jest rozwój technologii, innowacji i wiedzy jako zasobu oraz tworzenie jego nadmiaru w celu wykorzystania pojawiających się okazji (Zakrzewska- Bielawska, 2013, s. 172).

Tematyka modeli biznesowych jest stosunkowo nowa. Ten aspekt podkreślają badacze B. Nogalski (2009), J. Bis (2013), W. Czakon (2015), zwracając uwagę na ramy logiki prowadzenia biznesu oraz jego cech jak konkurencyjność i innowacyjność (Nogalski, 2009, s. 12), innowacyjne modele biznesowe, dobór elementów składowych (Bis, 2013, s. 61), czy w szerszym zakresie pojawiania się sieciowych modeli biznesu (Czakon, 2015, s. 15).

### **3.2. Model biznesu i zasoby**

Analizując z perspektywy zrównoważonego rozwoju przedstawione w rozdziale 3.1. modele można zauważyć, że wzajemne powiązanie zasobów i procesów powinno przyczynić się do spełnienia jego wymogów. Koncepcja zrównoważonego rozwoju (również system EMAS) szczególnie naciska na gospodarowanie zasobami (w tym naturalnymi), jak i na stosowane procesy wytwórcze. Oba elementy stanowią jeden z najważniejszych aspektów zarządzania przedsiębiorstwem z uwagi na skutki prowadzonych działań. Skutki mogą być niekorzystne dla środowiska (i zdrowia ludzi), przyczyniać się do jego zanieczyszczenia lub degradacji poprzez nadmierne, szkodliwe emisje wynikające

---

<sup>24</sup> Badania przeprowadzono na przełomie 2008/2009r. Wzięło w nich udział 99 menedżerów (próbna 180) dużych i średnich przedsiębiorstw. W badaniu wykorzystano formularz ankietowy składający się z 52 pytań. Badanie dotyczyło harmonizacji monitorowania otoczenia i technologii informacyjnych w przedsiębiorstwie. Więcej na temat badań w Jelonek D., op. cit., s. 90-95.

ze stosowanych technologii, jak również nieodpowiednie postępowanie z odpadami czy emisjami (brak zabezpieczeń, np. filtry).

W latach 80. XX w., a szczególnie w ciągu pierwszej dekady XXI w., zasobowa koncepcja firmy (RBV<sup>25</sup>) stała się dominującą perspektywą. Ta perspektywa sugeruje, że korzyści osiągane przez przedsiębiorstwa w dużej mierze można przypisać ich zasobom. J. Barney opisał kluczowe cechy konieczne dla zasobów zapewniających trwałą przewagę konkurencyjną (wartościowe, rzadkie, trudne do naśladowania i zastąpienia). Istnieje relacja pomiędzy zasobami i wydajnością sugerowaną przez RBV. Zasoby muszą być również skutecznie zintegrowane i wdrożone (tj. przez odpowiednią strategię); (Sirmon, Hitt, 2003, s. 340). Kluczowe znaczenie w zdobywaniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej ma zarządzanie zasobami. W badanych przez Sirmona i Hitta (2003, s. 352) firmach rodzinnych są to np. zasoby ludzkie. Skuteczność w przekazywaniu wiedzy lub integracji uzupełniających się zasobów wymaga ostrożnego i skutecznego zarządzania współpracą i relacjami w sieci (kapitał społeczny). Na przykład w firmach rodzinnych skuteczne zarządzanie zasobami może prowadzić do tworzenia wartości dla biznesu i rodziny jako właścicieli (Sirmon, Hitt, 2003, s. 353). Zdaniem A. Glińskiej-Noweś (2010, s. 46) z perspektywy nauk o zarządzaniu praktyczny wymiar ma ustalenie wpływu potencjału organizacji (systemu jej zasobów) na spowodowanie takiego zachowania pracowników, które będzie przyczyniało się do rozwoju organizacji. Potencjał organizacji odnosi się do zasobów materialnych i niematerialnych danej organizacji, które przyczyniają się do jej konkurencyjności (Glińskiej-Noweś, 2010, s. 46).

Zarządzanie zasobami to nie tylko budowanie przewagi konkurencyjnej. To również działania związane z ukierunkowaniem na zrównoważony rozwój. To także cechy zasobów oceniane pod względem ich składu, możliwości pozyskania i wykorzystania.

Zrównoważony rozwój opiera się na założeniu, że zasoby (naturalne) są potrzebne na bieżące potrzeby, ale nie powinny być wykorzystywane szybciej niż mogą się w odpowiedni dla siebie sposób zregenerować. Powinny być dostępne w przyszłości i bez przenoszenia negatywnych efektów procesów produkcji na kolejne pokolenia (Gazzola, Querci, 2017, s. 363). Stąd kluczowym wyzwaniem staje się opracowanie modelu biznesu, który spełniałby wymogi zrównoważonego rozwoju, zapewniając racjonalne korzystanie z bogactw naturalnych, optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów oraz kształtowanie potencjału zasobowego tworząc przy tym wartość dodaną dla wszystkich interesariuszy.

---

<sup>25</sup> Koncepcja zasobowa RBV – *Resource-Based View* została opisana w rozdziale 2.1.

### 3.3. Model potencjału zasobowego zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa

Od kilkudziesięciu lat trwa dyskusja na temat potrzeby budowania modelu biznesu, którego istotą będzie generowanie zysku w sposób odpowiedzialny (Rudnicka, 2018, s. 97). Do tego typu modelu skłaniają dwie koncepcje: zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Coraz większą uwagę zwraca się na modele biznesowe, ich planowanie i realizację zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju (Rudnicka, 2018, s. 97). Ponadto pod pojęciem ‘zrównoważone modele biznesowe’ powinno się rozumieć modele (Rudnicka, 2018, s. 97):

- adaptujące podejście *Triple Bottom Line* – TBL,
- uwzględniające szerokie grono interesariuszy i ich potrzeby,
- uwzględniające środowisko i społeczeństwo,
- wdrażające innowacje na rzecz zrównoważonego rozwoju,
- integrujące zrównoważony rozwój z celami i procesami biznesowymi.

W ten sposób rozumiany zrównoważony rozwój wykracza poza prowadzenie pojedynczych projektów np. dotyczących ochrony środowiska czy aspektów społecznych i obejmuje ustalanie celów, sposób podejmowania decyzji dotyczących zarówno strategicznych, jak i operacyjnych (Rudnicka, 2018, s. 97). W praktyce, jak wskazuje A. Rudnicka (2018, s. 98), przedsiębiorstwa podejmują działania w tym zakresie, ale nie stwierdzono jednoznacznie, czy są one podyktowane wizerunkowo-marketingowymi kategoriami, czy są to świadomie realizowane trwale zmiany. Efekt ten jest widoczny w branżach, w których oddziaływanie na środowisko jest największe, np. wydobywca, odzieżowa, transport oraz w tych, w których konsumenci są świadomi co do kwestii bezpieczeństwa, np. przemysł spożywczy i farmaceutyczny (Rudnicka, 2018, s. 98).

W tabeli 33 przedstawiono cechy modelu biznesu i ich zbieżność ze zrównoważonym rozwojem. W zależności od przyjętego kryterium oceny w obu zagadnieniach można dopatrywać się podobieństw.

Tabela 33. Cechy modelu biznesu i zbieżność ze zrównoważonym rozwojem

Składnik/kryterium	Model biznesu	Zrównoważony rozwój
Podejście	Nowoczesne podejście	Nowoczesne podejście
Wartości	Przechwytywanie lub tworzenie wartości	Tworzenie wartości
Zasoby	Założenia dotyczące zasobów	Sprawne gospodarowanie zasobami
Decyzje	Zestaw wyborów menedżerskich	Zestaw wyborów menedżerskich
Ukierunkowanie	Ukierunkowanie na przyszłość	Ukierunkowanie na przyszłość



Definicja	„Termin sztuki”	Troska o przyszłe pokolenia
Sukces	Kluczowe zasoby i kluczowe procesy – synergia między nimi	Obieg zamknięty (recykling)
Ryzyko	Zarządzanie ryzykiem	Zarządzanie ryzykiem
Podejście do definicji	Stare – w jaki sposób firma zarabia pieniądze? Jak działa? Nowe – projekt lub architektura tworzenia i przechwytywania wartości	Nowe podejście do rozwoju organizacji
Perspektywa	Holistyczne podejście	Holistyczne podejście
Przedsiębiorczość	Przedsiębiorczość strategiczna	Przedsiębiorczość strategiczna
Wiedza	Zarządzanie wiedzą/system informacji	Zarządzanie wiedzą/system informacji
Uwzględnienie otoczenia	Wykorzystanie szans pojawiających się w otoczeniu	Wpływ działalności na otoczenie
Źródło wartości	Innowacje	Innowacje ekologiczne

Źródło: Opracowanie własne.

W definiowaniu modeli biznesu pojawia się pojęcie *wartość* i związane z nią tworzenie lub przechwytywanie wartości. Według słownika języka polskiego PWN *wartość* (filoz.) jest to „podstawowa kategoria aksjologii, oznaczająca wszystko to, co cenne i godne pożądania, co stanowi cel ludzkich dążeń” (<https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/wartosc;3994143.html>; Dostęp: 30.11.2019r.). S. Lachowski (2012, s. 23) zaznacza, że człowiek wybiera określone wartości, które mają wpływ na jego zachowanie. Wybór jednej wartości wpływa na kolejne wybory. Człowiek uważa za słuszne i pożądane te wartości, które akceptuje. Wartości tworzą uporządkowaną, spójną strukturę, względnie stabilną i zgodną wewnątrznie, nadając jej systemowy charakter. Ludzie porządkując wartości tworzą z nich stosunkowo stałe struktury, nazywane systemami wartości (Lachowski, 2012, s. 23). Poprzez wartości człowiek kształtuje siebie oraz kreuje świat, przez co wciela wartości w życie (Lachowski za J. Tischnerem, 2012, s. 23). Jedną z takich wartości jest poszanowanie środowiska naturalnego (praw natury) oraz odpowiedzialność za obecne i przyszłe pokolenia (troska o Ziemię).

Wartości, które w konsekwencji mają wpływ również na tworzenie wartości przedsiębiorstwa to m.in. relacje, współpraca, etyka, ludzie, klienci, odpowiedzialność, rozwój, innowacyjność, jakość, bezpieczeństwo, zaangażowanie, ochrona środowiska, komunikacja, wiedza, doświadczenie, edukacja (Kaczmarczyk, 2018, s. 69). Wartość przedsiębiorstwa to również kreowanie i dostarczanie wartości dla klientów przez współistnienie oraz współpracę między elementami, do których odnosi się model biznesu opisując ich zależności (Rudny, 2013, s. 99). W. Walczak (2010, s. 44) zwraca uwagę, że dla wielu przedsiębiorstw źródłem kreowania zysków (również wzrostu wartości przedsiębiorstwa) są pracownicy, ponieważ wpływają na kształtowanie relacji z klientami, wykorzystując swoją wiedzę, umiejętności oraz kompetencje. Z kolei wartość rynkowa przedsiębiorstwa jest tworzona w oparciu o zasoby materialne i niematerialne. Szczególnie te drugie wyraźnie

zyskują na znaczeniu (Walczak, 2010, s. 44). W. Walczak (2010, s. 45) nadmienia, że wartość rynkowa przedsiębiorstwa jest odzwierciedleniem kreowania wartości dla interesariuszy. L. Nieżurawski i B. Pawłowska (2016, s. 24) dodają, że istnieje związek pomiędzy wartością tworzoną w relacjach z interesariuszami a wzrostem wartości dla interesariuszy. W przypadku np. klientów – nie tylko trzeba zdobyć tę grupę interesariuszy, ale również posiadać zdolność do jej utrzymania. Związane jest to z budowaniem trwałych relacji i dostarczaniem pożądanej wartości (Nieżurawski, Pawłowska, 2016, s. 24). Jedną z nich jest jakość świadczonych usług, produktów oraz obsługi, co wpływa jednocześnie na konkurencyjność przedsiębiorstwa (Nieżurawski, Pawłowska, 2016, s. 24). Potencjał konkurencyjności jest rozumiany jako ogół zasobów materialnych i niematerialnych potrzebnych do jego funkcjonowania na rynku lub inaczej jako zestaw zasobów materialnych i niematerialnych, które umożliwiają przedsiębiorstwu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez optymalne ich wykorzystanie. Potencjał konkurencyjny stanowią te zasoby, którymi dysponuje przedsiębiorstwo lub powinno dysponować, aby korzystać z nich do budowania lub utrzymywania konkurencyjności (Lubomska-Kalisz za Stankiewiczem, 2013, s. 26). Potencjał konkurencyjny to inaczej potencjał zasobowy przedsiębiorstwa (Adamik, 2017, s. 5).

W tabeli 34 wskazano wytyczne dla realizacji zasad zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, uwzględniając kreowanie wartości.

**Tabela 34. Wytyczne do realizacji zasad zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw**

L.p.	Wytyczne	Kryteria oceny
1	Shared Value, CSR, EMAS	Interesariusze, wartość wspólna, ochrona środowiska
2	Zasoby	Obieg zamknięty, optymalne zużycie, brak marnotrawstwa
3	Produkty	Ekoprodukty, recykling, zaspokojenie potrzeb
4	Otoczenie	Wpływ na otoczenie, symbioza z otoczeniem, współpraca pomiędzy organizacjami
5	Strategia BOS	Nowe rynki, dodana wartość, innowacja
6	Technologia, BAT	Surowce/składniki, bezpieczeństwo dla środowiska, zużycie energii (oszczędność), wykorzystywane odnawialne źródła energii (OZE)

Źródło: Opracowanie własne.

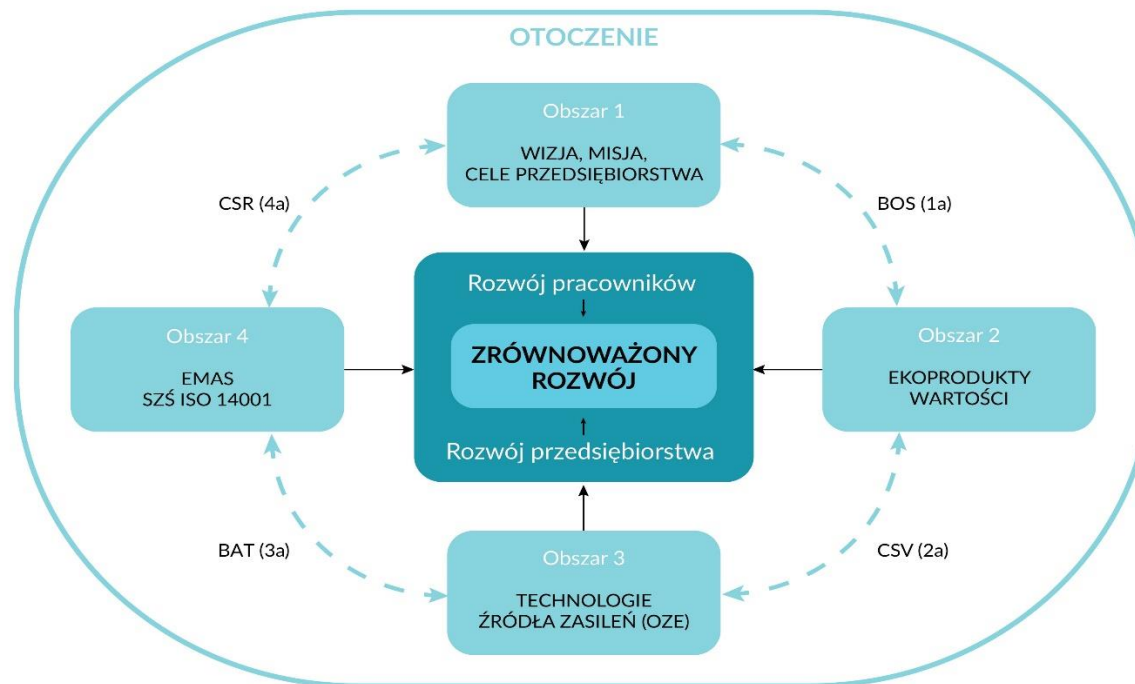
Mając na uwadze wytyczne zrównoważonego rozwoju w dysertacji przyjęto założenia dotyczące budowy autorskiego modelu biznesu. Zamieszczono je w tabeli 35.

**Tabela 35. Założenia dotyczące budowy autorskiego modelu**

<b>L.p.</b>	<b>Założenia</b>
1.	Model biznesowy, który ma uwzględniać wymagania zrównoważonego rozwoju
2.	Model ma być dedykowany różnego typu organizacjom, ale w szczególności przedsiębiorstwom produkcyjnym
3.	Model powinien bazować na koncepcjach zarządzania ułatwiających doskonalenie organizacji pod kątem zrównoważonego rozwoju
4.	Model ma bazować na zasobach, których pozyskanie i wykorzystanie umożliwi zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa
5.	Model ma rozwijać przedsiębiorstwo wewnętrznie i dostosowywać je do uwarunkowań zewnętrznych, w tym do preferencji interesariuszy

Źródło: Opracowanie własne.

Bazując na wytycznych (tabela 34) i założeniach (tabela 35), skonstruowano model potencjału zasobowego zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa (rysunek 15).



**Legenda:**

- BAT – *Best Available Techniques* (najlepsze dostępne techniki)
- BOS – *Blue Ocean Strategy* (strategia błękitnego oceanu)
- CSR – *Corporate Social Responsibility* (społeczna odpowiedzialność biznesu)
- CSV – *Creating Shared Value* (kreowanie wspólnej wartości)
- EMAS – *Eco-Management and Audit Scheme* (system ekozarządzania i audytu)
- OZE – odnawialne źródła energii
- SZŚ – system zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001

Rysunek 15. Model potencjału zasobowego zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne.

Model składa się z czterech obszarów (tabela 36), które wzajemnie się uzupełniają. W górnej części modelu umieszczono obszar dotyczący aspektów strategicznych. W obszarze zaakcentowano wizję, misję i cele, jako istotne dla budowania rozwoju przedsiębiorstwa, a które to powinny być określane z uwzględnieniem warunków panujących w otoczeniu (makro- i mikrootoczenie). Dedykowaną strategią jest strategia błękitnego oceanu (ang. *Blue Ocean Strategy* – BOS), która w swoich założeniach skupia uwagę m.in. na poszukiwaniu nowych rynków, oferowaniu lepszych, innowacyjnych produktów. Prawa strona modelu to produkty oferowane przez przedsiębiorstwo oraz kreowane wartości. Z uwagi na coraz większy nacisk na ochronę środowiska, produkty powinny nadawać się do recyklingu. Dąży się do tzw. gospodarki cyrkularnej – obiegu zamkniętego – ograniczając tym samym ciągle korzystanie z bogactw naturalnych, które są wyczerpywalne. By zapobiec nadmiernej ich eksploatacji, to co zostało już wyprodukowane, poddaje się ponownemu przetworzeniu, co powinno przyczynić się do zmniejszenia zapotrzebowania na zasoby naturalne bezpośrednio pozyskiwane z Ziemi. Ekoproducty to troska i odpowiedzialność nie tylko o zdrowie ludzi (pracownicy, społeczności), ale i o przyszłe pokolenia, które również będą korzystały z bogactw naturalnych, o ile te będą jeszcze dostępne. Kreowanie wspólnej wartości dotyczy nie tylko przedsiębiorstwa (postrzeganie misji z perspektywy wartości), ale również tych grup interesariuszy, które są szczególnie zainteresowane jego działalnością. Tworzenie wspólnej wartości to poprawa dobrobytu każdej ze stron.

W dolnej części modelu uwzględniono technologie wytwarzania istotne z uwagi na stosowane surowce, materiały czy zużycie energii (korzystanie z OZE – *odnawialne źródła energii*). Szczególną rolę odgrywają technologie uznane za najlepsze (tzw. BAT<sup>26</sup>). Lewa strona modelu to łączenie aspektów technologicznych z systemami zarządzania środowiskowego. Norma ISO 14001 jest fundamentem (składową) systemu EMAS<sup>27</sup>, który jest uznany za najlepszy obecnie standard zarządzania środowiskowego. System skłania m.in. do uwzględniania potrzeb interesariuszy, angażowania pracowników w działania proekologiczne oraz odpowiedzialności za podejmowane decyzje z uwagi na wpływ przedsiębiorstwa na otoczenie, w którym funkcjonuje.

---

<sup>26</sup> BAT – *Best Available Techniques* (najlepsze dostępne techniki) zostały omówione w rozdziale 1.3.

<sup>27</sup> EMAS – *Eco Management and Audit Scheme* (system ekozarządzania i audytu zwany EMAS) został omówiony w rozdziale 1.3.

Tabela 36. Obszary autorskiego modelu

Nr obszaru/elementu	Składowa	Opis
<b>1.</b>	Wizja	Wizjonerskie podejście do przedsiębiorstwa, biorące pod uwagę zrównoważony rozwój
	Misja	Misja, która określa rolę istnienia przedsiębiorstwa w kontekście zrównoważonego rozwoju
	Cele	Cele uwzględniające trzy obszary: ekonomiczny, ekologiczny i społeczny.
<b>1a</b> (element łączący).	BOS	Strategia błękitnego oceanu, która współgra z pozostałymi elementami. Strategia polega na poszukiwaniu nowych rynków, nowych rozwiązań, nowych możliwości, bez zbędnego koncentrowania się na walce konkurencyjnej
<b>2.</b>	Ekoprodukty	Wyroby przyjazne dla środowiska i zdrowia ludzi oraz nadające się do recyklingu
	Wartości	Wartości takie jak odpowiedzialność, etyka, dbanie o pracowników, dobro klientów, zrównoważony rozwój
<b>2a</b> (element łączący).	CSV	Kreowanie wspólnej wartości z klientami, społecznością lokalną, przedsiębiorstwami lub innymi interesariuszami pracującymi przy realizacji wspólnych projektów
<b>3.</b>	Technologie	Technologie przyjazne dla środowiska i zdrowia ludzi, niskoemisyjne, bezodpadowe
	Źródła zasileń (OZE)	Stosowanie odnawialnych źródeł energii. Są to źródła własne (np. wiatraki, ogniwa fotowoltaiczne, biomasa) lub zewnętrzne źródła zasileń, takie jak np. farmy wiatrowe lub solarne
<b>3a</b> (element łączący).	BAT	Korzystanie z dokumentów referencyjnych technologii dedykowanych dla danego sektora. Są to technologie uznane za najlepsze na obecnym poziomie rozwoju technologicznego
<b>4.</b>	EMAS	System ekzarządzania i audytu uwzględnia potrzeby interesariuszy, jednocześnie jest narzędziem umożliwiającym obniżkę kosztów prowadzonej działalności (brak marnotrawstwa, optymalne wykorzystanie materiałów i surowców, oszczędzanie energii) przy wykorzystaniu technologii przyjaznych dla środowiska i zdrowia ludzi, które są przez EMAS dedykowane organizacjom dążącym do zrównoważonego rozwoju
	SZS wg ISO 14001	System zarządzania środowiskowego, którego istotnym elementem jest m.in. gospodarka odpadami. SZS wg ISO 14001 jest składową EMAS
<b>4a</b> (element łączący).	CSR	Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw to oprócz uwzględniania potrzeb interesariuszy również dbanie o środowisko, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo (aspekty ekologiczne). Troska o pracowników i postępowanie z przyjętymi normami (etyka), budują przyjazny, pożądany przez interesariuszy, wizerunek przedsiębiorstwa
<b>5.</b>	Zrównoważony rozwój	Wypadkową wymienionych powyżej składowych i ich wzajemnych powiązań jest zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa i pracowników. Zrównoważony rozwój to korzystanie z posiadanych lub pozyskiwanych zasobów w sposób odpowiedzialny, bez zbędnego marnotrawstwa z uwzględnieniem rozwoju przyszłych pokoleń

Źródło: Opracowanie własne.

Uwzględnienie powyższych składowych w budowanym przez przedsiębiorstwo modelu biznesowym, powinno według założeń, prowadzić do zrównoważonego rozwoju. Ponieważ model opiera się na wykorzystaniu zasobów, dlatego powiązanie składowych z zasobami przedstawiono w tabeli 37. Podział zasobów przyjęto za A. Skowronek-Mielczarek (2012, s. 130), która określiła następujące ich rodzaje: rzeczowe, finansowe, ludzkie, informacji i wiedzy oraz relacyjne. W pracy doktorskiej zasoby finansowe zastąpiono zasobami niesklasyfikowanymi (pozostałe, które nie są rzeczowe, ludzkie, relacyjne oraz informacją

i wiedzą). Zasoby finansowe pominięto w zestawieniu wychodząc z założenia, że podstawą dokonywania wszelkich działań i decyzji w przedsiębiorstwie jest płynność finansowa, a kondycja finansowa jest nieodzownym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw. Ponadto przedsiębiorstwa są nastawione na zysk, co potęguje podejmowanie działań w celu jego osiągnięcia. Natomiast wszelkie inne aspekty działalności już tak oczywiste nie są, stąd skupienie uwagi na pozostałych zasobach.

**Tabela 37. Zasoby konstytuujące model potencjału zasobowego zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa**

Grupa zasobów	Rodzaj zasobu	Charakterystyka/zastosowanie
Rzeczowe	Budynki, budowle	Energooszczędne, pasywne
	Maszyny, urządzenia	Niskoenergetyczne
	Źródła zasileń	OZE
Ludzkie	Umiejętności, doświadczenie	Rozwój pracowników (np. szkolenia)
Informacji i wiedzy	Wnioski wynikające z analiz	PEST, SWOT
	Systemy informacyjne	SWO
	Wiedza	Rozwój pracowników (np. szkolenia)
Relacyjne	Relacje w przedsiębiorstwie	Preferowane wartości, etyka (kodeksy etyczne)
	Relacje z podmiotami zewnętrznymi	Preferowane wartości, etyka (kodeksy etyczne)
Inne niewymienione powyżej (niematerialne)	Koncepcje zarządzania	CSR, CSV, EMAS
	Technologie wytwarzania	BAT
	Typ strategii	BOS

Źródło: Opracowanie własne.

Poszczególne składowe modelu i zasoby tworzące potencjał danego przedsiębiorstwa poddano weryfikacji. Opis procedury badawczej, wyniki badań oraz wnioski przedstawiono w kolejnym rozdziale dysertacji.

## 4. WERYFIKACJA MODELU POTENCJAŁU ZASOBOWEGO ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

*„Troska o związek nauk o zarządzaniu z praktyką zarządzania organizacjami nie jest zjawiskiem nowym, rozmaite obawy wyraża się od wielu dekad. Wspólnym ich mianownikiem jest konstatacja, że wpływ badań, a nawet teorii nauk o zarządzaniu na praktykę menedżerską jest słaby albo wręcz nieistniejący”*

Wojciech Czakon (2016, s. 46)

### 4.1. Procedura badawcza

Studia literaturowe i zawarte w nich wytyczne, wskazówki, założenia oraz zaobserwowana luka badawcza pozwoliły na zbudowanie modelu potencjału zasobowego uwzględniającego zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa. Koncepcja ideowa modelu stanowiła punkt odniesienia do podjęcia badań własnych, odnoszących się do praktyki zarządzania przedsiębiorstwem z uwzględnieniem zrównoważonego rozwoju. W pracy przyjęto założenie, że uwzględnienie aspektów zrównoważonego rozwoju w rozwoju przedsiębiorstwa jest konsekwencją podejmowanych decyzji strategicznych oraz kreatywnego podejścia decydentów do zagadnień związanych ze zrównoważonym rozwojem. Kształtowany przez przedsiębiorstwa model biznesu jest zatem odzwierciedleniem czynników endogenicznych i egzogenicznych – pochodzących z otoczenia wewnętrznego (przedsiębiorstwo) i zewnętrznego (poza przedsiębiorstwem).

Celem przeprowadzonych badań empirycznych była ocena realizacji postulatów zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach z punktu widzenia zarządzania strategicznego (weryfikacja hipotez) oraz poszukiwanie korelacji pomiędzy elementami opracowanego modelu (weryfikacja modelu). Badania przeprowadzono metodą ankietową przy wykorzystaniu kwestionariusza, który został opracowany z uwzględnieniem wszystkich elementów proponowanego modelu. Opracowany model (rysunek 15) opiera się na zasobach, które według autorki, są istotne dla zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.

W dysertacji sformułowano cztery hipotezy badawcze oraz hipotezy szczegółowe (tabela 38).



Tabela 38. **Hipotezy badawcze**

Nr hipotezy	Sformułowanie
<b>H1</b>	Przedsiębiorstwa kształtują swój potencjał zasobowy ukierunkowując się na zrównoważony rozwój Hipotezy szczegółowe: <b>H1a:</b> Przedsiębiorstwa kształtują swój potencjał zasobowy w obszarze ekologicznym <b>H1b:</b> Przedsiębiorstwa kształtują swój potencjał zasobowy w obszarze ekonomicznym <b>H1c:</b> Przedsiębiorstwa kształtują swój potencjał zasobowy w obszarze społecznym
<b>H2</b>	Poziom zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw rośnie wraz z ich wielkością
<b>H3</b>	Poziom zrównoważonego rozwoju ma związek z wykorzystywaniem narzędzi zarządzania strategicznego
<b>H4</b>	Prorozwojowe nastawienie decydentów jest powiązane z kształtowaniem zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne.

W pracy przyjęto następujące zakresy badań:

- podmiotowy: przedsiębiorstwa produkcyjne oraz kadra zarządzająca wymienionych przedsiębiorstw;
- przedmiotowy: zrównoważony rozwój w przedsiębiorstwach różnej wielkości;
- przestrzenny: Polska;
- czasowy: styczeń – kwiecień 2019.

Z uwagi na szeroki zakres tematyki zrównoważonego rozwoju oraz dyskurs naukowy dotyczący tłumaczenia i zarazem rozumienia angielskiego pojęcia *sustainable development* w dysertacji przyjęto termin zrównoważony rozwój jako podstawę dalszych rozważań i działań badawczych. Ponadto określono zasoby (rzeczowe, ludzkie, informacji i wiedzy, relacyjne oraz pozostałe niesklasyfikowane) w poszczególnych obszarach zrównoważonego rozwoju (ekologiczny, społeczny, ekonomiczny), które stanowiły przedmiot dociekań badawczych. Kolejność prowadzonych badań własnych przedstawiono w tabeli 39.

Tabela 39. **Procedura badawcza**

Krok	Metoda badawcza	Cel
<b>1</b>	Analiza i krytyka piśmiennictwa (literatura przedmiotu polska i zagraniczna)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przeprowadzenie przeglądu literatury przedmiotu</li> <li>– zidentyfikowanie elementów zrównoważonego rozwoju</li> <li>– ustalenie relacji pomiędzy elementami</li> <li>– określenie celu badań</li> <li>– sformułowanie hipotez badawczych</li> <li>– ustalenie przedmiotu i podmiotu badań</li> <li>– określenie próby badawczej</li> <li>– wybór narzędzia badawczego</li> </ul>
<b>2</b>	Badanie dokumentów	– przeprowadzenie przeglądu literatury przedmiotu

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- zidentyfikowanie elementów zrównoważonego rozwoju</li> <li>- ustalenie relacji pomiędzy elementami</li> <li>- sformułowanie hipotez badawczych</li> </ul>
3	Sondaż diagnostyczny przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety – badanie pilotażowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- opracowanie i weryfikacja kwestionariusza ankiety</li> </ul>
4	Sondaż diagnostyczny przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety – badanie właściwe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- weryfikacja opracowanego modelu</li> <li>- zebranie danych empirycznych</li> </ul>
5	Analiza danych empirycznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>- interpretacja danych (odpowiedzi na pytania, wnioski)</li> <li>- weryfikacja opracowanego modelu</li> </ul>
6	Statystyka opisowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ocena według przyjętych kryteriów praktycznych działań przedsiębiorstw dotyczących zrównoważonego rozwoju</li> </ul>
7	Analiza statystyczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poszukiwanie korelacji pomiędzy zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa a potencjałem zasobowym</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

#### 4.1.1. Metodyka badań

Do realizacji celów badawczych przeprowadzono badanie empiryczne, w ramach którego jako metodę gromadzenia danych wykorzystano ankietę przesłaną do przedsiębiorstw drogą pocztową oraz drogą mailową. Na wybór takiej metody wpłynęła dostępność danych adresowych przedsiębiorstw oraz możliwość zwiększenia ilości przedsiębiorstw (droga pocztowa), które zostały objęte badaniem. Przesłana ankietą miała charakter anonimowy, co zwiększało prawdopodobieństwo (a nawet stanowiło warunek) jej wypełnienia. Jako narzędzie pomiarowe posłużył opracowany na potrzeby badania kwestionariusz ankiety. Źródłem informacji dotyczących potencjału zasobowego zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa (przedmiot badań) były wyniki badań empirycznych uzyskane przy zastosowaniu sondażu diagnostycznego wśród kadry zarządzającej (podmiot badań) przedsiębiorstw. Materiał empiryczny uzyskano od 151 podmiotów z 680<sup>28</sup>, do których wysłano zaproszenie do udziału w badaniu. Do pracy nad uzyskanymi danymi wzięto pod uwagę 137 wypełnionych ankiet. Pozostała część ankiet została odrzucona ze względu na brak odpowiedzi na kluczowe pytania lub odpowiedzi niepełne.

Ponieważ kryteria doboru próby do badań stanowiły:

1. Rodzaj przedsiębiorstwa ze względu na wykonywaną działalność (produkcyjne) oraz
2. Miejsce prowadzenia działalności gospodarczej (Polska),

<sup>28</sup> Bazę stanowiła liczba przedsiębiorstw, do których uzyskano dane adresowe. Zwrotność wyniosła 22%.

dlatego podział na sekcje przyjęty został zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności z 2007 roku (PKD, załącznik do rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 24.12.2007 r., Dz.U.251, poz. 1885). PKD podzielona jest na 21 sekcji i 88 działów. W tabeli 40 przedstawiono poszczególne sekcje wraz z ich opisem ([https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd\\_07/pdf/zasady\\_budowy\\_pkd.pdf](https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd_07/pdf/zasady_budowy_pkd.pdf); Dostęp: 20.10.2019r.).

Tabela 40. **Sekcje Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD)**

Sekcja	Opis
A	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo
B	Górnictwo i wydobywanie
C	Przetwórstwo przemysłowe
D	Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych
E	Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją
F	Budownictwo
G	Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle
H	Transport i gospodarka magazynowa
I	Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi
J	Informacja i komunikacja
K	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa
L	Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości
M	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna
N	Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca
O	Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne
P	Edukacja
R	Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją
S	Pozostała działalność usługowa
T	Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby
Q	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna
U	Organizacje i zespoły eksterytorialne

Źródło: Opracowane na podstawie (Polska Klasyfikacja Działalności (PKD), załącznik do rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 24.12.2007 r., Dz.U.251, poz. 1885, s. 19); ([https://sta.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd\\_07/pdf/zasady\\_budowy\\_pkd.pdf](https://sta.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd_07/pdf/zasady_budowy_pkd.pdf); Dostęp: 20.10.2019r.).

Pierwszym przyjętym w badaniu kryterium był rodzaj prowadzonej działalności. Wybrano przedsiębiorstwa produkcyjne – przetwórstwo przemysłowe (sekcja C) według PKD – z uwagi na możliwość uwzględnienia w ankiecie pytań dotyczących technologii wytwarzania (w tym technologii uznanych za BAT). W tabeli 41 przedstawiono charakterystykę sekcji C, w skład której wchodzi 33 działy.

Tabela 41. Polska Klasyfikacja Działalności: Sekcja C, Działy

Dział	Opis
10	Produkcja artykułów spożywczych
11	Produkcja napojów
12	Produkcja wyrobów tytoniowych
13	Produkcja wyrobów tekstylnych
14	Produkcja odzieży
15	Produkcja skór i wyrobów ze skór wyprawionych
16	Produkcja wyrobów z drewna oraz korka, z wyłączeniem mebli; produkcja wyrobów ze słomy i materiałów używanych do wyplatania
17	Produkcja papieru i wyrobów z papieru
18	Poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji
19	Wytwarzanie i przetwarzanie koksu i produktów rafinacji ropy naftowej
20	Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych
21	Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych
22	Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych
23	Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych
24	Produkcja metali
25	Produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń
26	Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych
27	Produkcja urządzeń elektrycznych
28	Produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej niesklasyfikowana
29	Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli
30	Produkcja pozostałego sprzętu transportowego
31	Produkcja mebli
32	Pozostała produkcja wyrobów
33	Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń

Źródło: ([https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd\\_07/pdf/2\\_PKD-2007-schemat-tekst\\_ujednolicony\\_zm2017.pdf](https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd_07/pdf/2_PKD-2007-schemat-tekst_ujednolicony_zm2017.pdf) s. 27-35; 20.10.2019r.).

W tabeli 42 przedstawiono charakterystykę przedsiębiorstw sekcji C (przetwórstwo przemysłowe) – wielkość przedsiębiorstw, liczoną według liczby zatrudnionych pracowników.

Tabela 42. Charakterystyka przedsiębiorstw sekcji C według GUS (stan na 31.12.2017)

Sekcja	Opis	Mikro (0-9 osób)		Małe (10-49 osób)		Średnie (50-249 osób)		Duże (< 250 osób)		Razem
		Ilość	% udział	Ilość	% udział	Ilość	% udział	Ilość	% udział	
C	Przetwórstwo przemysłowe	<b>346919</b>	90,89	<b>26768</b>	7,01	<b>6569</b>	1,72	<b>1433</b>	0,38	<b>381689</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow/>; Dostęp: 30.09.2018r.).

Pod koniec 2017 roku ponad 90,89% grupy sekcji C stanowiły mikro przedsiębiorstwa. Część z nich jest podwykonawcą dla pozostałych podmiotów gospodarczych. Ponadto mają istotny wpływ na polski wskaźnik PKB. Z tego też względu zostały one uwzględnione w badaniach własnych. Mikro i małe firmy uwzględniono również z uwagi na możliwość porównania różnej wielkości przedsiębiorstw w kształtowaniu zrównoważonego rozwoju, zdając sobie sprawę, że zarządzanie strategiczne w tego typu przedsiębiorstwach (szczególnie mikro), może nie być w takim stopniu zaawansowane jak w dużych i średnich firmach.

Szczegółowy rozkład przedsiębiorstw sekcji C, czyli wskazanie % udziału wielkości przedsiębiorstw w poszczególnych działach przedstawiono w tabeli 43. Wielkości (% udział) obliczono na podstawie danych uzyskanych z Głównego Urzędu Statystycznego (stan na 31.12.2017).

Tabela 43. Charakterystyka przedsiębiorstw oraz ich % udział w poszczególnych działach sekcji C według GUS (stan na 31.12.2017)

Dział	Opis	Mikro (0-9 osób)		Małe (10-49 osób)		Średnie (50-249 osób)		Duże (≥ 250 osób)		Razem	
		Liczba	% udział	Liczba	% udział	Liczba	% udział	Liczba	% udział	Liczba	% udział
10	Produkcja artykułów spożywczych	27370	80,47	5289	15,55	1124	3,30	228	0,68	34011	8,91
11	Produkcja napojów	1579	80,73	281	14,37	80	4,08	16	0,82	1956	0,51
12	Produkcja wyrobów tytoniowych	69	81,17	4	4,70	5	5,89	7	8,24	85	0,02
13	Produkcja wyrobów tekstylnych	9587	91,65	637	6,09	204	1,95	32	0,31	10460	2,74
14	Produkcja odzieży	26843	90,22	2370	7,96	502	1,69	39	0,13	29754	7,80
15	Produkcja skór i wyrobów ze skór wyprawionych	5854	90,89	467	7,25	107	1,66	13	0,20	6441	1,69
16	Produkcja wyrobów z drewna oraz korka, z wyłączeniem mebli; produkcja wyrobów ze słomy i materiałów używanych do wyplatania	33235	92,96	2104	5,89	358	1,00	54	0,15	35751	9,36
17	Produkcja papieru i wyrobów z papieru	4810	87,12	502	9,09	177	3,21	32	0,58	5521	1,45
18	Poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji	17689	95,25	714	3,85	156	0,84	12	0,06	18571	4,87
19	Wytwarzanie i przetwarzanie koksu i produktów rafinacji ropy naftowej	340	81,34	55	13,16	15	3,59	8	1,91	418	0,11
20	Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych	4941	85,05	627	10,79	182	3,13	60	1,03	5810	1,52
21	Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych	659	81,76	80	9,93	43	5,33	24	2,98	806	0,21
22	Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych	13589	84,40	1880	11,68	529	3,29	103	0,63	16101	4,22
23	Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych	18610	90,60	1531	7,46	306	1,49	93	0,45	20540	5,38
24	Produkcja metali	1832	78,06	322	13,72	136	5,79	57	2,43	2347	0,61
25	Produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń	59878	92,27	3929	6,05	942	1,45	152	0,23	64901	17,00
26	Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych	6350	91,47	433	6,24	116	1,67	43	0,62	6942	1,82
27	Produkcja urządzeń elektrycznych	3699	83,84	429	9,72	207	4,69	77	1,75	4412	1,16
28	Produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej niesklasyfikowana	8186	84,01	1094	11,23	392	4,02	72	0,74	9744	2,55
29	Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli	2136	77,11	346	12,49	187	6,75	101	3,65	2770	0,73
30	Produkcja pozostałego sprzętu transportowego	3387	90,83	238	6,38	69	1,85	35	0,94	3729	0,98
31	Produkcja mebli	27855	93,52	1483	4,98	348	1,17	98	0,33	29784	7,80
32	Pozostała produkcja wyrobów	23365	96,57	672	2,78	137	0,57	20	0,08	24194	6,34
33	Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń	45056	96,60	1281	2,75	247	0,53	57	0,12	46641	12,22

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow/>; Dostęp: 30.09.2018r.).

W roku 2017 najczęściej przedsiębiorstw (17%) prowadziło działalność związaną z produkcją metalowych wyrobów gotowych – dział 25, następnie największą liczbę zgromadził dział 33 – naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń (12,22%) oraz dział 16 – produkcja z drewna i korka (9,36%).

Najwięcej mikro przedsiębiorstw zgromadził dział 33 – naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń (96,60%) i podobnie dział 32 – pozostała produkcja wyrobów (96,57%). Największy % udział małych przedsiębiorstw zanotowano w dziale 10 – produkcja artykułów spożywczych (15,55%) i w dziale 11 – produkcji napojów (14,37%). Dla średnich przedsiębiorstw największy % udział wyniósł w dziale 29 – produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli (6,75%) oraz w dziale 12 – produkcja wyrobów tytoniowych (5,89%). Duże przedsiębiorstwa największą grupę skupiły w dziale 12 – produkcja wyrobów tytoniowych (8,24%) oraz w dziale 21 - produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych (2,98%).

Na podstawie danych GUS w badaniach własnych uwzględniono działy od nr 10 do 32 sekcji C. Wyłączono dział 33 – Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń z uwagi na brak w tym dziale przedsiębiorstw wykorzystujących technologie produkcyjne. Uzyskane od respondentów wypełnione ankiety przeanalizowano (N=137) i poddano ocenie. Rozkład badanej próby z podziałem na działy przedstawiono w tabeli 44.

Tabela 44. Działy sekcji C (PKD) – wskazania badanych przedsiębiorstw

Dział	Duże	Średnie	Małe	Mikro	Razem (liczba)	Razem % udział
10	5	5	5	9	24	17
11	4	-	-	-	4	3
12	-	-	-	-	-	0
13	-	1	1	-	2	1,5
14	2	-	1	-	3	2
15	-	-	-	1	1	1
16	3	3	1	3	10	7
17	1	-	-	1	2	1,5
18	2	3	-	1	6	4,5
19	-	-	-	-	-	0
20	2	1	-	3	6	4,5
21	1	-	-	-	1	1
22	1	1	2	-	4	3
23	2	4	9	6	21	15
24	1	1	1	2	5	4
25	1	-	-	-	1	1
26	2	2	2	1	7	5
27	-	1	1	3	5	4
28	-	1	1	-	2	1,5
29	5	4	5	2	16	12
30	-	-	2	-	2	1,5
31	3	5	2	2	12	9
32	-	2	-	1	3	2
Razem (liczba)	35	34	33	35	137	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Największą liczbę wśród respondentów stanowiły przedsiębiorstwa działu 10 – Produkcja artykułów spożywczych (17%), następnie przedsiębiorstwa działu 23 – Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych (15%) oraz przedsiębiorstwa działu 29 – Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli (12%). Pozostali respondenci stanowili mniej niż 10% poszczególnych działów (od 1% – 9%).

Procentowy rozkład próby badanych przedsiębiorstw (N=137) według działów sekcji C Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) zilustrowano na rysunku 16.



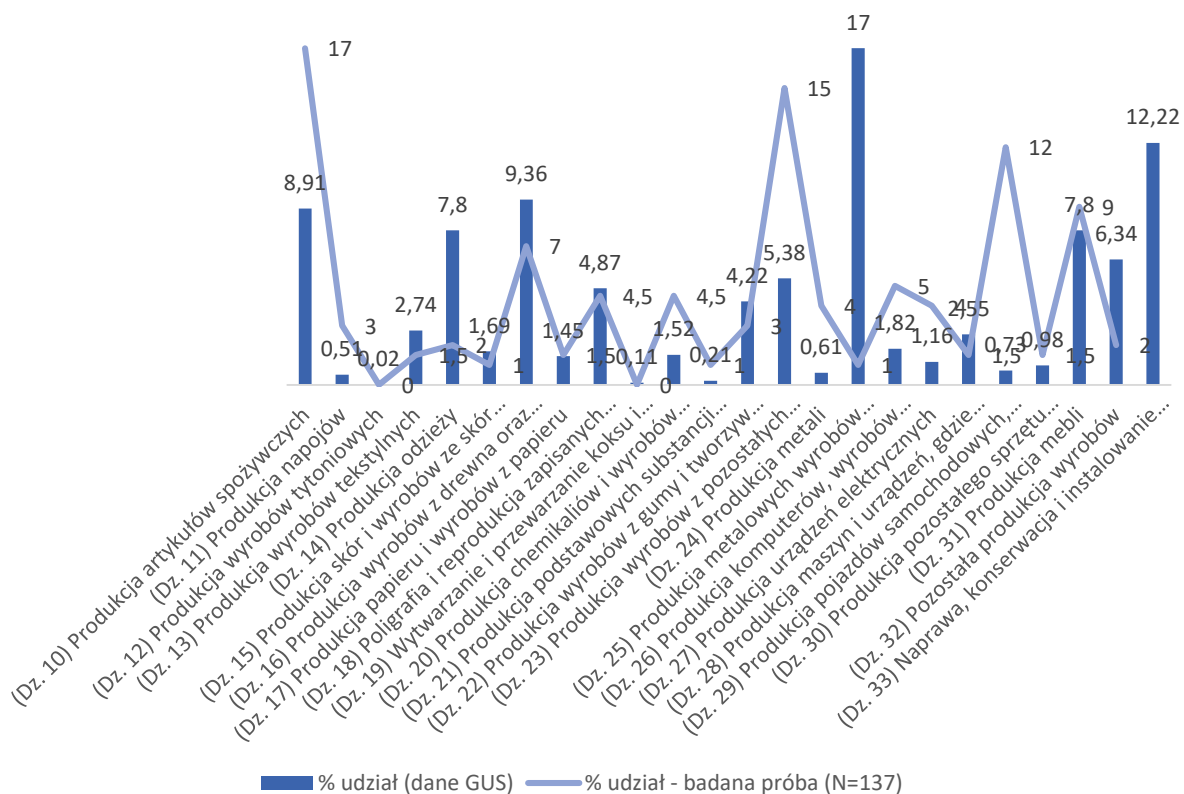


Rysunek 16. **Charakterystyka badanych przedsiębiorstw (N=137) – rozkład na działy sekcji C (PKD)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W badaniu wzięli udział respondenci z 30 działów z wybranych do badań 32 działów sekcji C. Wśród uczestników badania nie znalazły się przedsiębiorstwa z działu 12 (produkcja wyrobów tytoniowych) oraz działu 19 (wytwarzanie i przetwarzanie koksu i produktów rafinacji ropy naftowej).

Na rysunku 17 naniesiono dane GUS (charakterystyka sekcji C - działy) oraz rozkład badanej próby. Rysunek obrazuje tylko rozkład poszczególnych prób w odniesieniu do działów sekcji C – dla zobrazowania samego podziału na działy. Z uwagi na różną liczbę przedsiębiorstw w danej grupie (dane GUS oraz próba własna N=137) nie można traktować rysunku, jako bezpośredniego porównania pomiędzy próbami.



Rysunek 17. **Charakterystyka populacji przedsiębiorstw poszczególnych działów sekcji C – PKD oraz badanych przedsiębiorstw (N=137) – rozkład na działy sekcji C (PKD)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z uwagi na zdecydowanie mniejszą próbę uzyskaną na podstawie badań własnych (niż populacja GUS), nie zdecydowano się na obliczenie procentowego udziału przedsiębiorstw w odniesieniu do populacji sekcji C według danych GUS – byłyby to zbyt małe liczby i nieczytelne po naniesieniu ich na wykres razem z danymi GUS. Jednakże można z rysunku odczytać, ile procentowo dany dział zgromadził przedsiębiorstw: według GUS najczęściej przedsiębiorstw prowadziło działalność sklasyfikowaną jako ‘produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń’ (Dział 25). Natomiast w badanej próbie najczęściej przedsiębiorstw prowadziło działalność ‘produkcja artykułów spożywczych’ (Dział 10).

Badania własne przeprowadzone na potrzeby pracy doktorskiej wykonano przy wykorzystaniu metody ankietowej. Wybór tej metody spowodowało kilka jej zalet: 1) szybki dostęp do wielu respondentów w tym samym czasie, 2) swoboda prowadzenia badań przez dłuższy czas, 3) prostota i możliwość zadawania pytań interesujących autorkę rozprawy, 4) komfort dla respondentów, czyli wypełnienie jej w dogodnym dla nich, choć określonym

czasie, 5) anonimowość. W celu przeprowadzenia badania został opracowany kwestionariusz ankiety. Zawierał on 79 zagadnień oraz 51 pytań uzupełniających, co łącznie stanowiło 130 zagadnień podzielonych na obszary tematyczne. Strukturę kwestionariusza przedstawiono w tabeli 45.

Tabela 45. **Struktura kwestionariusza ankiety**

Obszar	Liczba zagadnień (1)	Liczba pytań uzupełniających (2)	Łącznie (1+2)
Środowisko	9	3	12
Ekonomia	7	8	15
Społeczeństwo	11	9	20
Zarządzanie strategiczne	21	25	46
	9	6	15
<b>Suma</b>	<b>57</b>	<b>51</b>	<b>108</b>
<b>II część</b>			
Obszar	Liczba zagadnień (1)	Liczba pytań uzupełniających (2)	Łącznie (1+2)
Ważność zagadnień	20	-	20
Dynamika zysków	2	-	2
<b>Suma</b>	<b>22</b>	<b>-</b>	<b>22</b>
<b>RAZEM (I i II część)</b>	<b>79</b>	<b>51</b>	<b>130</b>

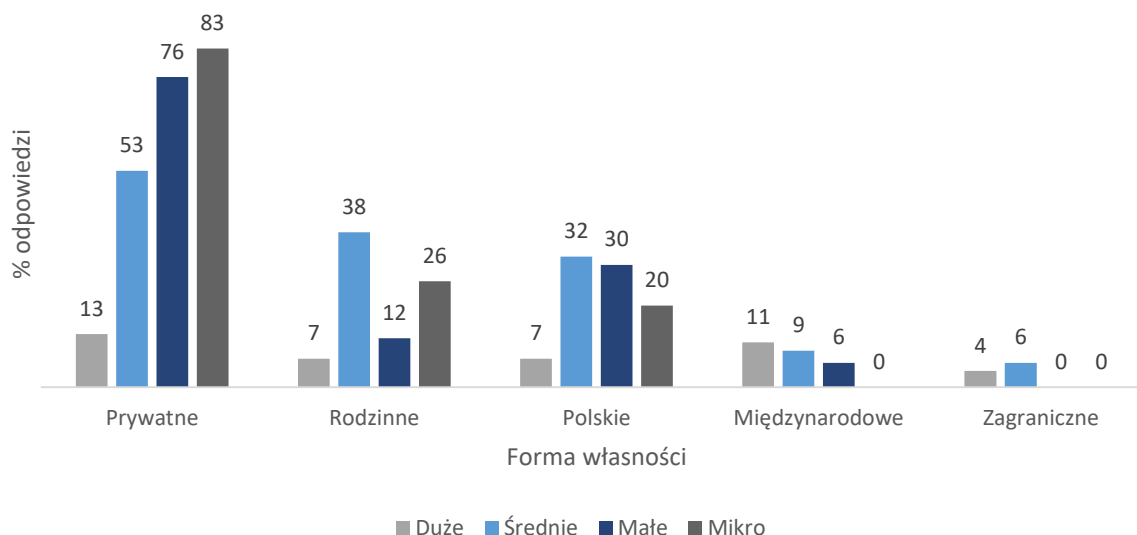
Źródło: Opracowanie własne.

Kompletny kwestionariusz ankiety przedstawiono w załączniku nr 1. Kwestionariusz wysłano do badanych podmiotów zarówno drogą elektroniczną jak i pocztową. Wybór takiego sposobu postępowania spowodowany był możliwością dotarcia do jak największej grupy respondentów, ponieważ nie do wszystkich z nich posiadano adres poczty elektronicznej.

### Struktura próby

Wielkość próby poddana analizie wyniosła N=137 przedsiębiorstw (ankiety wypełnione przez respondentów). Liczba przedsiębiorstw biorących udział w badaniu, według kryterium wielkości (wielkość liczona jako liczba zatrudnionych pracowników), wyniosła w całej próbie: duże  $n_1=35$ ; średnie  $n_2=34$ ; małe  $n_3=33$  i mikro  $n_4=35$ . Procentowe udziały przedsiębiorstw w próbie wyniosły: 26 % duże, 25% średnie, 23% małe i 26% mikro.

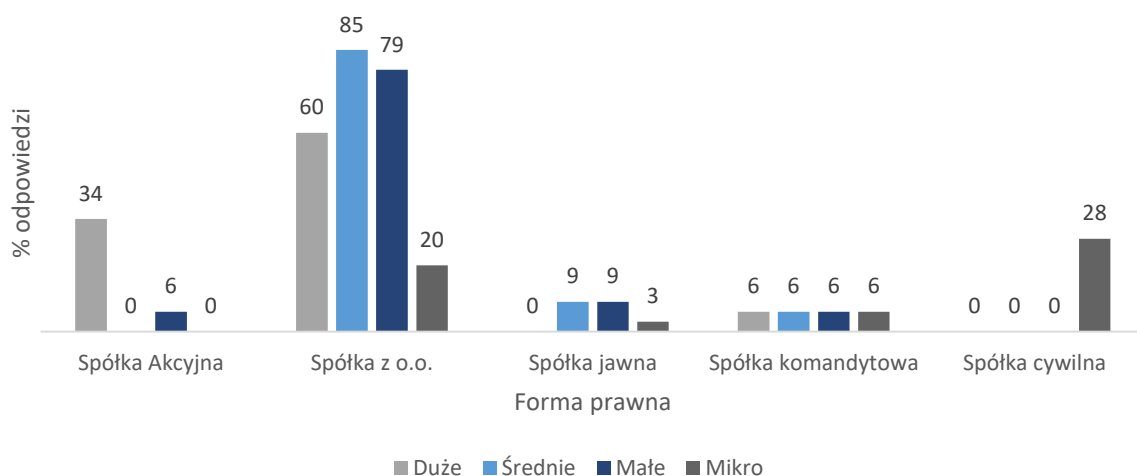
Forma własności analizowanych przedsiębiorstw (rysunek 18) wskazała na duży udział przedsiębiorstw prywatnych, rodzinnych. Największą liczbę prywatnych przedsiębiorstw odnotowano w grupie mikro i małych przedsiębiorstw (odpowiednio 83% i 76%). Większość firm rodzinnych stanowiły średnie, polskie przedsiębiorstwa (38%).



Rysunek 18. **Forma własności przedsiębiorstw biorących udział w badaniu (N=137)**

Źródło: Opracowanie własne.

Forma prawna badanych przedsiębiorstw została przedstawiona na rysunku 19. W badaniu największy udział miały spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (duże 60%, średnie 85%, małe 79%) za wyjątkiem mikro przedsiębiorstw, które jako formę prawną wskazały: spółka cywilna (28%).



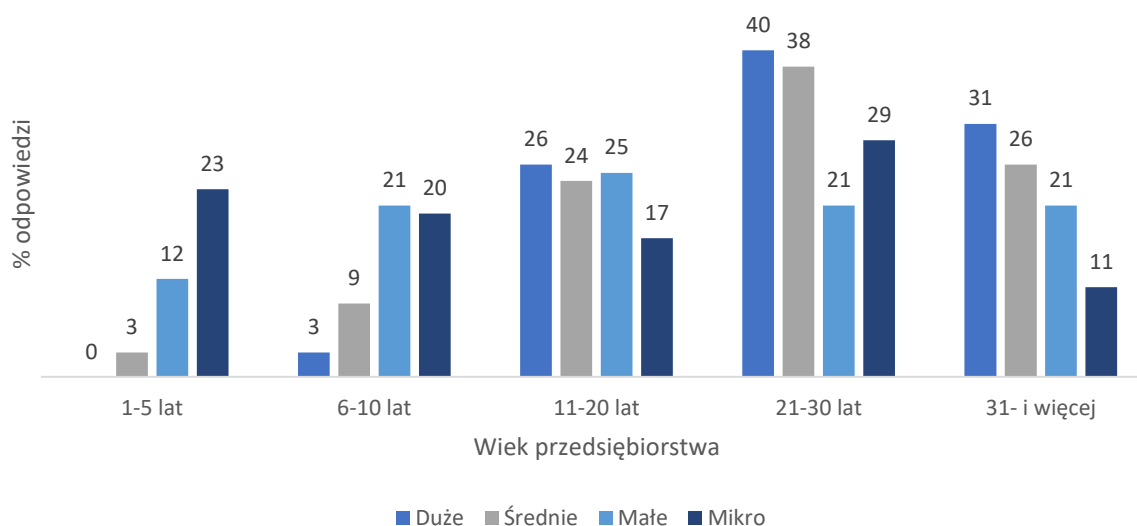
Rysunek 19. **Forma prawna przedsiębiorstw biorących udział w badaniu (N=137)**

Źródło: Opracowanie własne.

Spółka jest rodzajem działalności osób fizycznych lub prawnych, opartym na umowie lub statucie. Zwykle jej celem jest prowadzenie działalności gospodarczej (Mesjasz, 2010, s. 353). Spółki funkcjonują na podstawie zapisów Kodeksu spółek handlowych (Ustawa z dnia 15 września 2000 r.) oraz Kodeksu cywilnego (Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964r.) – spółki cywilne; (Wierzińska, 2018, s. 484). Spółki prawa handlowego, określane jako spółki handlowe, są podstawowym podmiotem we współczesnej gospodarce rynkowej (Mesjasz, 2010, s. 354). W Kodeksie spółek handlowych, oprócz spółek kapitałowych (spółka: z ograniczoną odpowiedzialnością, akcyjna), wyróżnia się spółki osobowe (spółka: jawna, partnerska, komandytowa, komandytowo-akcyjna); (Mesjasz, 2010, s. 354).

W badanej grupie pojawiły się w niewielkim procencie spółki jawne (średnie 9%, małe 9% i mikro 3%) i komandytowe (duże 6%, średnie 6%, małe 6%, mikro 6%); (rysunek 20). W ostatnich latach wzrasta liczba spółek komandytowych, co może być, zdaniem Z. Wierzińskiej (2018, s. 484), spowodowane korzyściami wynikającymi ze skonstruowania tych spółek, czyli optymalizacją obciążenia podatkiem dochodowym i dyslokacją ryzyka prowadzonej działalności (Wierzińska, 2018, s. 484).

Rysunek 20 przedstawia wiek przedsiębiorstw biorących udział w badaniu. Przy określaniu wieku przedsiębiorstw posłużono się pięciostopniową rozpiętością: 1-5 lat; 6-10 lat; 11-20 lat; 21-30 lat oraz 31- i więcej lat. Największą liczbę wśród badanych przedsiębiorstw zanotowano w przedziale 21-30 lat.

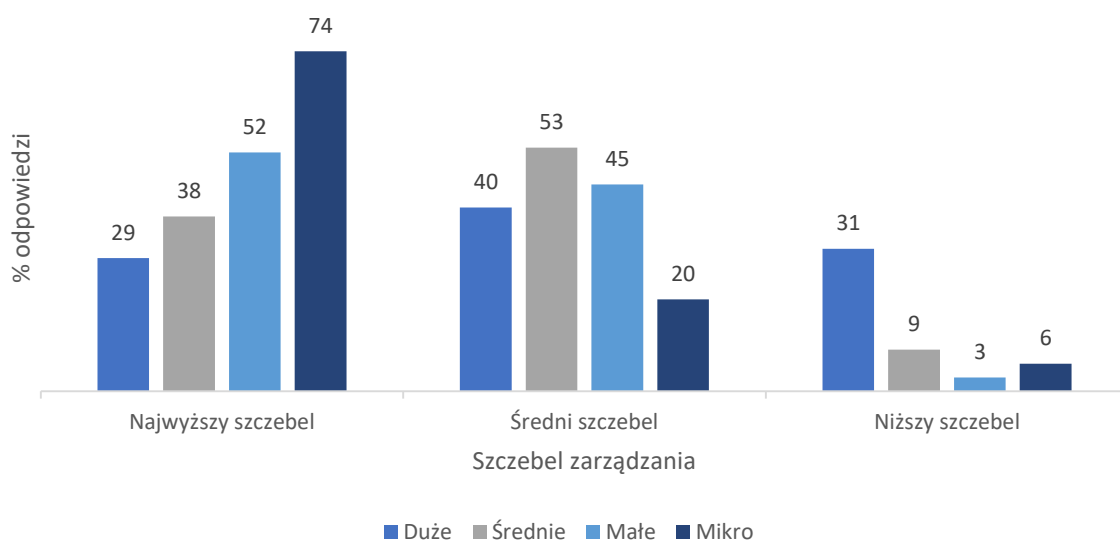


Rysunek 20. Wiek przedsiębiorstw biorących udział w badaniu (N=137)

Źródło: Opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa mające 11-20 letnie doświadczenie na rynku oraz mieszczące się w przedziale 31- i więcej, również stanowiły dużą grupę przedsiębiorstw biorących udział w badaniu. W próbie badawczej znalazły się przedsiębiorstwa z długoletnim stażem na rynku, co pozwala wnioskować o ich umiejętnościach radzenia sobie w otoczeniu niepewnym, turbulentnym, dynamicznym lub konkurencyjnym. Przedsiębiorstwa te mają również mniejszą szansę na bankructwo niż firmy, które są młodymi podmiotami, czyli ich wiek wynosi do 5 lat obecności na rynku. W próbie badawczej znalazły się przedsiębiorstwa również i z tego przedziału wiekowego. Największą grupę stanowiły mikro przedsiębiorstwa (23%). T. Łuczka (za J. Brüderlem i T. Mahmoodem, 2015, s. 90) wskazuje na powiązanie między wiekiem przedsiębiorstw, a liczbą firm, które przeżywają na rynku. Wraz z wiekiem przedsiębiorstw zmniejsza się liczba upadłości małych i średnich przedsiębiorstw. Spada zatem poziom ryzyka kredytowania i zwiększają się szanse na negocjowanie warunków cen kredytu z bankiem (Łuczka za Brüderlem i Mahmoodem, 2015, s. 90). Firmy, które są starsze częściej korzystają z zewnętrznych źródeł finansowania, co jest związane np. z wydatkami na nowe technologie (Łuczka za Ramlallem, 2015, s. 90).

Na rysunku 21 wskazano szczebel zarządzania osób wypełniających ankietę. Ankieta skierowana była do kadry zarządzającej przedsiębiorstw. Trzystopniową skalę określono następująco: najwyższy szczebel; średni szczebel; niższy szczebel zarządzania.

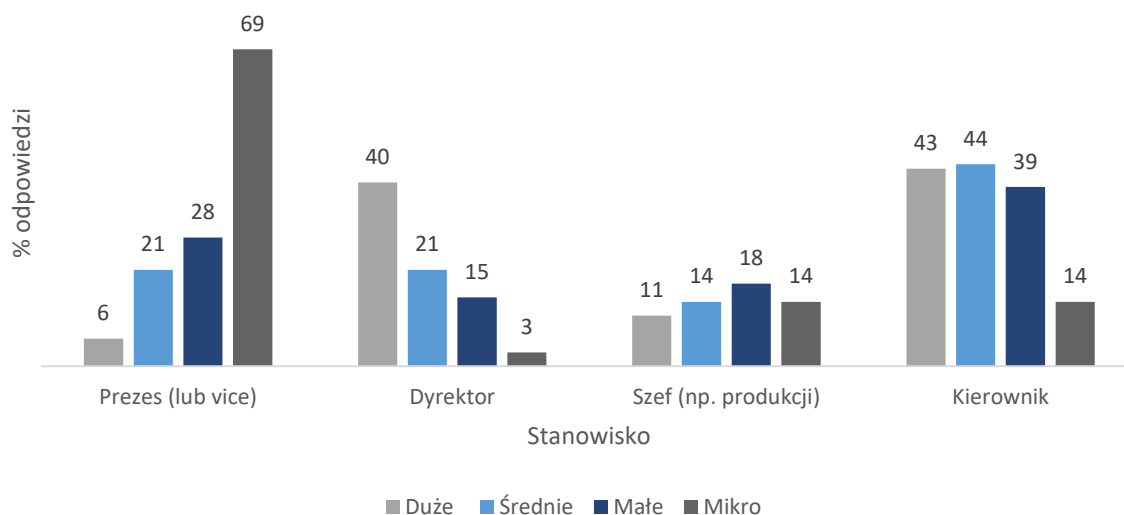


Rysunek 21. **Poziom zarządzania (osoba wypełniająca kwestionariusz); (N=137)**

Źródło: Opracowanie własne.

W badaniu największą grupę stanowili przedstawiciele najwyższego i średniego szczebla zarządzania, przy czym im mniejsza wielkość przedsiębiorstw tym większy udział w badaniu

osób najwyższego szczebla. Stanowiska osób wypełniających kwestionariusz przedstawiono na rysunku 22. Anketowani mogli wskazać zajmowane stanowisko według opisu w kwestionariuszu ankiety: prezes (-lub vice); dyrektor; szef (np. produkcji); kierownik.



Rysunek 22. **Stanowisko osoby wypełniającej kwestionariusz (N=137)**

Źródło: Opracowanie własne.

Największą liczbę uczestników badania zanotowano na stanowisku kierownika, następnie dyrektora i prezesa (lub vice). W badaniu wraz ze wzrostem wielkości firmy, malało zaangażowanie w wypełnianie ankiety osób zajmujących stanowisko prezesa (lub vice). Wynika to z obciążenia obowiązkami i sposobu pracy osób zajmujących najwyższe stanowiska w dużych firmach. W przypadku mikro przedsiębiorców – właściciele przedsiębiorstw – były to jedyne osoby, których zasób wiedzy na temat rozwoju i funkcjonowania firmy, pozwolił na wypełnienie kwestionariusza ankiety. Różnica w kierowaniu przedsiębiorstwem, w zależności od jego wielkości, wynika również z rozpiętości i zakresu zarządzania oraz typu struktur organizacyjnych, które w mikro przedsiębiorstwach są płaskie, a w przypadku większych przedsiębiorstw przybierają formę wysmukłych. Pojawia się więcej szczebli hierarchicznych i wzrasta liczba stanowisk kierowniczych, co umożliwia delegowanie uprawnień/zadań na niższe szczeble zajmowane przez kadrę zarządzającą.

## 4.2. Wyniki badań i wnioski

Wyniki badań własnych przedstawiono w podziale na cztery podrozdziały. Pierwszy podrozdział (4.2.1) stanowią odpowiedzi respondentów dotyczące trzech obszarów zrównoważonego rozwoju, co zostało uwzględnione w kolejnych podrozdziałach: ekologia (4.2.1.1), ekonomia (4.2.1.2), społeczeństwo (4.2.1.3). W podrozdziale 4.2.1 analiza wyników badań posłuży do weryfikacji hipotezy H1 (wraz z hipotezami szczegółowymi) oraz hipotezy H2. Drugi podrozdział (4.2.2), jak i trzeci (4.2.3) dotyczą odpowiedzi z zakresu zarządzania strategicznego. Analiza wyników omówionych w tych podrozdziałach posłuży do weryfikacji hipotezy H3. Czwarty podrozdział (4.2.4) to odpowiedzi kadry zarządzającej dotyczące ważności wymienionych w ankiecie zagadnień. W tym podrozdziale skoncentrowano się na weryfikacji hipotezy H4. W każdym przypadku odpowiedzi czterech badanych grup przedsiębiorstw: dużych, średnich, małych i mikro przedstawiono graficznie w formie wykresów. Analiza porównawcza oraz analiza korelacyjna pozwoliły na wyciągnięcie wniosków i zweryfikowanie postawionych hipotez.

### 4.2.1. Zrównoważony rozwój w przedsiębiorstwach

Podrozdział zawiera odpowiedzi zgrupowane w trzech obszarach: ekologicznym, ekonomicznym i społecznym. Każdy z podrozdziałów zawiera zagadnienia, które wzięto pod uwagę w kwestionariuszu ankiety. Wyniki badań posłużą **do zweryfikowania hipotezy H1: *Przedsiębiorstwa kształtują swój potencjał zasobowy ukierunkowując się na zrównoważony rozwój oraz hipotezy H2: Poziom zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw rośnie wraz z ich wielkością.*** Należy zaznaczyć, że poziom zrównoważonego rozwoju jest rozumiany jako stopień na pięciostopniowej skali: 1 – nie/nie stosujemy/nie posiadamy; 2 – w niewielkim stopniu; 3 – w średnim stopniu; 4 – w dużym stopniu oraz 5 – tak/stosujemy cały czas/tak posiadamy.

#### 4.2.1.1. Aspekty środowiskowe (obszar ekologia)

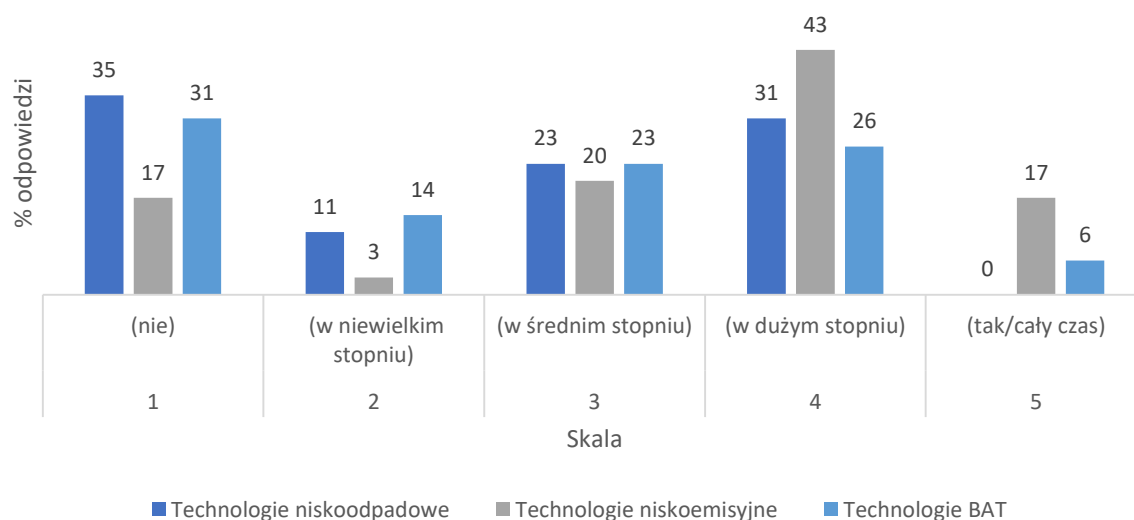
W obszarze ekologia omówione zostały następujące zagadnienia: technologie niskoodpadowe, technologie niskoemisyjne, technologie BAT, technologie projektowane we własnym zakresie, kontrolowanie składu materiałów wejściowych do procesu, stosowanie



kart surowców, monitorowanie emisji z procesów, posiadanie systemu zarządzania środowiskowego ISO 14001 oraz zainteresowanie wdrożeniem EMAS. Odpowiedzi respondentów przedstawiono w przytoczonej kolejności pytań. Wyniki badania z tego obszaru posłużą do **zweryfikowania hipotezy szczegółowej H1a: Przedsiębiorstwa kształtują swój potencjał zasobowy w obszarze ekologicznym.**

## Stosowane technologie

Technologie we współczesnym świecie są istotne z punktu widzenia używanych materiałów oraz emisji do powietrza (np. pył, CO<sub>2</sub>), gleby lub wody, jak również hałasu, które mogą być produktem ubocznym w procesie produkcyjnym. Zastosowanie materiałów/surowców z odpowiednim składem, powinno prowadzić do wytwarzania produktów nadających się do recyklingu. Procesy wytwórcze powinny sprzyjać rozwojowi technologii niskoemisyjnych lub bezodpadowych oraz uznanych za najlepsze dostępne techniki (BAT<sup>29</sup>). Przeprowadzone badania własne wykazały, że w dużych przedsiębiorstwach stosuje się wymienione w kwestionariuszu ankiety trzy rodzaje technologii: niskoemisyjne, niskoodpadowe oraz uznane za BAT (rysunek 23). Badane przedsiębiorstwa mogły określić stosowanie ww. trzech rodzajów technologii w skali pięciostopniowej, gdzie 1 oznaczało – nie stosujemy, 2 – stosujemy w niewielkim stopniu, 3 – stosujemy w średnim stopniu, 4 – stosujemy w dużym stopniu oraz 5 – tak, stosujemy cały czas.



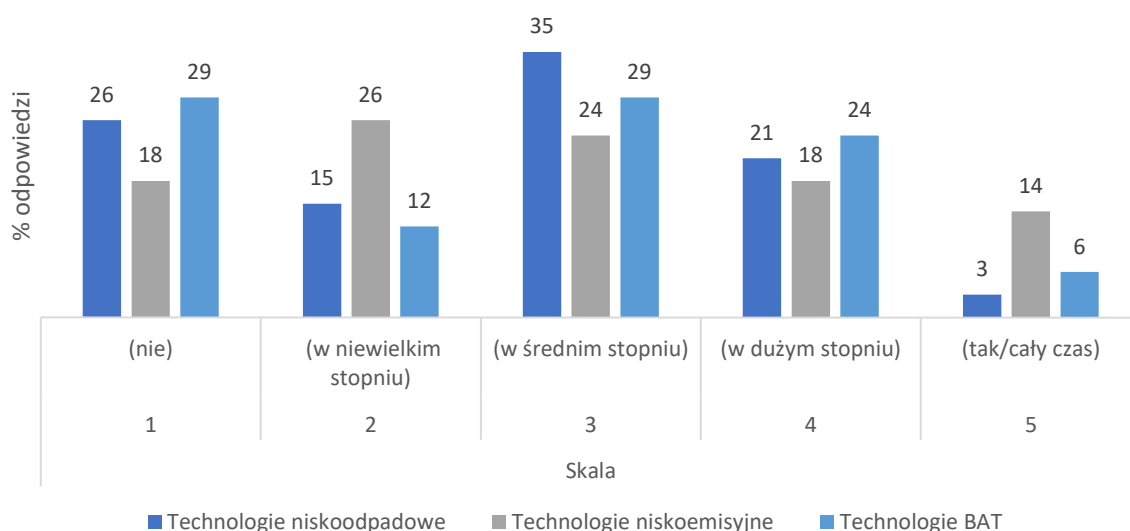
Rysunek 23. Stosowane technologie przez duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>29</sup> Technologie BAT – omówione zostały w rozdziale 1.3.

Ze wskazań respondentów wynika, że 17% dużych przedsiębiorstw stosuje technologie niskoemisyjne. W przypadku 43% respondentów uzyskano odpowiedź o wykorzystywaniu tych technologii w dużym stopniu. Ten rodzaj technologii jest najczęściej stosowany przez duże przedsiębiorstwa. Technologie niskoodpadowe są stosowane w dużym stopniu przez 31% respondentów. Jest to najwyższe wskazanie na skali pięciostopniowej. W najmniejszym stopniu z trzech analizowanych technologii znajdują zastosowanie technologie uznane za BAT. 6% respondentów stosuje ten rodzaj technologii przez cały czas, a 26% w dużym stopniu. Przedział dla przedsiębiorstw, które nie stosują żadnej z trzech wymienionych technologii wyniósł  $x \in <17\%;35\%>$  ( $\bar{x}=28\%$ ): 17% (niskoemisyjne), 31% (BAT), 35% (niskoodpadowe).

Na rysunku 24 przedstawiono technologie stosowane przez średnie przedsiębiorstwa.

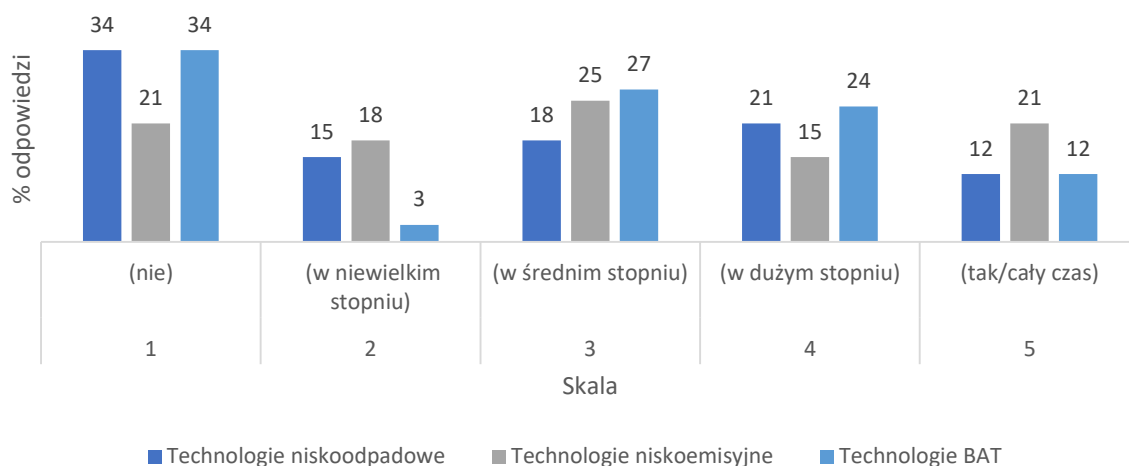


Rysunek 24. **Stosowane technologie przez średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

W średnich przedsiębiorstwach stosowane są technologie niskoemisyjne (14%) oraz technologie BAT (6%) i niskoodpadowe (3%). We wskazaniu 'w dużym stopniu' wyniki rozkładały się podobnie w odniesieniu do trzech technologii: niskoodpadowe 21%, niskoemisyjne 18% i BAT 24%. Podsumowując wskazania respondentów trzy rodzaje technologii są w średnim stopniu wykorzystywane przez średnie przedsiębiorstwa ( $x \in <24\%;35\%>$ ). Żadnych z trzech rodzajów technologii nie stosuje się w przypadku od 18% do 29% średnich przedsiębiorstw ( $\bar{x}=24\%$ ).

Na rysunku 25 przedstawiono wskazania małych przedsiębiorstw.

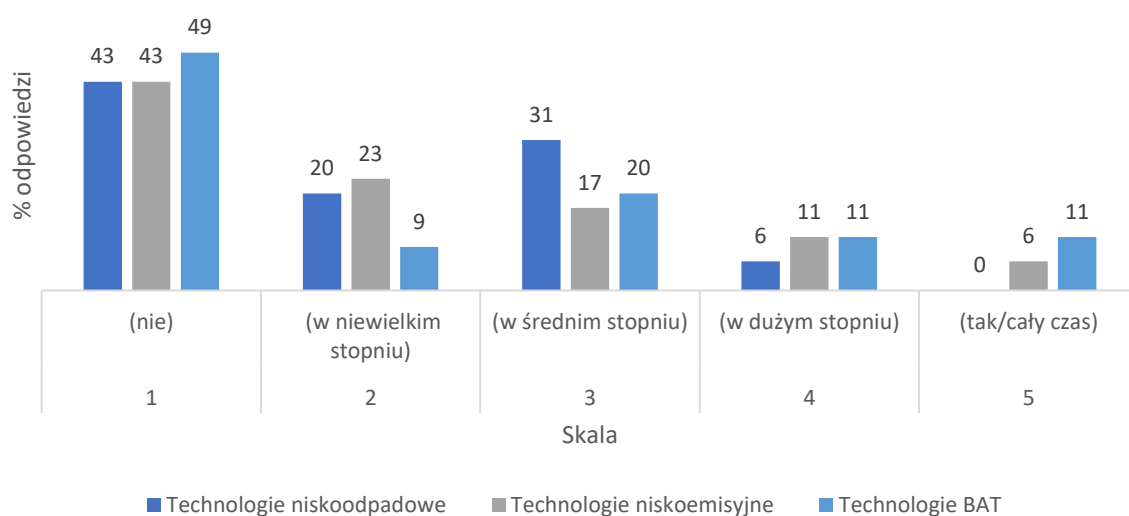


Rysunek 25. Stosowane technologie przez małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)

Źródło: Opracowanie własne.

W małych przedsiębiorstwach można zaobserwować zbliżony rozkład wskazań ‘w średnim stopniu’ oraz ‘w dużym stopniu’ na pięciostopniowej skali w zakresie stosowania trzech rodzajów technologii. Nie stosuje tego typu technologii od 21% do 34% przedsiębiorstw ( $x \in <21\%;34\%>$ ); ( $\bar{x}=30\%$ ). Interesujące jest wskazanie przez 12% przedsiębiorstw stosowania technologii uznanych za BAT. Wynik jest o 50% większy niż wskazania średnich i dużych przedsiębiorstw.

Na rysunku 26 przedstawiono wskazania respondentów z mikro przedsiębiorstw.

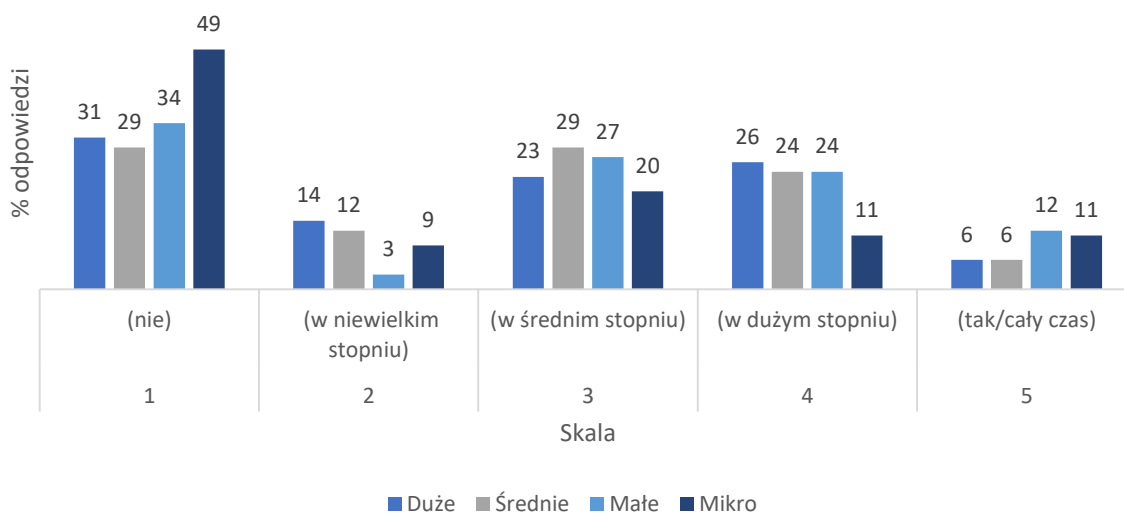


Rysunek 26. Stosowane technologie przez mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)

Źródło: Opracowanie własne.

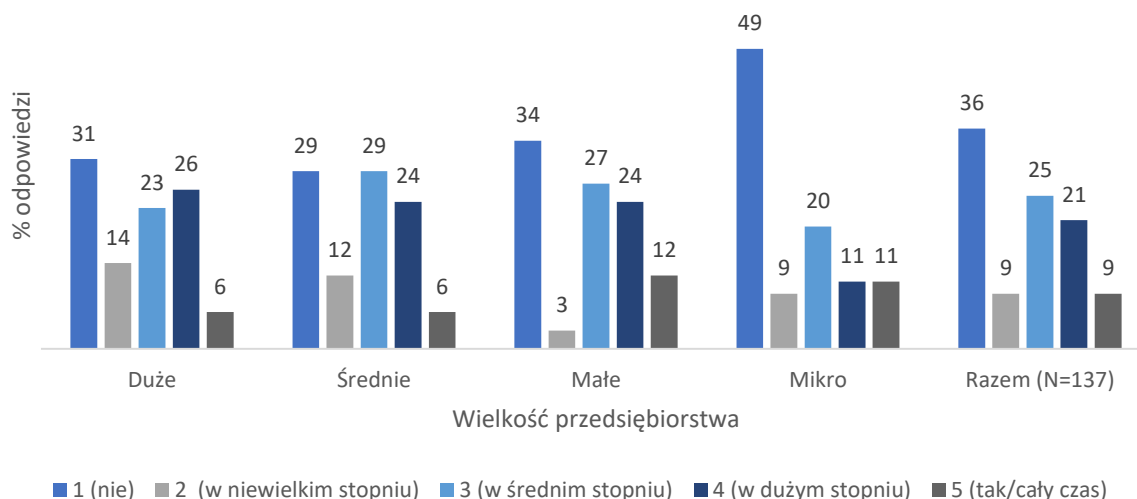
W mikro przedsiębiorstwach nie wykorzystuje się technologii wymienionych w ankiecie w przypadku  $\bar{x}=45\%$  przedsiębiorstw ( $x \in \langle 43\%;49\% \rangle$ ). Trzy rodzaje technologii są wykorzystywane w ‘niewielkim stopniu’ ( $x \in \langle 9\%;23\% \rangle$ ); ( $\bar{x}=17\%$ ) lub ‘w średnim stopniu’ ( $x \in \langle 17\%;31\% \rangle$ ); ( $\bar{x}= 23\%$ ). Technologie uznane za BAT są wykorzystywane ‘cały czas’ w przypadku 11% przedsiębiorstw, co jest wynikiem zbliżonym do małych przedsiębiorstw (12%).

Na rysunku 27 zobrazowano zbiorcze zestawienie stosowania technologii uznanych za BAT przez różnej wielkości przedsiębiorstwa.



Rysunek 27. Stosowane technologie BAT przez przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)  
 Źródło: Opracowanie własne.

Na rysunku 28 porównano według skali stosowanie technologii BAT z podziałem na wielkość przedsiębiorstw oraz przedstawiono zbiorcze wskazanie przedsiębiorstw z próby badawczej (N=137).



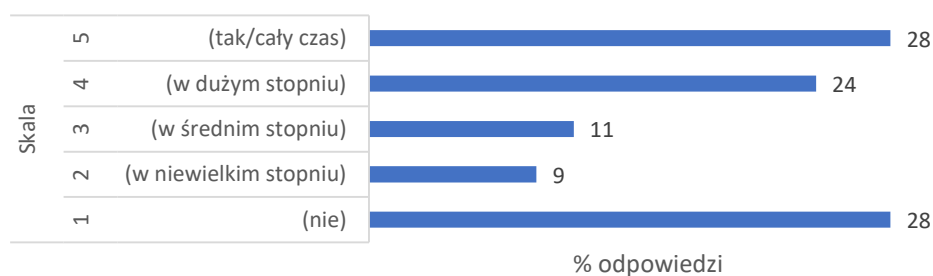
Rysunek 28. Stosowane technologie BAT przez przedsiębiorstwa różnej wielkości wraz ze wskazaniem zbiorczym (N=137)

Źródło: Opracowanie własne.

Ze wskazań respondentów wynika, że 36% badanych przedsiębiorstw (N=137) nie stosuje technologii BAT. Pozostałe 64% stosuje technologie BAT w różnym stopniu. Najwięcej wskazań uzyskało stosowanie technologii BAT w średnim stopniu (25%).

### Technologie projektowane we własnym zakresie

Na rysunku 29 przedstawiono wskazania respondentów (duże przedsiębiorstwa) dotyczące projektowania stosowanych w procesie transformacji technologii.



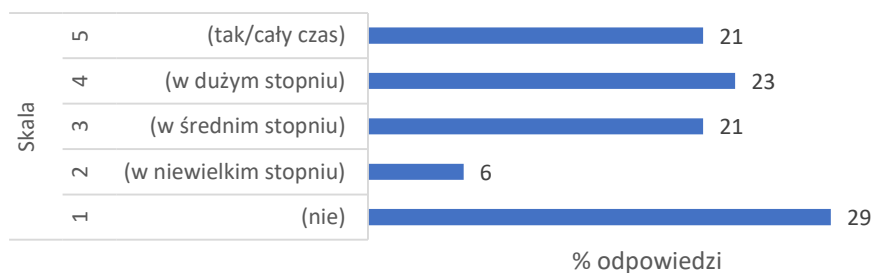
Rysunek 29. Technologie projektowane we własnym zakresie przez duże przedsiębiorstwa (n=35)

Źródło: Opracowanie własne.

Badania wykazały, że 28% dużych przedsiębiorstw projektuje stosowane przez siebie technologie. Wskazania pozostałych dużych przedsiębiorstw z badanej próby wskazują na 24%

wykorzystanie projektowanych technologii w dużym stopniu, w średnim 11%, a w niewielkim stopniu 9%. Ogólnie odpowiedzi respondentów wskazują, że 72% dużych przedsiębiorstw stosuje w procesach wytwórczych, choć w różnym stopniu, technologie projektowane przez swoich pracowników. Nie projektuje technologii 28% dużych przedsiębiorstw.

Na rysunku 30 pokazano wskazania średnich przedsiębiorstw.

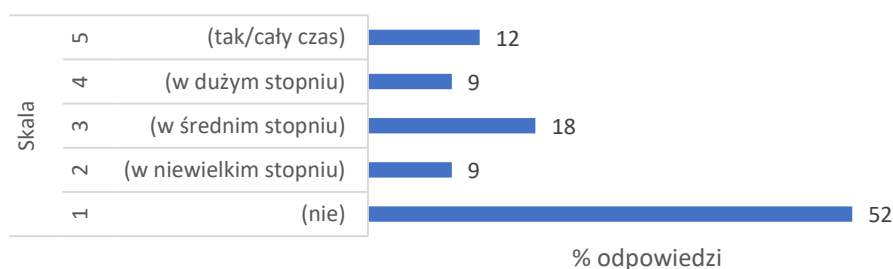


Rysunek 30. **Technologie projektowane we własnym zakresie przez średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według wskazań 29% średnich przedsiębiorstw nie projektuje stosowanych przez siebie technologii. W przypadku 71% firm w zastosowaniu znalazły się projektowane technologie: w niewielkim stopniu 6%; w średnim stopniu 21%, w dużym 23%, jak również w przypadku 21% przedsiębiorstw technologie te są stosowane w pełnym zakresie (cały czas).

Na rysunku 31 przedstawiono wskazania małych przedsiębiorstw. Małe przedsiębiorstwa, według 52% wskazań, nie projektują we własnym zakresie stosowanych technologii.

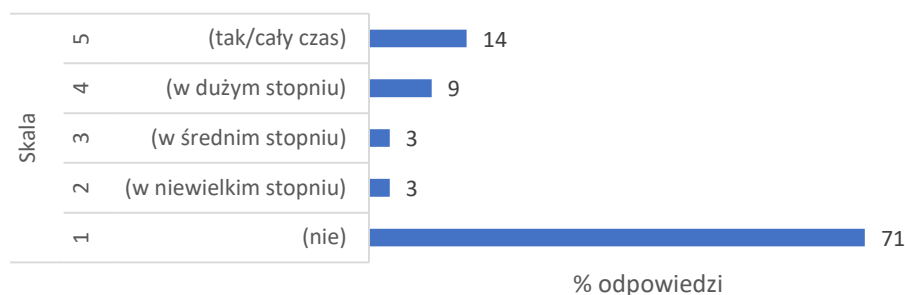


Rysunek 31. **Technologie projektowane we własnym zakresie przez małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku 48% małych przedsiębiorstw w zastosowaniu znajdują się projektowane technologie. 12% respondentów stosuje je w pełnym zakresie, natomiast w przypadku pozostałych 36% w niewielkim stopniu, w średnim oraz dużym stopniu.

Na rysunku 32 przedstawiono wskazania mikro przedsiębiorstw. Według respondentów 71% nie projektuje wykorzystywanych w procesach produkcyjnych technologii.

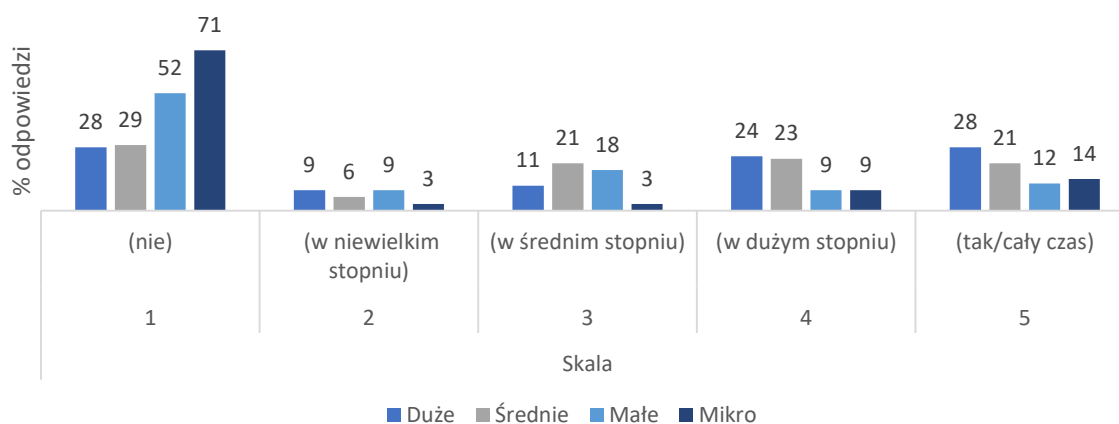


Rysunek 32. **Technologie projektowane we własnym zakresie przez mikro przedsiębiorstwa (n=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

14% mikro przedsiębiorstw bazuje na projektowanych technologiach. 15% respondentów z mikro przedsiębiorstw wskazało na niewielki (3%), średni (3%) oraz duży stopień (9%) stosowania projektowanych we własnym zakresie technologii.

Na rysunku 33 przedstawiono technologie projektowane we własnym zakresie przez przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137). Na podstawie wskazań respondentów można zauważyć, że im większe przedsiębiorstwa tym zwiększa się korzystanie z technologii projektowanych we własnym zakresie, jak również stopień ich wykorzystania. Poziom wykorzystania technologii własnych jest zróżnicowany. Uzyskane dane wskazują, że przedsiębiorstwa korzystają z własnych technologii w niewielkim, średnim i dużym stopniu. Procent przedsiębiorstw stosujących technologie własne w pełnym zakresie waha się w przedziale  $x \in <12\%;28\%>$ , przy czym przewagę stanowią duże i średnie przedsiębiorstwa.



Rysunek 33. **Technologie projektowane we własnym zakresie przez przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

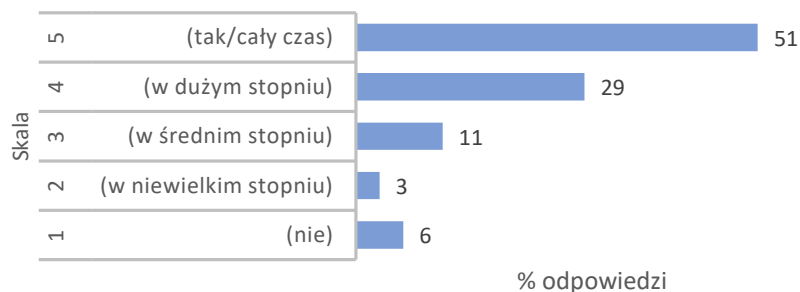
Źródło: Opracowanie własne.

Z analizy porównawczej wynika, że duże przedsiębiorstwa chętniej korzystają z projektowanych przez własnych pracowników technologii niż przedsiębiorstwa o mniejszej wielkości.

### Skład materiałów wejściowych do procesu

Kontrolowanie składu materiałów wejściowych w procesie produkcyjnym jest istotne z uwagi na ewentualne zanieczyszczenia, które mogą powstawać przy wytwarzaniu produktów. Jest to istotny aspekt w celu ochrony środowiska. Skład materiałów na wejściu do procesu wskazuje na dalszy sposób postępowania z nimi oraz ma wpływ na skład produktów, z których korzystają klienci. Ważne jest, czy produkty (po okresie użytkowania) nadają się do ponownego użycia, recyklingu, odzysku czy do przekształcenia termicznego lub unieszkodliwienia (Dz. U. 2013 poz.21, Ustawa z dnia 14 grudnia 2012r. o odpadach, s. 6-8).

Na rysunku 34 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw dotyczące kontrolowania materiałów wejściowych.



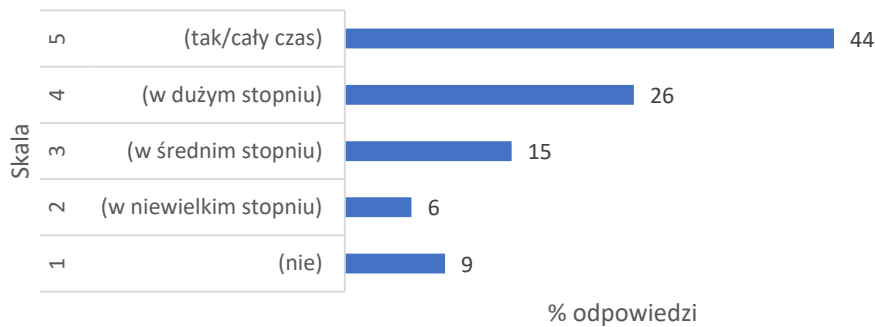
Rysunek 34. **Kontrolowanie składu materiałów wejściowych do procesów przez duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Nie kontroluje materiałów wejściowych 6% badanych, dużych przedsiębiorstw. Ponad połowa z nich kontroluje materiały wejściowe (51%) cały czas, a w dużym stopniu 29%, co razem stanowi 80% wskazań.

W przypadku średnich przedsiębiorstw (rysunek 35) procent kontrolujących przedsiębiorstw 'cały czas' materiały wejściowe jest niższy i wynosi 44%. Zwiększa się natomiast ilość przedsiębiorstw, które nie kontrolują materiałów wejściowych (9%).



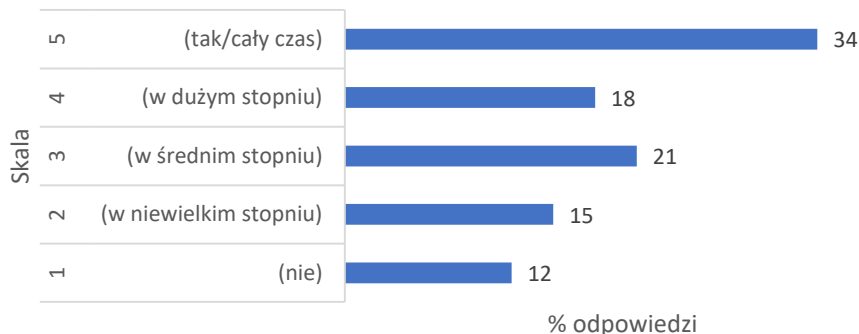


Rysunek 35. **Kontrolowanie składu materiałów wejściowych do procesów przez średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Łączny procent średnich przedsiębiorstw, które kontrolują skład materiałów wejściowych w mniejszym zakresie wynosi 53%, z czego praktykę tę stosuje w stopniu dużym 26%, 15% w średnim, a w niewielkim stopniu 6% podmiotów.

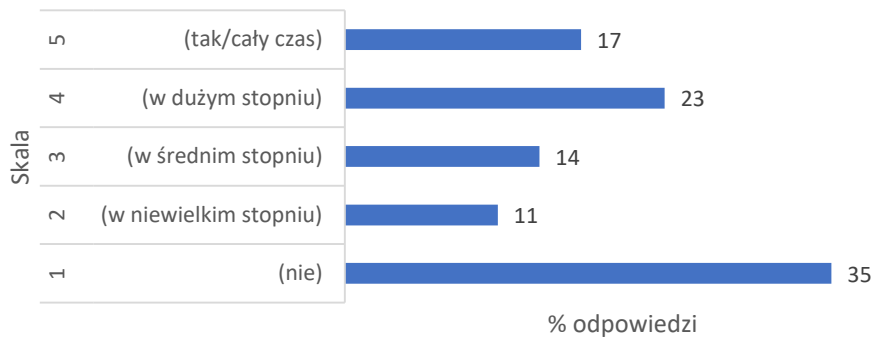
W małych przedsiębiorstwach (rysunek 36) kontrolowanie składu materiałów wskazało 34% respondentów. 12% respondentów nie stosuje tej praktyki. W stopniu dużym, średnim i małym materiały do procesów kontroluje 54% małych przedsiębiorstw.



Rysunek 36. **Kontrolowanie składu materiałów wejściowych do procesów przez małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

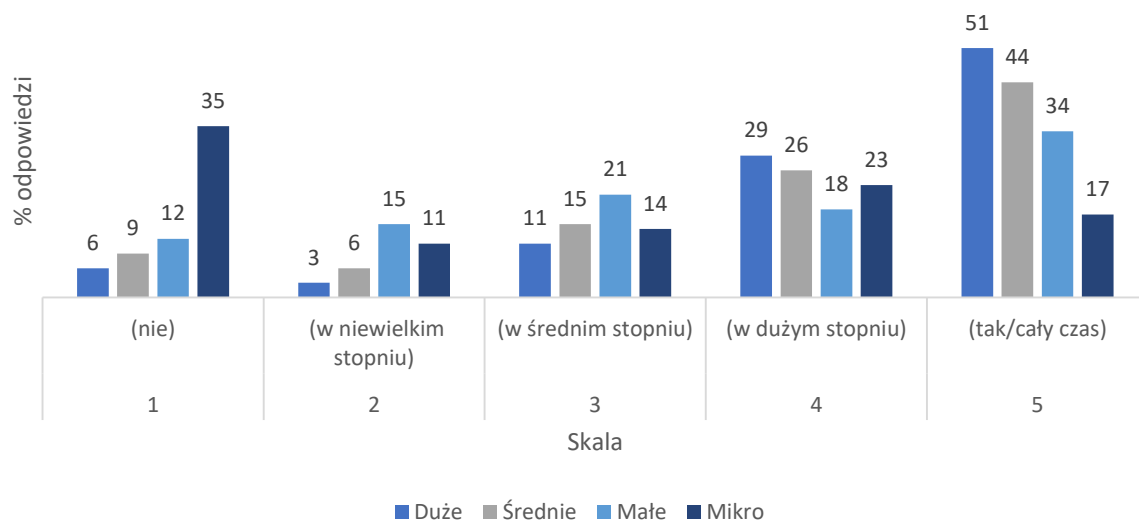
Mikro przedsiębiorstwa (rysunek 37) nie kontrolują składu materiałów wejściowych w 35%. Kontrolę przeprowadza 17% małych firm, natomiast w stopniu dużym, średnim i małym kontrolę przeprowadza 48% przedsiębiorstw – najczęściej ze wskazaniem na ‘w dużym stopniu’.



Rysunek 37. **Kontrolowanie składu materiałów wejściowych do procesów przez mikro przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Porównując przedsiębiorstwa (rysunek 38) w zakresie kontrolowania materiałów wejściowych do procesów można zauważyć, że wraz z wielkością przedsiębiorstw wzrasta liczba przedsiębiorstw kontrolujących. Odwrotną zależność można zauważyć analizując wskazania respondentów, którzy w ogóle nie prowadzą procesu kontrolowania materiałów wejściowych – im mniejsze przedsiębiorstwa tym wzrasta % podmiotów, które nie prowadzą kontroli.



Rysunek 38. **Kontrolowanie składu materiałów wejściowych do procesów przez przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

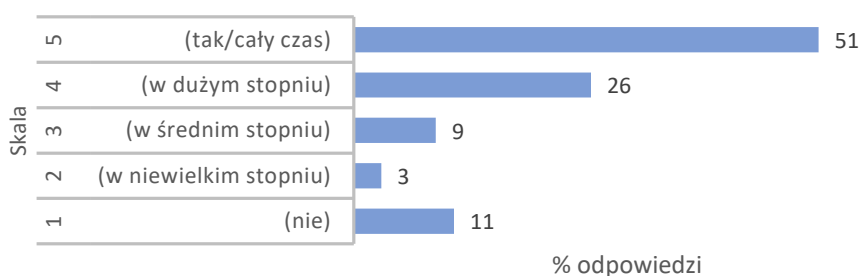
Źródło: Opracowanie własne.

Im większe przedsiębiorstwa tym wzrasta rola kontrolowania materiałów wejściowych do procesów. Tendencję tę można zaobserwować w przedsiębiorstwach dużych, średnich i małych, przy czym w przypadku dużych przedsiębiorstw procent wskazań respondentów był

największy we wskazaniu ciągłej kontroli (51%) i kontrolowaniu w dużym stopniu (29%). Inny rozkład widać w przypadku mikro przedsiębiorstw, w których największy procent wskazań uzyskała skala ‘w dużym stopniu’ (23%). Zbieżność wskazań pomiędzy wszystkimi grupami można zauważyć w środkowym punkcie skali, we wskazaniu ‘w średnim stopniu’, w którym rozpiętość odpowiedzi mieści się w przedziale  $x \in <11\%;21\%>$ .

### Stosowanie kart surowców

Uzupełnieniem procesu kontrolowania materiałów wejściowych do procesu jest stosowanie kart surowców. Karty surowców powinien do sprzedawanych materiałów dołączyć dostawca. Praktyka ta pozwala na poznanie składu surowców stosowanych w procesie produkcyjnym, co jest wskazaniem do ewentualnych emisji, których będzie się można spodziewać w procesie transformacji. Na rysunku 39 zobrazowano wskazania respondentów z dużych przedsiębiorstw.

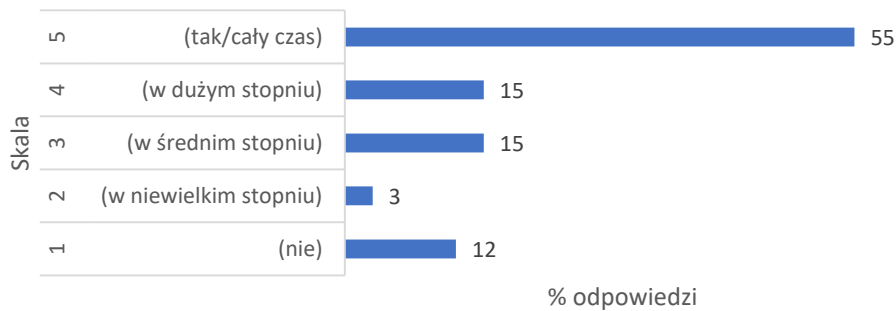


Rysunek 39. Stosowanie kart surowców przez duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )

Źródło: Opracowanie własne.

W ponad połowie dużych przedsiębiorstw stosuje się karty surowców cały czas i w dużym stopniu (77%). Nie stosuje takiej praktyki 11% ankietowanych. Pozostała część działania te podejmuje w stopniu dużym – 26%, średnim – 9% i niewielkim – 3%.

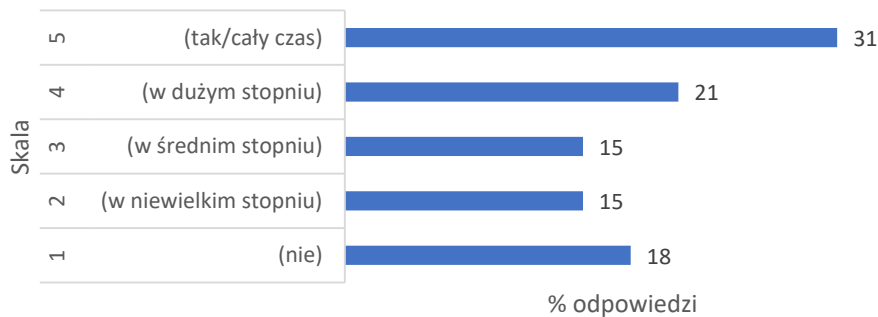
Rysunek 40 wskazuje odpowiedzi średnich przedsiębiorstw. W niewielkim stopniu lub w ogóle nie stosuje kart surowców 15% przedsiębiorstw. Dwa razy tyle podmiotów (30%) stosuje karty w średnim lub dużym stopniu, natomiast ponad 50% wskazań dotyczyło stosowania kart surowców cały czas.



Rysunek 40. **Stosowanie kart surowców przez średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 41 przedstawia wskazania małych przedsiębiorstw.

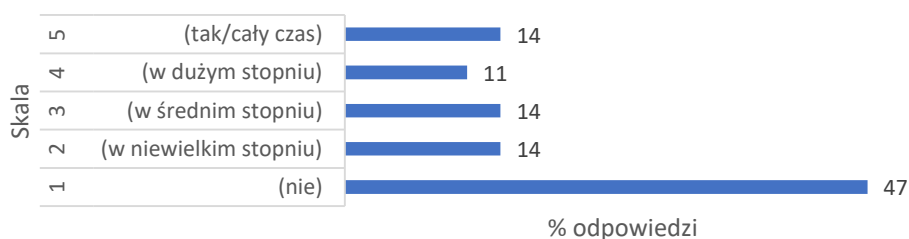


Rysunek 41. **Stosowanie kart surowców przez małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Małe przedsiębiorstwa stosują karty surowców cały czas, lecz ich procent wskazań nie przekroczył połowy respondentów – wyniósł 31%. Ponad połowa natomiast stosuje karty surowców w niewielkim, średnim lub dużym stopniu – razem 51% wskazań. Nie stosuje takiej praktyki 18% respondentów.

Rysunek 42 wskazuje, w jakim zakresie mikro przedsiębiorstwa stosują karty surowców.

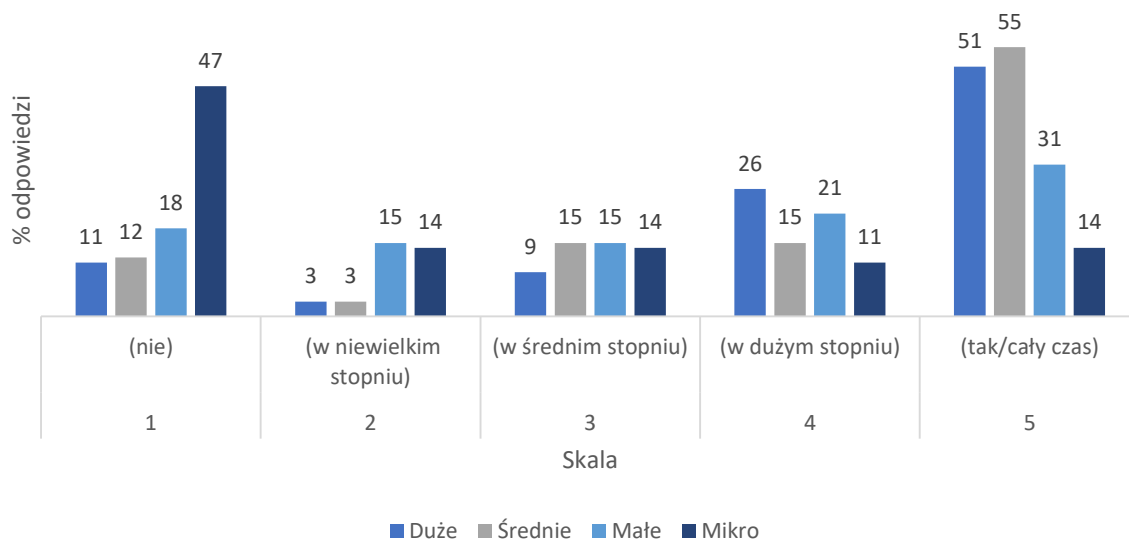


Rysunek 42. **Stosowanie kart surowców przez mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Prawie połowa respondentów z mikro przedsiębiorstw wskazała, że nie stosuje kart surowców (47%). W niewielkim stopniu i średnim takie działania podejmuje 14% firm. W średnim i dużym stopniu stosuje karty surowców odpowiednio 14% i 11% mikro przedsiębiorstw.

Zbiorcze zestawienie odpowiedzi respondentów zobrazowano na rysunku 43. Porównując wskazania badanych grup można zauważyć, że zarówno duże, jak i średnie przedsiębiorstwa podejmują działania związane ze stosowaniem kart surowców. W ich przypadku czyni to ponad połowa respondentów. Stosunkowo duży procent przedsiębiorstw stosujących karty surowców można zauważyć w małych przedsiębiorstwach (31%). W porównaniu z mikro przedsiębiorstwami ich liczba jest ponad dwa razy większa. Ze wskazań wynika, że im mniejsze przedsiębiorstwa, tym wzrasta procent przedsiębiorstw nie stosujących kart surowców. O ile procent przedsiębiorstw jest zbliżony w przypadku dużych, średnich i małych przedsiębiorstw, o tyle w mikro przedsiębiorstwach procent ten jest znacznie większy – prawie czterokrotnie w porównaniu do dużych i średnich podmiotów i prawie trzykrotnie w odniesieniu do małych przedsiębiorstw.

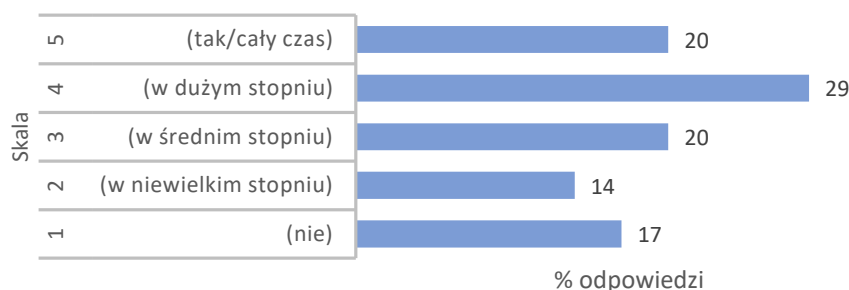


Rysunek 43. Stosowanie kart surowców przez przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)  
Źródło: Opracowanie własne.

Analizując wskazania przedsiębiorstw można zauważyć, że prawie tyle samo mikro przedsiębiorstw nie stosuje kart surowców (47%), ile w przypadku przedsiębiorstw dużych i średnich karty surowców stosuje (51% i 55%). Zbliżone wskazania przedsiębiorstw uzyskano w skali ‘w średni stopniu’ – przedział  $x \in <9\%;15\%>$ .

## Monitorowanie emisji z procesów

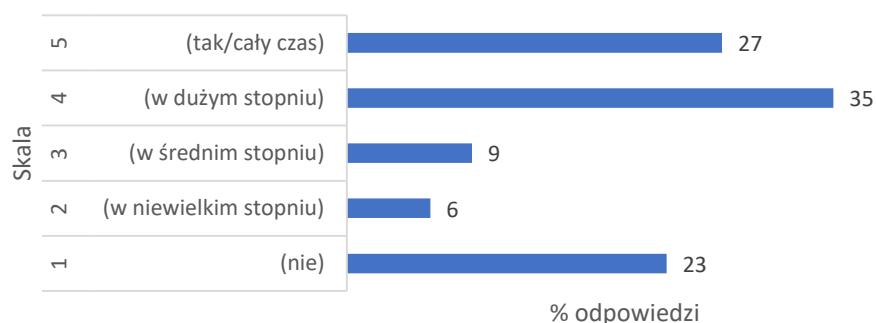
Na rysunku 44 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw.



Rysunek 44. **Monitorowanie emisji z procesów przez duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )**  
Źródło: Opracowanie własne.

Większość z badanych dużych przedsiębiorstw monitoruje emisje z procesów w dużym stopniu (29%). Permanentnie robi to 20% respondentów. Razem odsetek tych odpowiedzi jest mniejszy niż 50%, co nie jest powodem do zadowolenia. Emisja z procesów wskazuje na ewentualną możliwość niekorzystnego oddziaływania na środowisko, dlatego monitorowanie emisji powinno być stałym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw. Brak monitoringu w przypadku 17% przedsiębiorstw, to brak takich działań w przypadku prawie 1/5 podmiotów – podobnie jak w przypadku ciągłego monitorowania (20%).

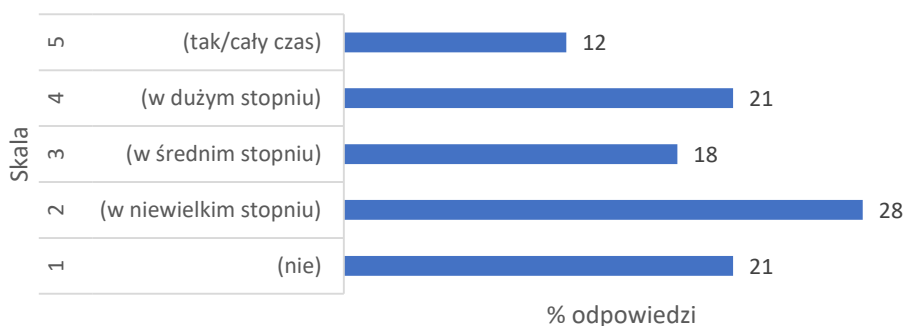
Wskazania średnich przedsiębiorstw obrazuje rysunek 45.



Rysunek 45. **Monitorowanie emisji z procesów przez średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )**  
Źródło: Opracowanie własne.

Średnie przedsiębiorstwa w dużym stopniu monitorują emisje z procesów (35%). Cały czas działania tego typu podejmuje 27% podmiotów. Z sumy oba wskazań wynika, że ponad 60% średnich przedsiębiorstw prowadzi monitoring. Jest to wynik lepszy niż w przypadku dużych przedsiębiorstw. Monitoringu nie prowadzi 23% podmiotów, czyli ok. 1/5.

Na rysunku 46 przedstawiono wskazania małych przedsiębiorstw.

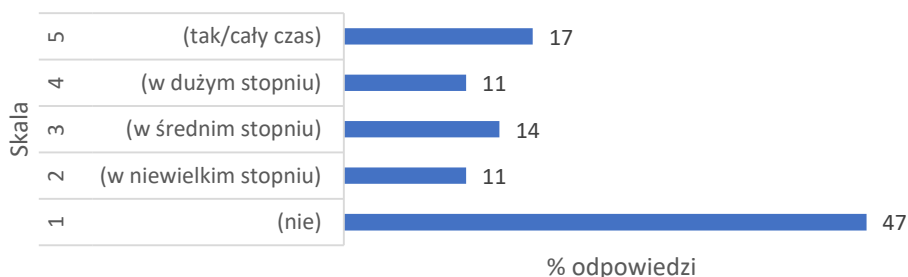


Rysunek 46. **Monitorowanie emisji z procesów przez małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku małych przedsiębiorstw większość (49%) nie prowadzi monitoringu lub robi to w niewielkim stopniu. Natomiast 41% badanych wskazała, że działania te podejmuje w średnim lub dużym stopniu oraz cały czas. Mniej przedsiębiorstw prowadzi monitorowanie emisji permanentnie (12%) w porównaniu z podmiotami, które monitorowania emisji nie prowadzą w ogóle (21%).

Rysunek 47 to odpowiedzi mikro przedsiębiorstw.



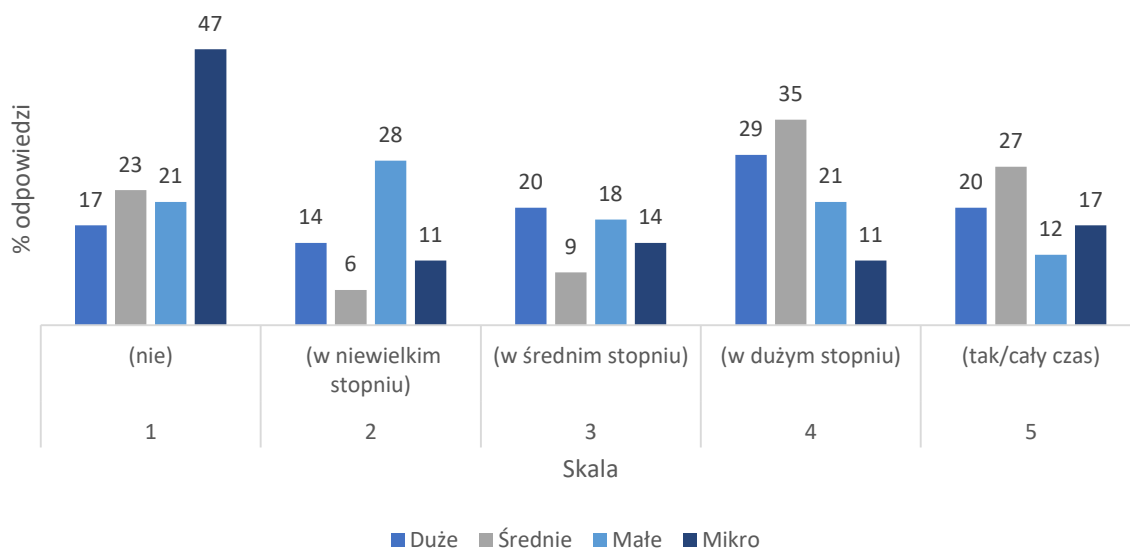
Rysunek 47. **Monitorowanie emisji z procesów przez mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

W mikro przedsiębiorstwach prawie połowa badanych (47%) nie prowadzi monitoringu emisji z procesów. Niecała 1/5 przedsiębiorstw (17%) działania tego typu podejmuje w sposób ciągły. Jest to prawie o 2/3 mniej w porównaniu do podmiotów, które monitoringu nie prowadzą.

Na rysunku 48 porównano odpowiedzi przedsiębiorstw, z którego wynika, że większą wagę do emisji z procesów przykładają średnie przedsiębiorstwa. Ich odpowiedzi wskazały na największy odsetek podmiotów prowadzących monitorowanie emisji z procesów cały czas (27%). Jest to ponad dwukrotnie więcej niż w małych i mikro przedsiębiorstwach. Wskazania dużych przedsiębiorstw są zbliżone do średnich i wynoszą 20%. Najmniej korzystnie w całym

zestawieniu wypadły mikro przedsiębiorstwa, w których prawie połowa nie prowadzi procesu monitoringu.



Rysunek 48. **Monitorowanie emisji z procesów przez przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

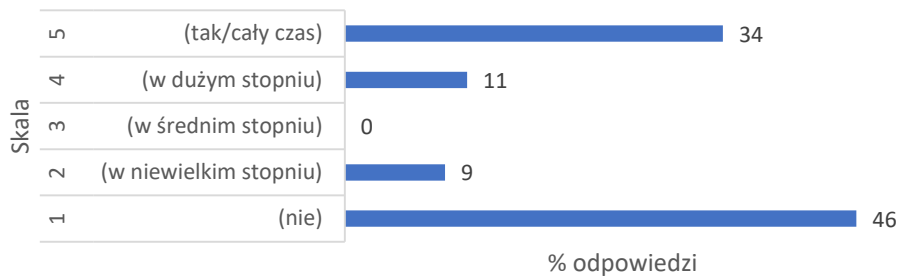
Źródło: Opracowanie własne.

Analizując wskazania przedsiębiorstw można zauważyć, że proces monitorowania emisji z procesów nie jest dobrą praktyką uznaną przez przedsiębiorstwa. 27% z nich nie monitoruje emisji z procesów, a tylko 19% monitorowanie przeprowadza cały czas. Jest to wynik stanowiący prawie 1/5 badanych przedsiębiorstw. Wskazania są mało zadowalające w aspekcie kontroli zanieczyszczeń. Po przedsiębiorstwach produkcyjnych można było się spodziewać co najmniej ponad 50% zaangażowania w monitorowanie emisji z procesów.

### Systemy zarządzania środowiskowego

Na rysunku 49 przedstawiono wskazania respondentów z dużych przedsiębiorstw dotyczące wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego.



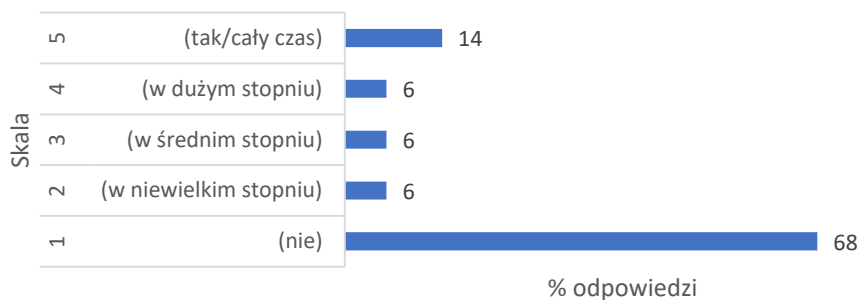


Rysunek 49. **Wdrożony system zarządzania środowiskowego – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Mniej niż połowa dużych przedsiębiorstw (34%) posiada wdrożony system zarządzania środowiskowego zgodny z normą ISO 14001. W dużym zakresie posiada wdrożony system 11% przedsiębiorstw. Razem stanowią 45% badanej grupy dużych przedsiębiorstw. Ponad połowa podmiotów nie posiada wdrożonego systemu lub posiada tylko niewielki jego zakres (55%)

Rysunek 50 wskazuje odpowiedzi średnich przedsiębiorstw.

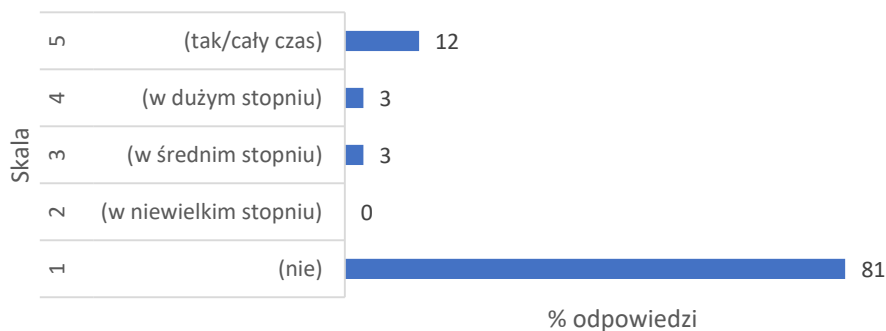


Rysunek 50. **Wdrożony system zarządzania środowiskowego – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Z analizy wynika, że 74% średnich przedsiębiorstw nie posiada wdrożonego systemu zarządzania środowiskowego lub posiada jego niewielki zakres. 14% podmiotów posiada wdrożony system zarządzania środowiskowego, a pozostałe badane jednostki wskazują, że mają wdrożone systemy w stopniu dużym lub średnim (odpowiednio po 6%).

Na rysunku 51 pokazano odpowiedzi małych przedsiębiorstw.

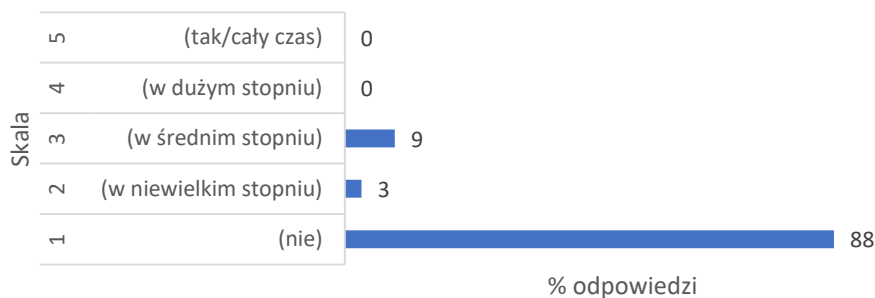


Rysunek 51. **Wdrożony system zarządzania środowiskowego – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Zdecydowana większość badanych małych przedsiębiorstw nie posiada wdrożonego systemu zarządzania środowiskowego (81%). Natomiast wdrożony system posiada 12% respondentów. W dużym lub średnim stopniu system zgodny z ISO 14001 posiada 6% podmiotów.

Rysunek 52 przedstawia wskazania mikro przedsiębiorstw.

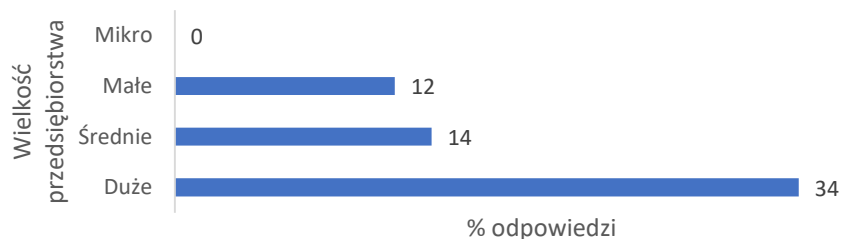


Rysunek 52. **Wdrożony system zarządzania środowiskowego – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

W żadnym z badanych mikro przedsiębiorstw nie odnotowano wdrożonego systemu zarządzania środowiskowego. Tylko 9% badanych podmiotów posiada system wdrożony w średnim stopniu. Pozostała część badanej grupy wskazała, że nie posiada systemu zarządzania środowiskowego lub posiada go w niewielki stopniu (91%), co stanowi prawie całą grupę.

Na rysunku 53 przedstawiono podmioty z wdrożonym systemem zarządzania środowiskowego z podziałem na grupy.



**Rysunek 53. Wdrożony system zarządzania środowiskowego zgodny z normą ISO 14001 – różne przedsiębiorstwa (N=137)**

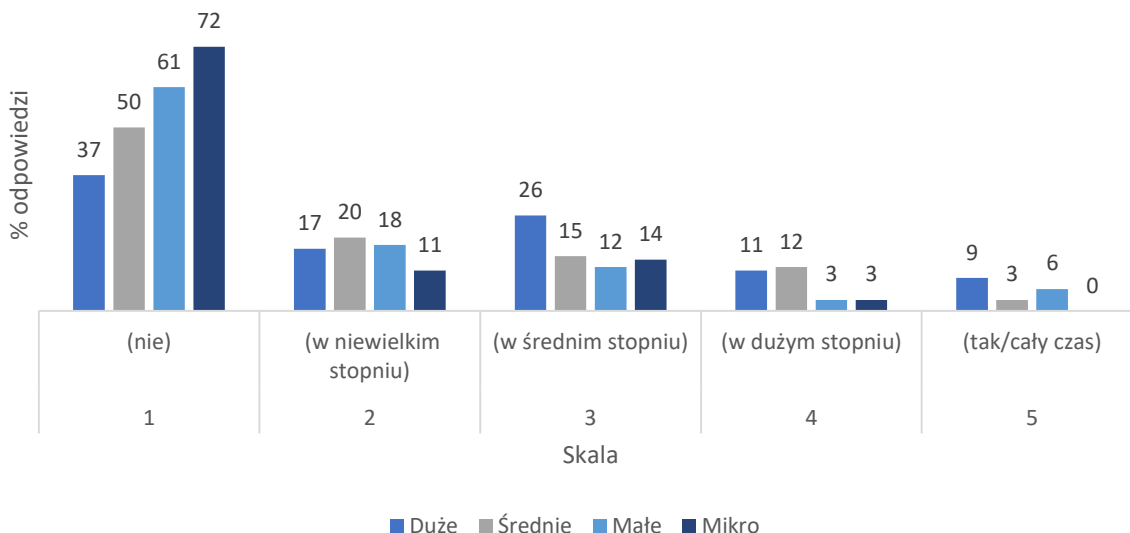
Źródło: Opracowanie własne.

Z porównania wynika, że im większe przedsiębiorstwa tym zwiększa się liczba podmiotów z wdrożonym systemem zarządzania środowiskowego. Trudno jednoznacznie wskazać przyczynę tego stanu. Duże przedsiębiorstwa posiadają zapewne większy kapitał, ale nie tylko aspekt finansowy może być przesłanką do wdrożenia systemu.

Ponieważ kolejnym krokiem w doskonaleniu systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z normą ISO 14001 jest system EMAS, stąd pytanie skierowane do przedsiębiorstw o udoskonalenie posiadanego systemu środowiskowego o wymogi EMAS lub wdrożenie od podstaw.

## EMAS

Zainteresowanie wdrożeniem systemu EMAS wśród przedsiębiorstw różnej wielkości maleje wraz z ich wzrostem (rysunek 54). Może to mieć swoje uzasadnienie np. w sfinansowaniu procesu weryfikacji lub braku wiedzy na temat systemu EMAS, lub niechęci do wpisania się na listę monitorowaną przez organy państwowe (rejestr EMAS prowadzony jest przez GDOŚ).



Rysunek 54. **Zainteresowanie wdrożeniem systemu EMAS – różne przedsiębiorstwa (N=137)**

Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiedzi respondentów są w pewnym sensie interesujące. Po dużych podmiotach można byłoby się spodziewać większego zainteresowania tematem EMAS, co wskazuje na chęć dalszego doskonalenia w tym obszarze. Wynik odpowiedzi można różnie tłumaczyć. Anketowani (po dopytaniu o przyczynę – nieliczne podmioty) wskazali na koszty weryfikacji i kolejne wymogi, których spełnienie utożsamiają z nadmierną biurokracją. Można wnioskować, że przedsiębiorstwom nie zależy na wykorzystywaniu dostępnych narzędzi doskonalenia lub nie posiadają pełnej wiedzy na temat systemu EMAS i procedur związanych z jego wdrożeniem i wymogami. Można to również tłumaczyć niechęcią do kolejnych grup kontrolnych (weryfikator vs audytorzy), zobowiązaniami i odpowiedzialnością w obszarze ekologii lub samym procesem wdrożenia, na który trzeba przeznaczyć odpowiednią ilość czasu.

Poddając weryfikacji dążenie przedsiębiorstw do zrównoważonego rozwoju przyjęto w pracy doktorskiej założenia, według których można ocenić, czy przedsiębiorstwa w obszarach ekologia, ekonomia oraz społeczeństwo rozwijają się w badanym kierunku. Ocenie poddano każdy z trzech obszarów zrównoważonego rozwoju (ZR). Tabela ze wskazaniem ankietowanych oraz oceną zagadnień w poszczególnych obszarach znajduje się w każdym omawianym po kolei obszarze.

#### **Przyjęto następujące założenia:**

Dąży do zrównoważonego rozwoju (ZR) ten podmiot, którego:

- 1) wskazania na skali wynoszą: 4 – ‘w dużym stopniu’ lub 5 – ‘tak/cały czas’,
- 2) procent odpowiedzi w przypadku pkt. 1 wynosi powyżej 50% (4 – ‘w dużym stopniu’ lub 5 – ‘tak/cały czas’) lub suma odpowiedzi 4 – ‘w dużym stopniu’ oraz 5 – ‘tak/cały czas’ wynosi powyżej 50%  
oraz
- 3) przedsiębiorstwo spełniło dwa powyższe punkty w ponad 50% wymienionych w tabeli 47 zagadnień.

Tabela 46 przedstawia metodę oceny przedsiębiorstw w obszarze ekologia. Tożsamą metodę oceny zastosowano również dla obszaru ekonomia i społeczeństwo.

**Tabela 46. Ocena spełnienia wymogów zrównoważonego rozwoju (ZR)**

Stopień na skali pięciostopniowej	Oznaczenie stopnia	Kryterium wyboru do oceny		Ocena
		Stopień na skali	% odpowiedzi	
1 – nie	N	Nie	–	–
2 – w niewielkim stopniu	NS	Nie	–	–
3 – w średnim stopniu	ŚS	Nie	–	–
4 – w dużym stopniu	DS.	Tak	Powyżej 50% lub DS i T (suma powyżej 50%)	Tak – ZR
5 – tak/cały czas	T	Tak	Powyżej 50% lub DS i T (suma powyżej 50%)	Tak – ZR




Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 47 przedstawiono największy, na pięciostopniowej skali, procent wskazań przedsiębiorstw w obszarze ekologia (pierwszy z trzech badanych obszarów zrównoważonego rozwoju)<sup>30</sup>. Dodatkowo oprócz powyżej omówionych zagadnień zamieszczono odpowiedzi dotyczące zainteresowania wdrożeniem systemu zarządzania środowiskowego ISO 14001 oraz odpowiedzi dotyczące uczestnictwa w programie Czystsza Produkcja i wprowadzania na rynek ekologicznych produktów. W tabeli umieszczono odpowiedzi zbiorcze 11 zagadnień.

<sup>30</sup> W przypadku tego samego procentu odpowiedzi uzyskanego dla dwóch/trzech stopni na skali [jeśli zawarte jest w nich wskazanie ‘w dużym stopniu’ – (DS) lub ‘tak/cały czas’ – (T)], zaznaczono kolorem niebieskim tylko te, dla których kolejne wskazanie na skali ma większy stopień. Np. na niebiesko zaznaczono nr 6 – duże firmy: odpowiedź ŚS/T (20%), ponieważ drugim największym procentowo wskazaniem jest DS (29%) – w dużym stopniu. Np. na niebiesko nie zaznaczono nr 6 – małe firmy: odpowiedź N/DS (20%), ponieważ drugim największym na skali wskazaniem jest NS (28%), czyli w niewielkim stopniu.

Tabela 47. Największe procentowo wskazania przedsiębiorstw w obszarze ekologia

L.p.	Zagadnienie	Wskazania przedsiębiorstw							
		Duże (n=35)		Średnie (n=34)		Małe (n=33)		Mikro (n=35)	
1	Technologie niskoodpadowe	N (35%)	DS (31%)	N (26%)	ŚS (35%)	N (34%)	DS (21%)	N (43%)	ŚS (31%)
2	Technologie niskoemisyjne	ŚS (20%)	DS (43%)	NS (26%)	ŚS (24%)	ŚS (25%)	T (21%)	N (43%)	NS (23%)
3	Technologie BAT	N (31%)	DS (26%)	N/ŚS (29%)	DS (24%)	N (34%)	ŚS (27%)	N (49%)	ŚS (20%)
4	Skład materiałów wejściowych – kontrola	DS (29%)	T (51%)	DS (26%)	T (44%)	ŚS (21%)	T (34%)	N (35%)	DS (23%)
5	Stosowanie kart surowców	DS (26%)	T (51%)	ŚS/DS (15%)	T (55%)	DS (21%)	T (31%)	N (47%)	NS/ŚS/T (14%)
6	Monitorowanie emisji	ŚS/T (20%)	DS (29%)	DS (35%)	T (27%)	N/DS (20%)	NS (28%)	N (47%)	T (17%)
7	Zainteresowanie wdrożeniem ISO 14001	N (43%)	ŚS (20%)	N (35%)	ŚS/DS (21%)	N (60%)	NS (16%)	N (71%)	NS (11%)
8	Zainteresowanie wdrożeniem EMAS	N (37%)	ŚS (26%)	N (50%)	NS (20%)	N (61%)	NS (18%)	N (72%)	ŚS (14%)
9	Posiadanie ISO 14001	N (46%)	T (34%)	N (68%)	T (14%)	N (81%)	T (12%)	N (88%)	ŚS (9%)
10	Uczestnictwo w programie Czystsza Produkcja	N (74%)	NS (12%)	N (77%)	DS (17%)	N (97%)	T (3%)	N (91%)	ŚS (9%)
11	Wytwarzanie produktów ekologicznych	N (40%)	ŚS (23%)	N (53%)	DS (20%)	N (64%)	ŚS (21%)	N (82%)	NS (9%)

**Legenda:**  
 wskazanie na pięciostopniowej skali: 5 – ‘tak/cały czas’ (T)  
 wskazanie na pięciostopniowej skali: 4 – ‘w dużym stopniu’ (DS)  
 wskazanie spełniające przyjęte kryteria (DS, T lub DS + T powyżej 50%)  
Pozostałe oznaczenia na pięciostopniowej skali:  
N – nie  
NS – w niewielkim stopniu  
ŚS – w średnim stopniu

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli odpowiednim kolorem (legenda) zaznaczono odpowiedzi 4 – ‘w dużym stopniu’ i 5 – ‘tak/cały czas’ oraz zagadnienia spełniające przyjęte w dysertacji kryteria. Wyłuszczone również wskazania przedsiębiorstw powyżej 50%. W przypadku trzech zagadnień (27%) badane przedsiębiorstwa spełniły przyjęte w dysertacji warunki: kontrolowanie składu materiałów wejściowych do procesu (nr 4), stosowanie kart surowców (nr 5) oraz monitorowanie emisji z procesów (nr 6). Była to grupa dużych, średnich i małych przedsiębiorstw, których działania w tym zakresie można uznać za jeden z elementów dążenia do zrównoważonego rozwoju. Z przeprowadzonej analizy porównawczej wynika, że najlepiej w obszarze ekologia wypadły duże i średnie podmioty.

## Obszar ekologia – WNIOSKI

Podsumowując podrozdział dotyczący obszaru istotnego z punktu widzenia ekologii można zauważyć, że przedsiębiorstwa podejmują działania w tym obszarze. Z jednej strony jest to satysfakcjonująca obserwacja, ale z drugiej, z uwagi na zaangażowanie się w ten obszar mniej niż połowy ankietowanych, nie jest to wynik zadowalający.

Przedsiębiorstwa wykorzystują trzy rodzaje technologii: niskoodpadowe, niskoemisyjne oraz technologie uznane za BAT, choć czynią to w różnym stopniu. Im mniejsze przedsiębiorstwa tym rośnie procent tych, które w ogóle nie stosują technologii niskoemisyjnych. Technologie niskoodpadowe stosują tylko średnie i małe firmy, przy czym procent małych jest cztery razy większy niż średnich (wynosi 12%). Ankietowani stosują technologie BAT ('tak/cały czas'), ale ich procent jest stosunkowo mały i wynosi 9%. Interesujące jest to, że największą liczbę stanowią małe i mikro firmy (12% i 11%). Procent dużych i średnich przedsiębiorstw był o połowę mniejszy i wyniósł w obu przypadkach po 6%. Stąd wniosek, że im większe przedsiębiorstwa, tym mniejszy ich procent stosuje technologie BAT. Odwrotną zależność można zauważyć w przypadku nie stosowania w ogóle tego typu technologii. Im mniejsze przedsiębiorstwa tym wzrasta procent tych, które nie stosują technologii BAT. Ponad połowa badanych przedsiębiorstw projektuje technologie we własnym zakresie (55% 'tak/cały czas'). Tych, które czynią to permanentnie ('tak/cały czas') jest mniej niż tych, które takich działań w ogóle nie podejmują. Zauważalna jest tendencja, że im mniejsze przedsiębiorstwo tym rośnie procent tych, które technologii nie projektują. Tylko w przypadku dużych przedsiębiorstw ten sam procent (28%) projektuje technologie ('tak/cały czas'), co procent tych, które technologii nie projektują w ogóle. W porównaniu do mikro firm stanowią o ok. 2/3 większy procent. Można wyciągnąć wniosek, że takie postępowanie może być uwarunkowane względami finansowymi lub dywersyfikacją produktów.

Mniej niż 1/5 przedsiębiorstw nie kontroluje składu materiałów wejściowych do procesu, przy czym najmniejszy procent stanowią duże przedsiębiorstwa. Ich procent (6%) jest o ok. sześć razy mniejszy niż mikro firm (35%). Im mniejsze przedsiębiorstwo tym rośnie procent firm, które nie kontrolują składu materiałów wejściowych do procesu. Procent średnich (9%) jest o 3% większy niż dużych, a małych o 3% większy niż średnich i wynosi 12%. Procent przedsiębiorstw, które w sposób ciągły kontrolują skład materiałów na wejściu do procesu rośnie wraz z ich wielkością. Procent dużych firm jest trzy razy większy niż mikro. Można wnioskować, iż w większych firmach jest zwiększona świadomość dotycząca skutków

wprowadzania odpowiednich materiałów (przyjaznych dla środowiska, nieszkodliwych dla zdrowia) do procesów niż w małych lub mikro firmach, choć również ten aspekt może dotyczyć rodzaju wytwarzanych produktów.

Mniej niż 20% dużych, średnich i małych firm nie stosuje kart surowców, natomiast mikro firm prawie połowa (47%). Im mniejsze firmy, tym rośnie procent tych, które nie stosują kart surowców. Karty surowców stosuje cały czas ponad połowa dużych i średnich firm. Wynik ten jest adekwatny do procentu firm, które kontrolują skład materiałów wejściowych. W przypadku dużych firm wynik wyniósł 51%, zarówno w przypadku kontrolowania składu materiałów, jak i stosowania kart surowców. Natomiast w przypadku średnich firm procent nie był tożsamy i wyniósł 55% – stosowanie kart surowców oraz 44% – kontrolowanie składu materiałów wejściowych do procesu. Różnicę można wytłumaczyć rozpiętością skali odpowiedzi lub uznaniem przez firmy, że posiadanie kart surowców jest jednoznaczne z procesem kontrolowania materiałów, co nie jest tożsamą czynnością.

Monitorowanie emisji z procesów prowadzi 1/5 dużych i ponad 1/5 średnich firm. W przypadku małych i mikro firm monitorowanie emisji z procesów prowadzi mniej niż 1/5. Wynik był na tyle zbliżony pomiędzy różną wielkością firm, że można wnioskować iż prawie 1/5 przedsiębiorstw (19%) monitoruje emisję z procesów. Monitorowane emisji z procesów (N=137) prowadzone jest w niewielkim (15%), średnim (15%) lub dużym stopniu (24%) oraz cały czas (19%). Można zauważyć, że większe zainteresowanie przedsiębiorstw skupia się na ciągłym kontrolowaniu składu materiałów wejściowych oraz stosowaniu kart surowców niż ciągłym monitorowaniu emisji z procesów. Można wnioskować, że przedsiębiorstwa stosują zasadę zapobiegania ‘u źródła’ (wejście do procesu), a nie tzw. ‘końca rury’ (emisje z procesu).

System zarządzania środowiskowego zgodny z normą ISO 14001 posiadają duże, średnie i małe przedsiębiorstwa. Wraz z wielkością przedsiębiorstw rośnie procent tych, które posiadają wdrożony SZŚ ISO 14001, przy czym procent dużych przedsiębiorstw jest ponad dwa razy większy niż średnich i małych. Udoskonaleniem posiadanego systemu zarządzania środowiskowego, czyli wdrożeniem EMAS, zainteresowane jest niespełna 5% badanych firm (N=137). W ogóle nie jest zainteresowane wdrożeniem EMAS 55% przedsiębiorstw – ponad połowa ankietowanych. Można zauważyć, że im mniejsze przedsiębiorstwa tym rośnie procent tych, które nie są zainteresowane wdrożeniem EMAS. Można również wnioskować, że przedsiębiorstwa nie dysponują wiedzą na temat EMAS lub liczą się z kosztami związanymi z weryfikacją systemu albo nie chcą się doskonalić w tym zakresie, co jest daleko idącym spostrzeżeniem. Największe zainteresowanie system EMAS wzbudził wśród dużych



przedsiębiorstw. Można wnioskować, że większe firmy z uwagi na zasoby finansowe i być może wiedzy (np. na temat EMAS), mają większe możliwości niż mniejsze firmy, choć należy dodać, że wśród organizacji znajdujących się w rejestrze EMAS są również małe podmioty. Im większe przedsiębiorstwa tym więcej zagadnień, które w obszarze ekologia są realizowane w dużym stopniu lub cały czas (odpowiedzi potwierdzające).

Badane przedsiębiorstwa dążą w kierunku zrównoważonego rozwoju w obszarze ekologia bardzo powoli. W obszarze tym największy procent badanych przedsiębiorstw (duże, średnie, małe) w dużym stopniu lub cały czas kontroluje skład materiałów wejściowych do procesu, stosuje karty surowców oraz monitoruje emisję z procesów. Produkty ekologiczne wytwarza w dużym stopniu 1/5 średnich przedsiębiorstw, a duże i małe podmioty czynią to w średnim stopniu (powyżej 1/5 w obu przypadkach).

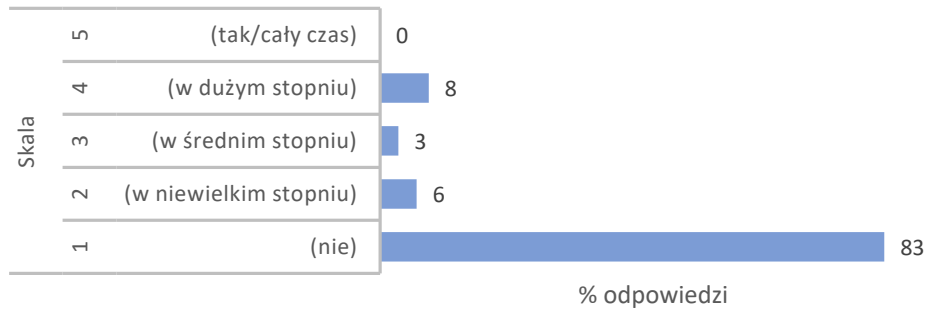
Bazując na przyjętych w dysertacji kryteriach oceny określono procent spełnienia kryteriów przez badane podmioty. W obszarze ekologia wyniósł on 27% (mniej niż 1/3), co nie stanowi podstawy do przyjęcia hipotezy szczegółowej H1a.

#### 4.2.1.2. *Aspekty ekonomiczne (obszar ekonomia)*

W obszarze ekonomia zapytano respondentów o następujące zagadnienia: samowystarczalność energetyczną, odnawialne źródła zasileń, budynki pasywne/energooszczędne, maszyny niskoenergetyczne, inwestowanie w maszyny niskoenergetyczne, posiadanie ocieplonych budynków oraz inwestowanie w ich ocieplenie. Wszystkie zagadnienia omówione zostały w wymienionej kolejności. Na końcu podrozdziału znajduje się tabela zbiorcza. Wyniki badań z tego obszaru posłużą **do zweryfikowania hipotezy szczegółowej H1b: *Przedsiębiorstwa kształtują swój potencjał zasobowy w obszarze ekonomicznym.***

#### **Samowystarczalność energetyczna**

Na rysunku 55 przedstawiono wskazania respondentów dotyczące samowystarczalności energetycznej.

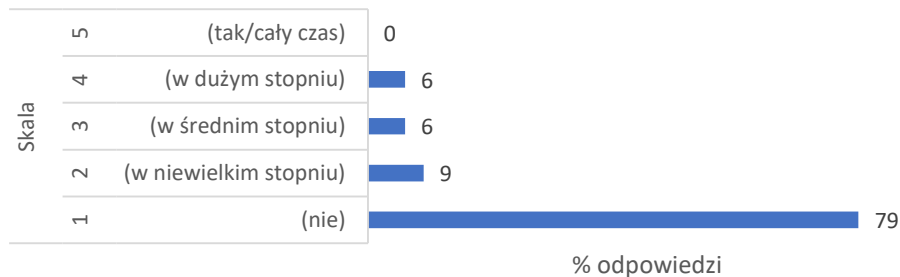


Rysunek 55. **Samowystarczalność energetyczna – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Wskazania większości badanych dużych przedsiębiorstw (83%) wskazują na nikłe uniezależnienie się od zewnętrznych (nie będących w gestii firmy) źródeł zasileń. Pozostałe 9% w małym lub średnim stopniu jest samowystarczalne energetycznie i prawie tyle samo (8%) korzysta z własnych źródeł zasileń. Żadne z badanych przedsiębiorstw nie potwierdziło swojej samowystarczalności energetycznej w pełnym zakresie.

Na rysunku 56 zobrazowano wskazania średnich przedsiębiorstw.

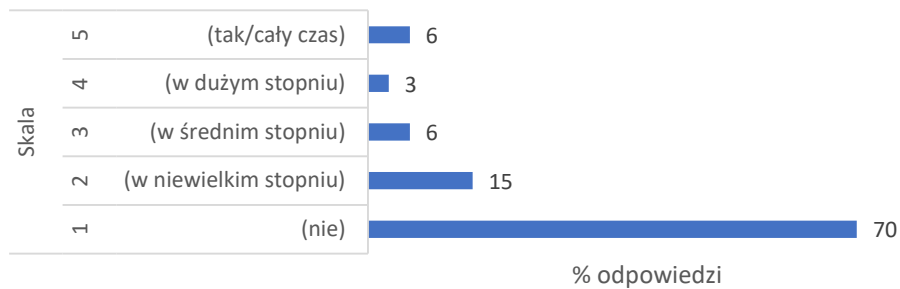


Rysunek 56. **Samowystarczalność energetyczna – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

W grupie średnich przedsiębiorstw 21% respondentów wskazało na samowystarczalność energetyczną w dużym (6%), średnim (6%) i małym stopniu (9%). Pozostała znaczna część odpowiedziała negatywnie na zadane pytanie.

Rysunek 57 przedstawia wskazania małych przedsiębiorstw.

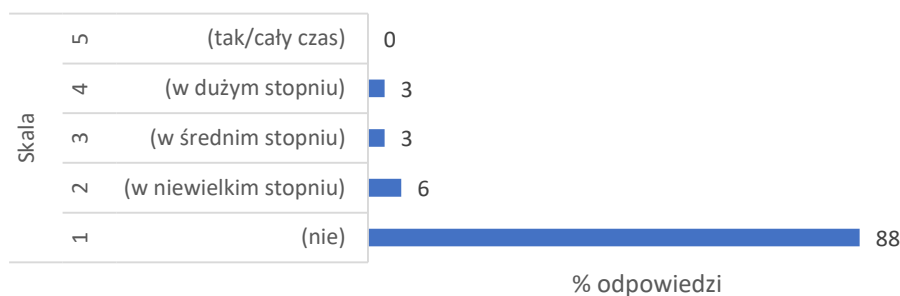


Rysunek 57. **Samowystarczalność energetyczna – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według wskazań małych przedsiębiorstw 70% z nich nie jest samowystarczalna energetycznie lub jest w niewielkim stopniu (15%). Natomiast 6% z nich zadeklarowało samowystarczalność energetyczną.

Odpowiedzi mikro przedsiębiorstw znajdują się na rysunku 58.



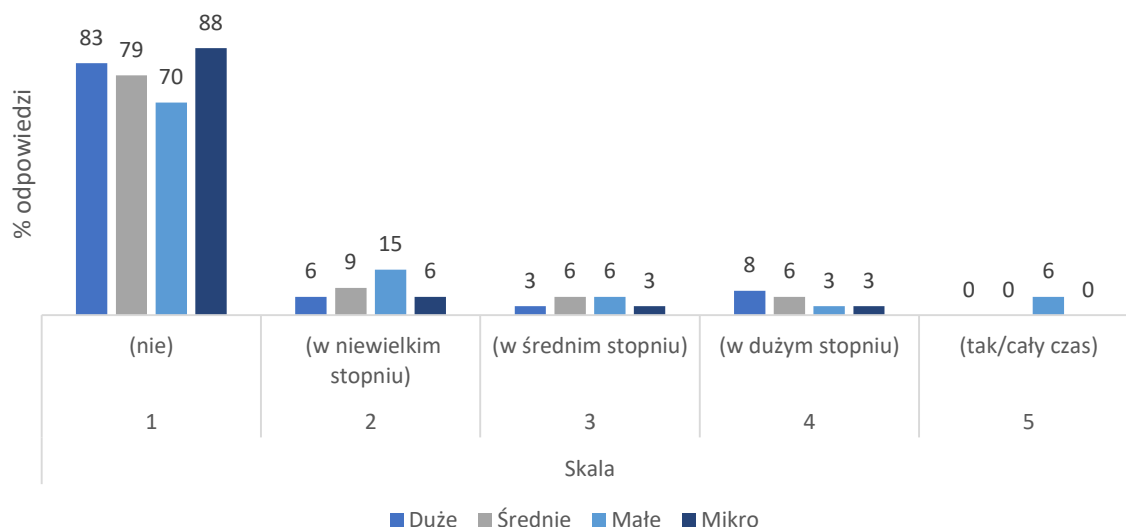
Rysunek 58. **Samowystarczalność energetyczna – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według odpowiedzi badanych przedsiębiorstw 88% z nich nie jest samowystarczalna energetycznie. W dużym, średnim i niewielkim stopniu samowystarczalność wskazało 12% respondentów, co stanowi ok. 1/10 badanych podmiotów grupy mikro.

Na rysunku 59 porównano wskazania poszczególnych grup przedsiębiorstw. Najlepiej w zestawieniu wypadły małe przedsiębiorstwa, które wskazały w małym procencie, są wystarczalne energetycznie (6%). Niezależność energetyczna zmniejsza się wraz ze wzrostem przedsiębiorstw, choć w przypadku mikro firm % odpowiedzi wskazujący na brak niezależności energetycznej był najwyższy (88%). Samowystarczalne energetycznie według respondentów w dużym i średnim stopniu są w 11% duże, w 12% średnie, w 9% małe i 6% mikro firmy. W całym zestawieniu najlepiej wypadły małe przedsiębiorstwa, które jako jedyne

wykazały samowystarczalność energetyczną oraz stanowią najmniejszy odsetek firm (70%) w pełni zależnych energetycznie.



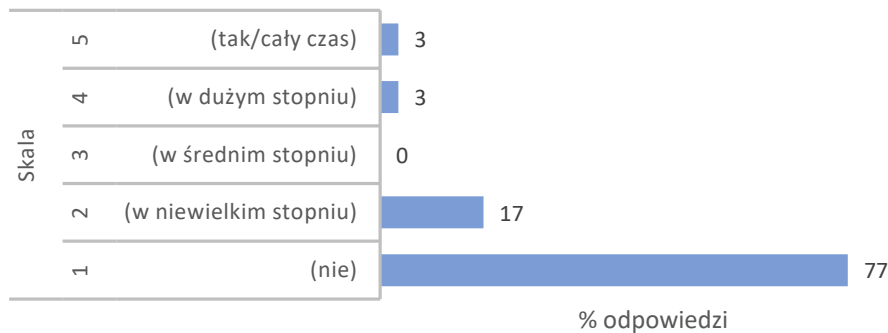
Rysunek 59. Samowystarczalność energetyczna – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)

Źródło: Opracowanie własne.

Tylko 1/5 badanych podmiotów (N=137), i to w znikomej części, jest samowystarczalna energetycznie. 80% badanych jest zależna od zewnętrznych dostaw energii. Jest to najprawdopodobniej spowodowane niezbędnymi inwestycjami w tym zakresie oraz brakiem działań z uwagi na aspekty finansowe. Można domniemywać, że ten stan jest również związany z przyzwyczajaniem się podmiotów do zewnętrznych źródeł zasileń. Z badań można również wnioskować, że samowystarczalność energetyczna nie jest spopularyzowana wśród przedsiębiorstw.

### Odnawialne źródła energii (OZE)

Zagadnieniem, które związane jest z samowystarczalnością energetyczną jest korzystanie z odnawialnych źródeł energii (OZE). Rysunek 60 wskazuje odpowiedzi w tym zakresie udzielone przez duże przedsiębiorstwa.

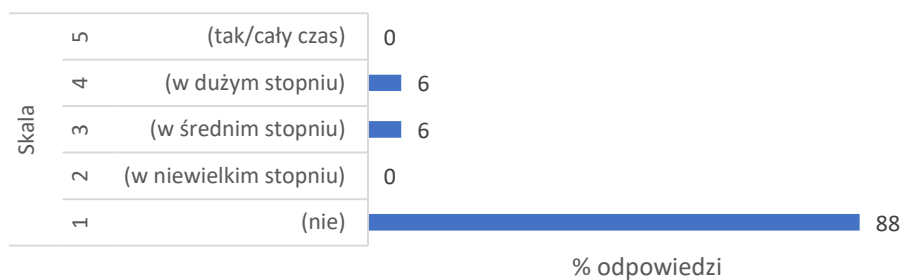


Rysunek 60. **Korzystanie z OZE – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według wskazań dużych przedsiębiorstw ponad ¾ z nich nie korzysta z odnawialnych źródeł energii (77%). Wykorzystanie OZE znajduje się w gestii 3% podmiotów (cały czas), a kolejne 3% wykorzystuje odnawialne źródła w dużym stopniu. Nie zaznaczono odpowiedzi ‘w stopniu średnim’, natomiast pojawiły się wskazania dotyczące wykorzystania OZE w niewielkim stopniu (17%).

Rysunek 61 wskazuje odpowiedzi średnich przedsiębiorstw.

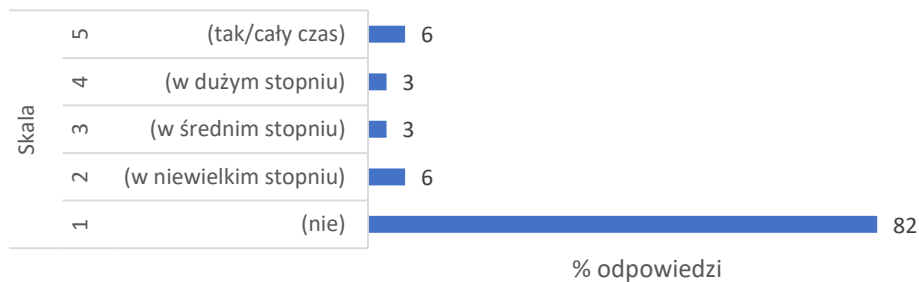


Rysunek 61. **Korzystanie z OZE – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

W średnich przedsiębiorstwach wykorzystanie OZE znajduje się tylko na poziomie dużym (6%) lub średnim (6%). Pozostałe podmioty wskazały, że nie korzystają z odnawialnych źródeł zasileń (88%).

Na rysunku 62 zobrazowano wskazania małych przedsiębiorstw.

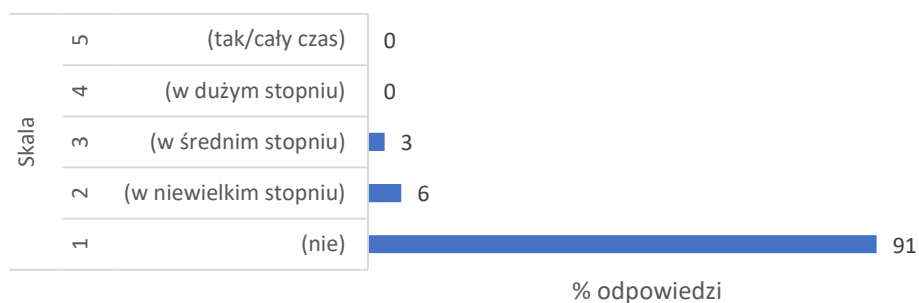


Rysunek 62. **Korzystanie z OZE – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

W małych przedsiębiorstwach korzysta się z odnawialnych źródeł energii (6%), choć % przedsiębiorstw, które stosuje takie źródła jest niezbyt duży. Zdecydowana większość (82%) nie używa OZE, a w stopniu niewielkim korzysta 6% respondentów. Rozkład wskazań objął całą skalę, w tym w stopniu dużym i średnim – w obu przypadkach, z OZE korzysta po 3% przedsiębiorstw.

Rysunek 63 pokazuje odpowiedzi respondentów z mikro przedsiębiorstw.



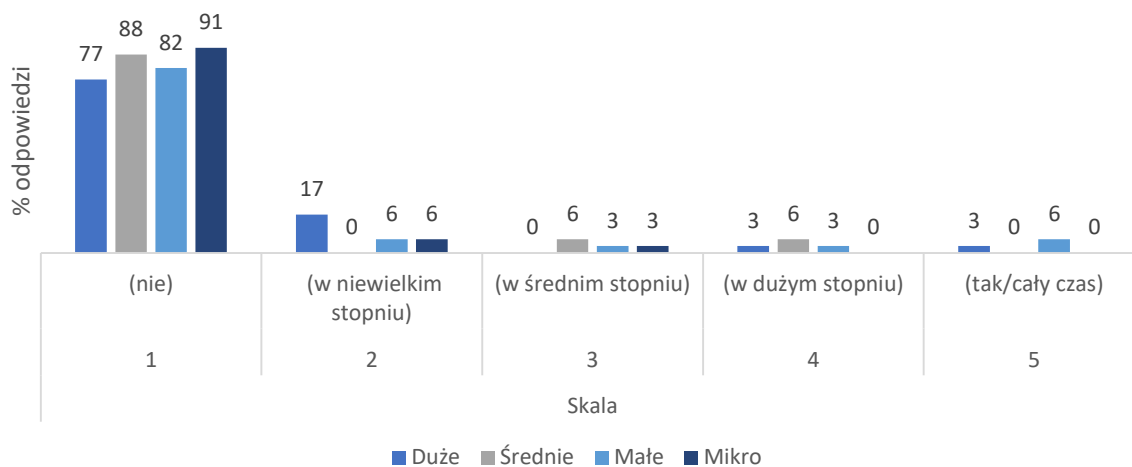
Rysunek 63. **Korzystanie z OZE – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Rozkład wskazań objął tylko część skali. Prawie cała grupa mikro przedsiębiorstw nie korzysta z OZE, za wyjątkiem 9%, które stosują OZE w niewielkim (3%) lub średnim stopniu (6%).

Na rysunku 64 porównano wskazania poszczególnych grup respondentów. Można zauważyć, że tylko duże i małe przedsiębiorstwa korzystają z odnawialnych źródeł energii (odpowiednio 3% i 6%). Rozkład odpowiedzi pomiędzy grupami negującymi stosowanie OZE jest zbliżony i mieści się w przedziale  $x \in <77\%;91\%>$ . Biorąc pod uwagę wskazania ‘tak/cały czas’ oraz ‘w dużym stopniu’ można zauważyć, że najlepiej wypadły małe przedsiębiorstwa ze wskazaniem sumarycznym 9%. Jeśli do przytoczonych odpowiedzi respondentów doda się

wskazanie w skali ‘w średnim stopniu’ to wynik przedstawia się na korzyść zarówno małych, jak i średnich przedsiębiorstw (odpowiednio 12% i 12%).



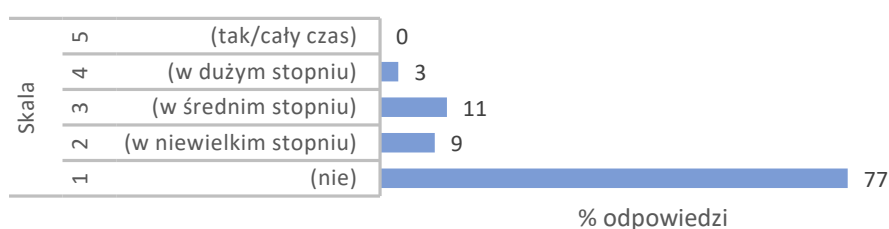
Rysunek 64. **Korzystanie z OZE – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

Źródło: Opracowanie własne.

Odnawialne źródła energii wykorzystywane są przez niewielki procent przedsiębiorstw (15,5%). Wskazania przedsiębiorstw pokazują być może tendencję, która będzie się rozwijała wraz z możliwościami finansowymi, inwestycyjnymi i prawnymi. Ruchy podmiotów są widoczne, a to daje powód do wnioskowania, że przedsiębiorstw stosujących OZE powinno przybywać. Wymienianymi przez przedsiębiorstwa odnawialnymi źródłami, z których korzystają były wiatr i słońce, czyli wiatraki i fotowoltaika. Natomiast ich wykorzystanie znalazło zastosowanie w ogrzewaniu budynków i wody oraz do celów produkcyjnych.

### Hale, budynki pasywne, energooszczędne

Na rysunku 65 znajdują się wskazania dużych przedsiębiorstw dotyczące posiadanych budynków energooszczędnych lub pasywnych.

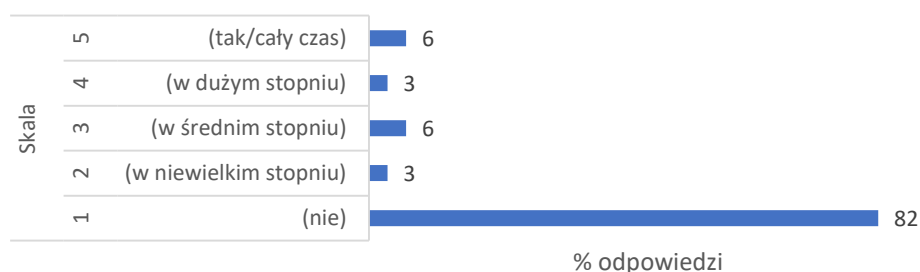


Rysunek 65. **Posiadane hale, budynki pasywne lub energooszczędne przez duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

W posiadaniu dużych przedsiębiorstw znajdują się budynki energooszczędne. Nieliczne posiadają je w stopniu dużym (3%) i średnim 11%. Zdecydowana większość dużych przedsiębiorstw nie dysponuje budynkami energooszczędnymi i pasywnymi (77%), bądź posiada je w niewielkim stopniu (9%). Należy nadmienić, że stopień na skali oznacza, że budynki w pewnym zakresie spełniają parametry budynków energooszczędnych określone w Dyrektywie 2010/31/WE z dnia 19 maja 2010 r. w sprawie charakterystyki energetycznej budynków (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=celex:32010L0031>; Dostęp: 11.09.2020r.).

Na rysunku 66 przedstawiono wskazania średnich przedsiębiorstw.

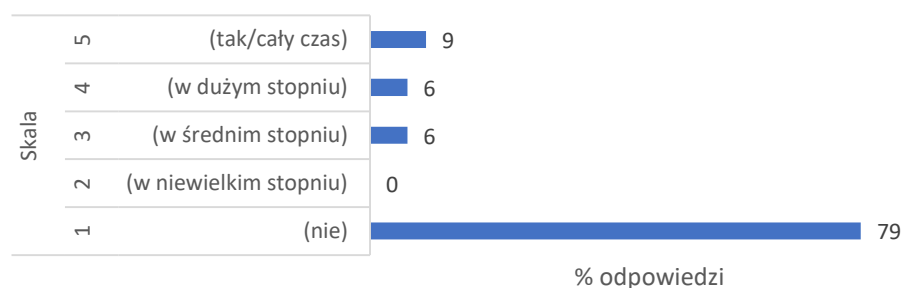


**Rysunek 66. Posiadane hale, budynki pasywne lub energooszczędne przez średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Średnie przedsiębiorstwa posiadają budynki spełniające wymagania budynków energooszczędnych (6%) oraz w stopniu dużym (3%), średnim (6%) i małym (3%). Podsumowane odpowiedzi stanowią wskazania 18% przedsiębiorstw.

Rysunek 67 przedstawia wskazania małych przedsiębiorstw.



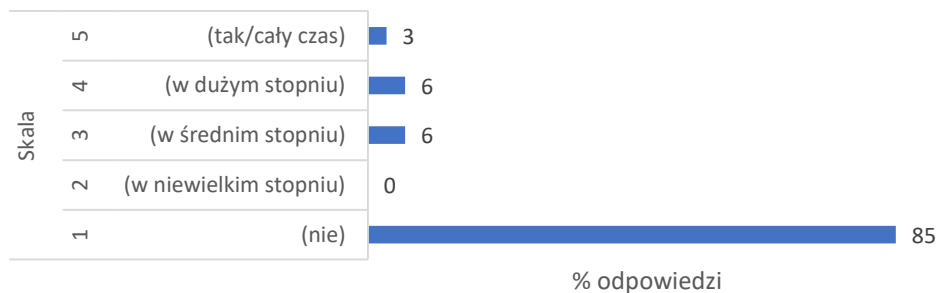
**Rysunek 67. Posiadane hale, budynki pasywne lub energooszczędne przez małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.



Według odpowiedzi respondentów 9% małych przedsiębiorstw posiada budynki energooszczędne. 6% posiada je w stopniu dużym, a w średnim kolejne 6%. Nie było wskazań ‘w niewielkim stopniu’, natomiast 79% respondentów zadeklarowało, że nie posiada energooszczędnych budynków.

Rysunek 68 obrazuje odpowiedzi mikro przedsiębiorstw.

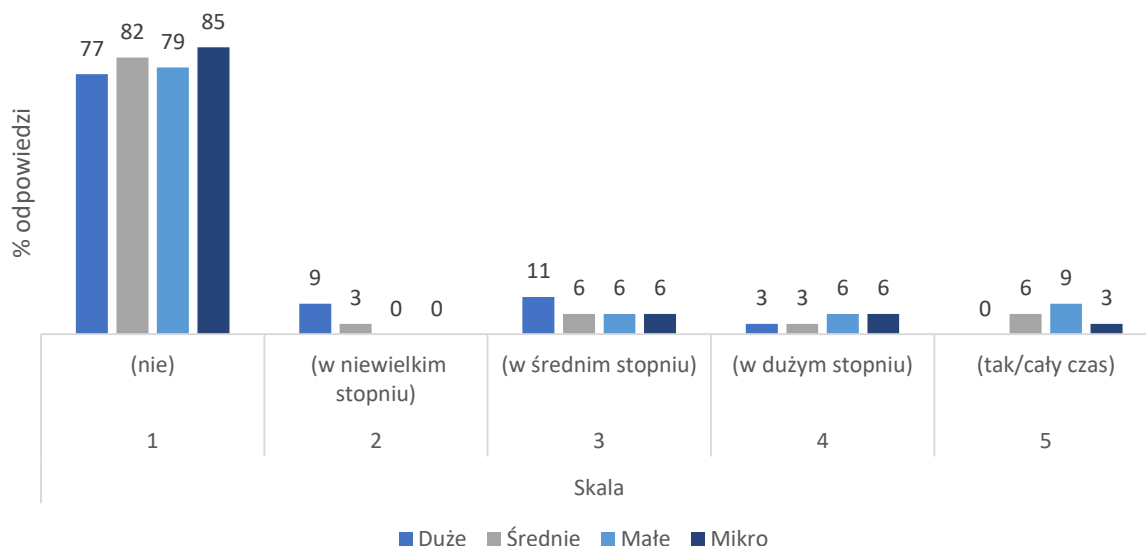


**Rysunek 68. Posiadane hale, budynki pasywne lub energooszczędne przez mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

W mikro przedsiębiorstwach można odnotować 3% posiadanych budynków energooszczędnych. 12% przedsiębiorstw wskazało na posiadanie ich w dużym i średnim stopniu. Nie wskazano na skali ‘w niewielkim stopniu’, natomiast 85% przedsiębiorstw w ogóle nie posiada energooszczędnych budynków.

Na rysunku 69 porównano wskazania przedsiębiorstw. Interesujące okazały się wskazania przedsiębiorstw dotyczące posiadanych budynków energooszczędnych w pełni spełniających kryteria unijnej dyrektywy. Wydawałoby się, że duże przedsiębiorstwa spośród czterech badanych grup wykażą się największą ilością posiadanych tego typu obiektów. Badania wykazały jednak, że w badanej dużej grupie firm żadne przedsiębiorstwo nie wskazało ‘tak/cały czas’. Największy procent odpowiedzi w tym stopniu uzyskały natomiast małe przedsiębiorstwa (9% – ‘tak/cały czas’). W małych przedsiębiorstwach, podobnie jak w dużych (77%), 79% nie posiada budynków energooszczędnych. Najmniejszy procent budynków (15%), choć w jakiejś części energooszczędnych, zanotowano w mikro przedsiębiorstwach. Natomiast 85% nie posiada w ogóle budynków tego typu.



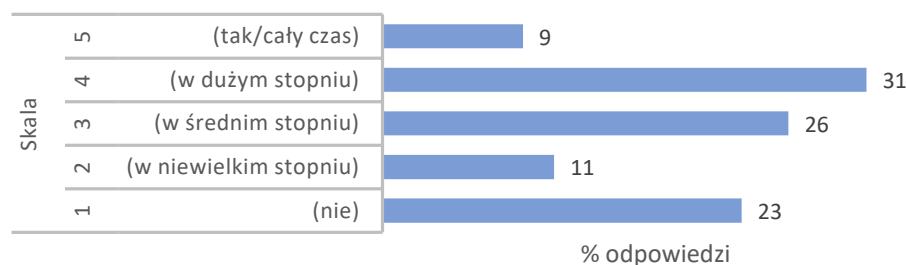
Rysunek 69. Posiadane hale, budynki pasywne lub energooszczędne przez przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)

Źródło: Opracowanie własne.

Z badań wynika, że 81% przedsiębiorstw (N=137) nie posiada budynków energooszczędnych bądź pasywnych. Pozostała część posiada je w niewielkiej ilości lub posiada obiekty w części spełniające kryteria budynków energooszczędnych. Istotne jednak jest, że takie budynki są w posiadaniu przedsiębiorstw i podmioty inwestują w posiadane zabudowania w celu poprawy ich energochłonności.

### Maszyny niskoenergetyczne

Na rysunku 70 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw dotyczące posiadania w zasobach maszyn niskoenergetycznych.

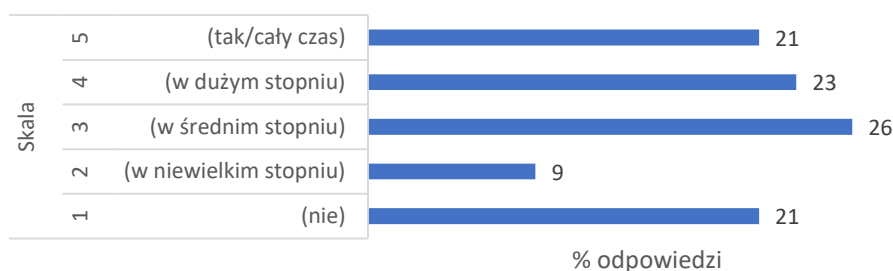


Rysunek 70. Posiadane maszyny niskoenergetyczne przez duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)

Źródło: Opracowanie własne.

Rozkład odpowiedzi w dużych przedsiębiorstwach objął całą skalę. Największy procent wskazań uzyskano ‘w dużym stopniu’ (31%). Maszyny niskoenergetyczne posiada 9% przedsiębiorstw. Pozostałe inwestują w maszyny niskoenergetyczne, a w ich posiadaniu znajduje się w stopniu dużym, średnim i małym 68% maszyn. Ok. 1/5 przedsiębiorstw nie posiada maszyn niskoenergetycznych (23%).

Rysunek 71 przedstawia wskazania średnich przedsiębiorstw.

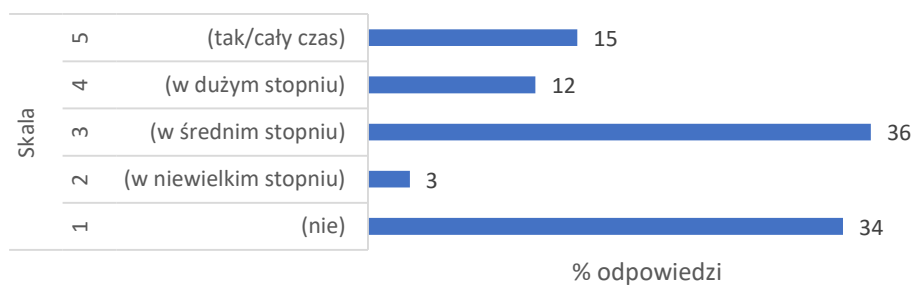


Rysunek 71. **Posiadane maszyny niskoenergetyczne przez średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według rozkładu odpowiedzi na skali można zauważyć, że ok. 1/5 średnich przedsiębiorstw posiada maszyny niskoenergetyczne (21%). Takie samo wskazanie dotyczy braku tego typu maszyn (21%). W stopniu dużym, średnim i niewielkim maszyny niskoenergetyczne posiada 58% średnich przedsiębiorstw (odpowiednio 23%, 26% i 9%).

Na rysunku 72 przedstawiono wskazania małych przedsiębiorstw.

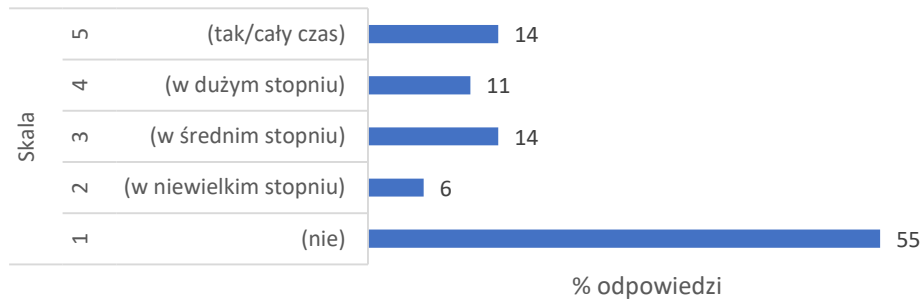


Rysunek 72. **Posiadane maszyny niskoenergetyczne przez małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiedzi wskazują, że 15% małych przedsiębiorstw posiada maszyny niskoenergetyczne, a ponad dwa razy więcej (34%) nie posiada. Ponad połowa przedsiębiorstw posiada tego typu maszyny w dużym, średnim lub niewielkim stopniu.

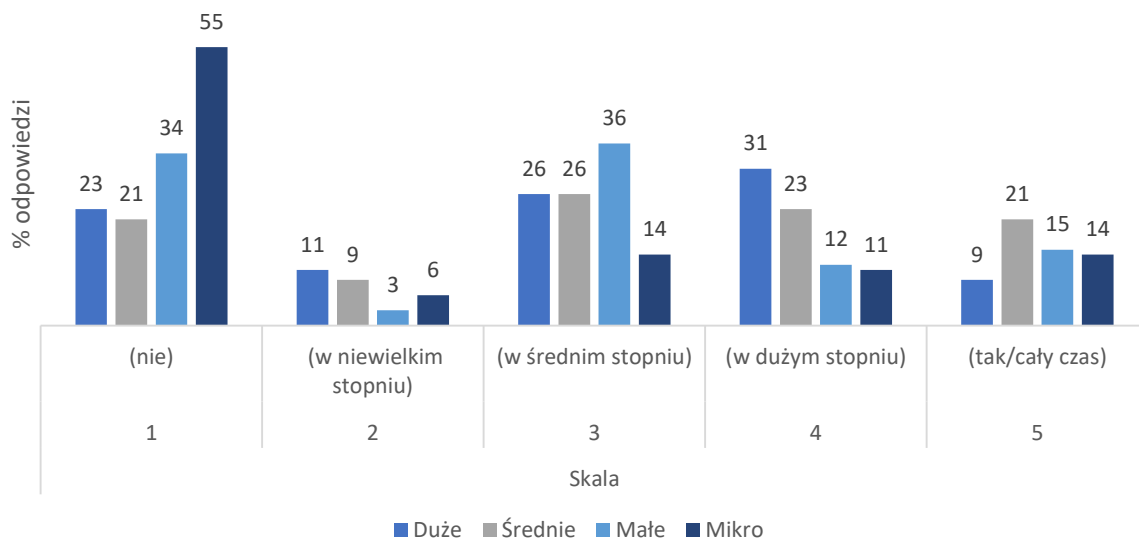
Rysunek 73 obrazuje wskazania mikro przedsiębiorstw.



Rysunek 73. **Posiadane maszyny niskoenergetyczne przez mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**  
 Źródło: Opracowanie własne.

W mikro przedsiębiorstwach ponad połowa ankietowanych nie posiada maszyn niskoenergetycznych (55%). Wskazania pokazują, że tego typu maszyny posiada 14% mikro przedsiębiorstw. Pozostała część (31%) dysponuje tym zasobem w dużym, średnim lub niewielkim stopniu.

Na rysunku 74 porównano wskazania poszczególnych grup przedsiębiorstw.



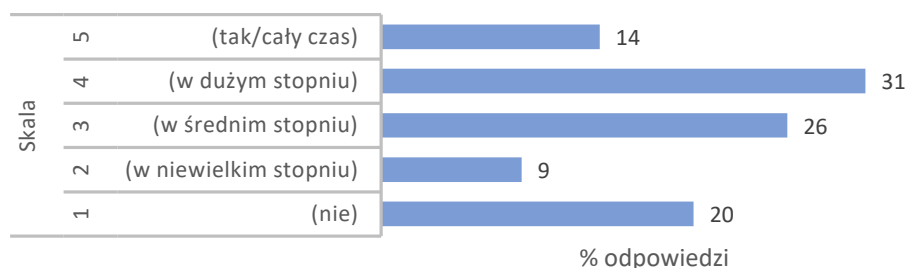
Rysunek 74. **Posiadane maszyny niskoenergetyczne przez przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

Źródło: Opracowanie własne.

Z odpowiedzi respondentów wynika, że 33% przedsiębiorstw nie posiada maszyn niskoenergetycznych, natomiast maszyny niskoenergetyczne posiada 15% z nich. Najwięcej jest w posiadaniu średnich przedsiębiorstw, a najmniej, co jest zaskakujące, w zasobach dużych firm. Analizując rozkład wskazań można zauważyć, że najmniej odpowiedzi dotyczyło pozycji ‘w niewielkim stopniu’.

## Inwestowanie w maszyny niskoenergetyczne

Uzupełnieniem pytania o posiadane maszyny niskoenergetyczne było zagadnienie dotyczące inwestycji w maszyny o niskich parametrach zużycia energii. Przedsiębiorstwa odpowiadały mając do dyspozycji pięciostopniową skalę. Wskazania dużych przedsiębiorstw przedstawia rysunek 75.

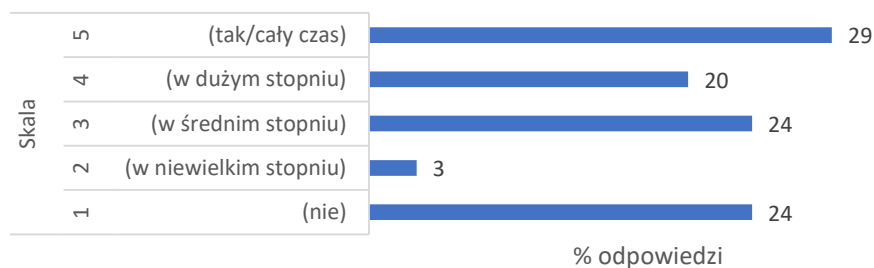


Rysunek 75. **Inwestowanie w maszyny niskoenergetyczne przez duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według odpowiedzi respondentów 1/5 dużych przedsiębiorstw nie inwestuje w maszyny niskoenergetyczne (20%). Robi to 14% firm. Pozostałe 66% inwestuje w maszyny w dużym (31%), średnim (26%) lub niewielkim stopniu (9%).

Rysunek 76 wskazuje odpowiedzi średnich przedsiębiorstw.

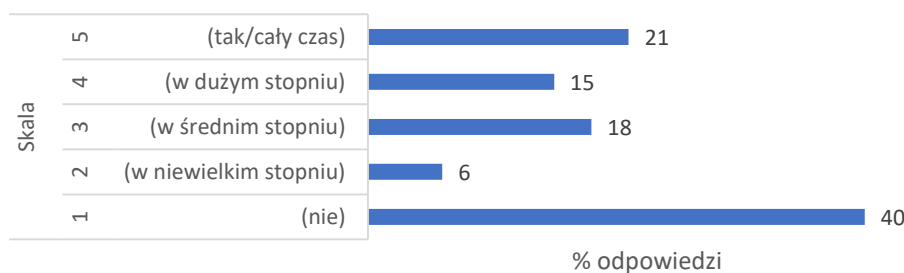


Rysunek 76. **Inwestowanie w maszyny niskoenergetyczne przez średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Badania wykazały, że w maszyny niskoenergetyczne inwestuje 29% średnich podmiotów. Nie inwestuje 24%, co stanowi podobny procent do przedsiębiorstw permanentnie inwestujących i taką samą liczbę, jak wskazanie ‘w średnim stopniu’. 1/5 średnich przedsiębiorstw inwestuje w maszyny niskoenergetyczne ‘w dużym stopniu’.

Na rysunku 77 przedstawiono wskazania małych przedsiębiorstw.

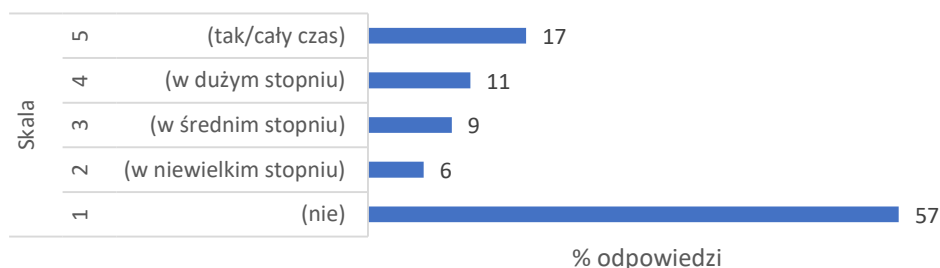


Rysunek 77. **Inwestowanie w maszyny niskoenergetyczne przez małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiedzi respondentów wykazały, że 40% małych przedsiębiorstw nie inwestuje w maszyny niskoenergetyczne. Działania takie podejmuje 21% podmiotów, natomiast 15% robi to w dużym stopniu, nieco więcej w średnim stopniu i zdecydowanie najmniej w niewielkim stopniu (6%).

Rysunek 78 to wskazania mikro przedsiębiorstw.



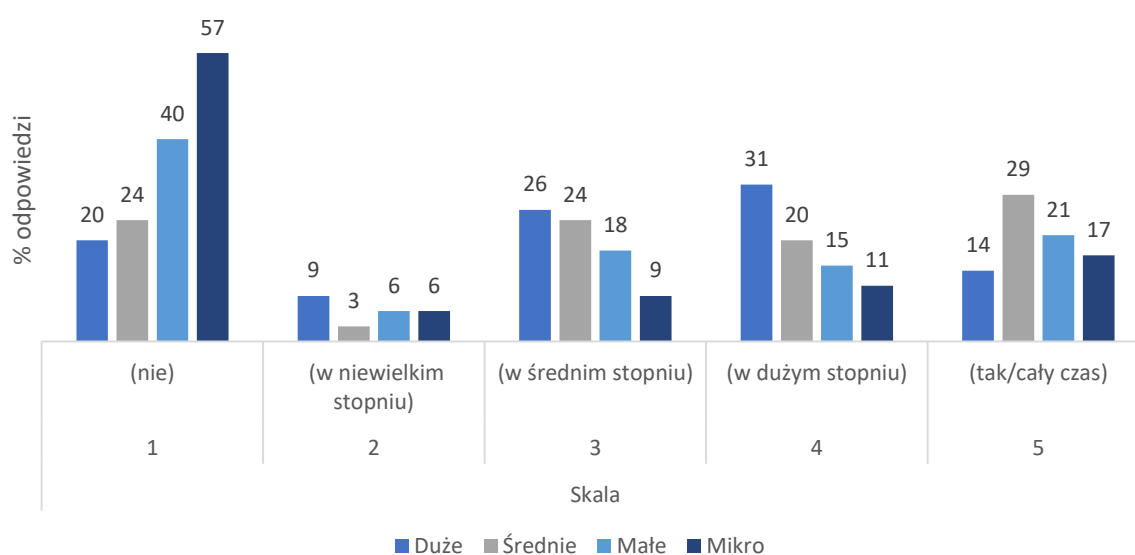
Rysunek 78. **Inwestowanie w maszyny niskoenergetyczne przez mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Ponad połowa mikro przedsiębiorstw (57%) nie inwestuje w maszyny niskoenergetyczne. Rosnące zaangażowanie respondentów można zauważyć na skali, na której procent wskazań rośnie wraz z jej stopniem. W niewielkim stopniu w maszyny inwestuje 6% firm, w średnim 9%, dużym 11%, natomiast cały czas w pełnym zakresie działania takie podejmuje 17% mikro przedsiębiorstw.

Rysunek 79 przedstawia porównanie wskazań badanych grup przedsiębiorstw. Z odpowiedzi respondentów wynika, że wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstw maleje procent tych, które nie inwestują w maszyny niskoenergetyczne. Można zauważyć, że im większe przedsiębiorstwa tym zwiększa się procent podmiotów systematycznie

inwestujących w maszyny niskoenergetyczne (od mikro do średnich). Tylko największe przedsiębiorstwa odbiegają od tej tendencji i ich procent wyniósł najmniej ze wszystkich badanych grup (14%). Natomiast we wskazaniu ‘w dużym stopniu’ zauważyć można tendencję wzrostową – im większe przedsiębiorstwo, tym wzrasta procent firm, które inwestują w maszyny niskoenergetyczne. Ten sam efekt występuje przy wskazaniu ‘w średnim stopniu’. We wskazaniu ‘w niewielkim stopniu’ mikro i małe przedsiębiorstwa podały te same wartości (6%), natomiast średnie 3%, a duże 9%, co narusza efekt ciągłego wzrostu w zależności od wielkości firmy.



Rysunek 79. **Inwestowanie w maszyny niskoenergetyczne przez przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

Źródło: Opracowanie własne.

Z badań wynika, że 35% (N=137) respondentów nie inwestuje w maszyny niskoenergetyczne. Najwięcej przedsiębiorstw inwestuje w maszyny ‘cały czas’ (21%) – ok. 1/5 podmiotów. Tożsame wskazanie dotyczy ‘w dużym’ i ‘w średnim stopniu’ (19% i 19%). 6% podmiotów działania tego typu podejmuje w niewielkim stopniu.




W tabeli 48 przedstawiono największy, na pięciostopniowej skali, procent wskazań przedsiębiorstw w obszarze ekonomia (drugi z trzech badanych obszarów zrównoważonego rozwoju)<sup>31</sup>. Do tabeli wpisano dwa największe procentowo wskazania wyłuszczone te, które

<sup>31</sup> W przypadku tego samego procentu odpowiedzi uzyskanego przez dwa stopnie na skali [jeśli zawarty w nich był DS (4 – w dużym stopniu) lub T (5 – tak/cały czas)], nieznaczono ich kolorem niebieskim, ponieważ drugim największym procentowo wskazaniem na pięciostopniowej skali był niższy stopień. Np. nr 3 – średnie firmy: odpowiedź ŚS/T (6%) – brak koloru niebieskiego, ponieważ drugim najwyższym procentowo wskazaniem na skali było N (82%) – nie posiadamy.

uzyskały powyżej 50%. Tabela zawiera 7 zagadnień. Dodatkowo zamieszczono w niej odpowiedzi dotyczące posiadania ocieplonych budynków oraz inwestowania w nie.

Tabela 48. Największe procentowo wskazania przedsiębiorstw w obszarze ekonomia

L.p.	Zagadnienie	Wskazania przedsiębiorstw							
		Duże (n=35)		Średnie (n=34)		Małe (n=33)		Mikro (n=35)	
1	Samowystarczalność energetyczna	N (83%)	DS (8%)	N (79%)	NS (9%)	N (70%)	NS (15%)	N (88%)	NS (6%)
2	Korzystanie z OZE	N (77%)	NS (17%)	N (88%)	ŚS/DS (6%)	N (82%)	NS/T (6%)	N (91%)	NS (6%)
3	Budynki pasywne, energooszczędne	N (77%)	ŚS (11%)	N (82%)	ŚS/T (6%)	N (79%)	T (9%)	N (85%)	ŚS/DS (6%)
4	Maszyny niskoenergetyczne	ŚS (26%)	DS (31%)	ŚS (26%)	DS (23%)	N (34%)	ŚS (36%)	N (55%)	ŚS/T (14%)
5	Inwestowanie w maszyny niskoenergetyczne	ŚS (26%)	DS (31%)	N/ŚS (24%)	T (29%)	N (40%)	T (21%)	N (57%)	T (17%)
6	Posiadanie ocieplonych budynków	DS (20%)	T (57%)	N (43%)	T (51%)	N (36%)	T (52%)	N (62%)	T (24%)
7	Inwestowanie w ocieplanie budynków	DS (37%)	T (20%)	DS (23%)	T (32%)	N (31%)	T (27%)	N (55%)	T (14%)

**Legenda:**  
 wskazanie na skali 5 – tak/cały czas (T)  
 wskazanie na skali 4 – w dużym stopniu (DS)  
 wskazanie spełniające przyjęte kryteria (DS, T lub DS + T powyżej 50%)  
**Pozostałe oznaczenia:**  
 N – nie  
 NS – w niewielkim stopniu  
 ŚS – w średnim stopniu

Źródło: Opracowanie własne.

Zgromadzone w tabeli 48 odpowiedzi respondentów wykazały, że dwa zagadnienia (29%) spełniły przyjęte w doktoracie kryteria: posiadanie ocieplonych budynków (nr 6) oraz inwestowanie w ocieplenie budynków (nr 7). Z porównania wynika, że najlepiej w tym zestawieniu wypadły duże i średnie przedsiębiorstwa, które w obu przypadkach spełniły przyjęte wymagania. Kryterium spełniły również małe przedsiębiorstwa: posiadanie ocieplonych budynków (52% wskazań). Można zauważyć, że im większe przedsiębiorstwa, tym rośnie liczba zagadnień (zasobów), które uzyskały odpowiedź ‘tak/cały czas’ – (T) lub ‘w dużym stopniu’ – (DS).



## Obszar ekonomia – WNIOSKI

Można wnioskować, że badane przedsiębiorstwa nie są samowystarczalne energetycznie (80%). Jedyne 1/5 ankietowanych jest samowystarczalna i to w różnym stopniu. Znikomy procent (6%) stanowią tylko małe przedsiębiorstwa, które zadeklarowały samowystarczalność energetyczną w pełnym zakresie i najlepiej spośród ankietowanych podmiotów radzą sobie z samowystarczalnością energetyczną. Największy procent uzyskały również we wskazaniu ‘w niewielkim’ i ‘średnim stopniu’, a najmniejszy (70%) we wskazaniu negującym samowystarczalność energetyczną. Najlepszą pozycję małych firm, w tym zestawieniu, można tłumaczyć posiadaną infrastrukturą (mniejszą niż duże i średnie firmy), co jest związane również z liczbą zatrudnionych osób. Oba wskaźniki mogą mieć wpływ na zapewnienie samowystarczalności energetycznej.

Korzystanie z odnawialnych źródeł energii (OZE) nie jest popularne wśród badanych podmiotów. Większość z nich (85%) w ogóle nie korzysta z OZE. Najlepiej radzą sobie duże przedsiębiorstwa, których 23% korzysta z OZE, choć w różnym stopniu – najwięcej w niewielkim (17%). Tylko duże i małe przedsiębiorstwa korzystają z OZE cały czas (odpowiednio 3% i 6%). Małe firmy zadeklarowały korzystanie z OZE ‘tak/cały czas’ oraz ‘w niewielkim stopniu’ (na równi z mikro firmami) w tym samym procencie (6%).

Większość badanych przedsiębiorstw (81%) nie posiada hal, budynków pasywnych lub energooszczędnych. Procent odpowiedzi negatywnych między przedsiębiorstwami różnej wielkości był bardzo zbliżony i mieścił się w przedziale  $x \in \langle 77\%;85\% \rangle$ , gdzie skrajne wartości dotyczyły odpowiednio dużych i mikro firm. Najlepiej w tym pytaniu wypadły duże i małe przedsiębiorstwa. Duże firmy posiadają hale, budynki pasywne lub energooszczędne w średnim (11%), niewielkim (9%) i dużym stopniu (3%). Hale, budynki pasywne lub energooszczędne posiadają tylko średnie, małe i mikro przedsiębiorstwa, w tym najwięcej małych (9%).

Najwięcej maszyn niskoenergetycznych posiadają duże i średnie przedsiębiorstwa (odpowiednio 23% i 21%). Maszyn niskoenergetycznych nie posiada więcej niż połowa mikro firm (55%). Można zauważyć tendencję wzrostową – im mniejsze firmy tym maszyn niskoenergetycznych w ich zasobach jest mniej. Najlepiej wypadły średnie przedsiębiorstwa. 21% z nich posiada maszyny niskoenergetyczne. Tyle samo deklaruje, że ich nie posiada w ogóle. Ciekawie wypadły duże firmy. Największy procent uzyskały przy wskazaniu ‘w dużym stopniu’ (31%). Najmniej z nich, w porównaniu z pozostałymi przedsiębiorstwami,

zadeklarowało posiadanie maszyn niskoenergetycznych (9%). Nie jest zainteresowanych inwestowaniem w maszyny niskoenergetyczne 35% badanych firm różnej wielkości (N=137), w tym najmniej dużych przedsiębiorstw (20%). Można zauważyć, że im mniejsze przedsiębiorstwo tym większy procent tych, które nie inwestują w maszyny niskoenergetyczne. Największy procent stanowią mikro przedsiębiorstwa. Można to wytłumaczyć, nie tylko przez aspekt finansowy, ale przez mniejszą skalę prowadzonej działalności i mniejszym zapotrzebowaniem na maszyny w ogóle (częstotliwość zakupów). Ciekawie wygląda procent odpowiedzi przy wskazaniu 'tak/cały czas', w którym najlepiej wypadły średnie firmy (29%), natomiast najmniejszy procent uzyskały duże podmioty (14%). Duże przedsiębiorstwa największy procent osiągnęły przy wskazaniu 'w dużym stopniu' (31%).

W obszarze ekonomicznym trzy badane grupy przedsiębiorstw (duże, średnie i małe) spełniły przyjęte w dysertacji kryteria. W przypadku dużych i średnich firm były to dwa z ośmiu wymienionych zagadnień: posiadanie ocieplonych budynków (duże – 57% wskazań, średnie 51%) oraz inwestowanie w ocieplanie budynków [suma odpowiedzi 'w dużym stopniu' – (DS) i 'tak/cały' czas – (T) powyżej 50% w obu przypadkach]. Natomiast małe przedsiębiorstwa powyżej 50% odpowiedzi uzyskały przy jednym zagadnieniu: posiadanie ocieplonych budynków (52%). W obszarze ekonomicznym można zaobserwować, że duże i średnie podmioty w dużym stopniu lub cały czas podejmują działania w większej ilości zagadnień z tego obszaru, niż czynią to małe i mikro przedsiębiorstwa.

Oceniając działania badanych przedsiębiorstw według przyjętych kryteriów można zauważyć, że wymagania zostały w tym obszarze spełnione w 29%. Uprawnia to do wnioskowania, że hipoteza szczegółowa H1b nie może zostać potwierdzona.

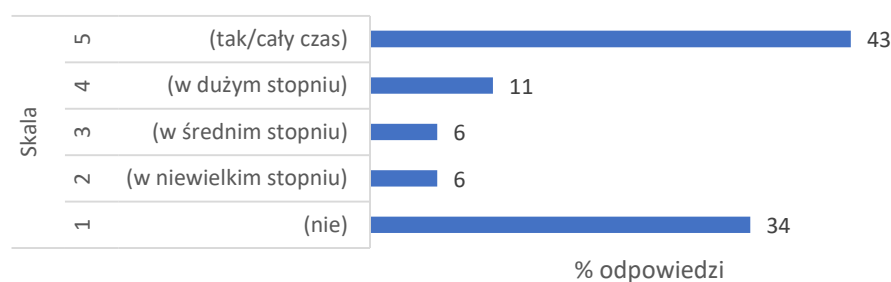
#### *4.2.1.3. Aspekty społeczne (obszar społeczeństwo)*

W podrozdziale dotyczącym obszaru społecznego omówiono następujące zagadnienia: współpraca z innymi organizacjami, zasoby ludzkie: szkolenie pracowników, korzystanie z pomysłów pracowników, rotacja pracowników, zatrudnianie pracowników na umowę zlecenie, plan rozwoju finansowego pracowników, zwiększanie wynagrodzenia pracownikom oraz posiadanie certyfikowanego systemu BHP według normy PN-N 18001, OHSAS 18001 lub ISO 45001, posiadanie własnych procedur BHP, wypadki przy pracy, społeczna odpowiedzialność biznesu (wdrożony standard SA 8000 lub posiadanie własnych procedur dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu).

Na końcu podrozdziału umieszczono tabelę zbiorczą z ośmioma zagadnieniami z obszaru społecznego. Analiza wyników badania pozwoli na **zweryfikowanie hipotezy szczegółowej H1c: Przedsiębiorstwa kształtują swój potencjał zasobowy w obszarze społecznym.**

## Współpraca z organizacjami

Na rysunku 80 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw dotyczące współpracy z innymi organizacjami w ramach realizacji wspólnych przedsięwzięć.

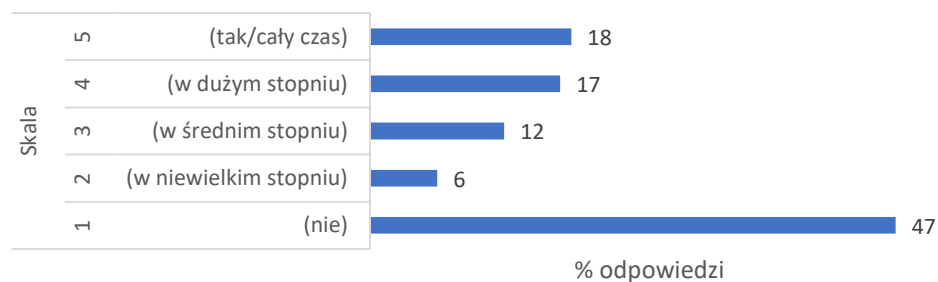


Rysunek 80. **Współpraca z organizacjami – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Połowa dużych przedsiębiorstw wskazała, że współpracuje z innymi organizacjami (43%) lub robi to w dużym stopniu (11%). Nie podejmuje współpracy ok. 1/3 dużych podmiotów. Pozostałe podmioty (12%) działania tego typu podejmują w średnim lub niewielkim zakresie.

Na rysunku 81 przedstawiono wskazania średnich przedsiębiorstw.



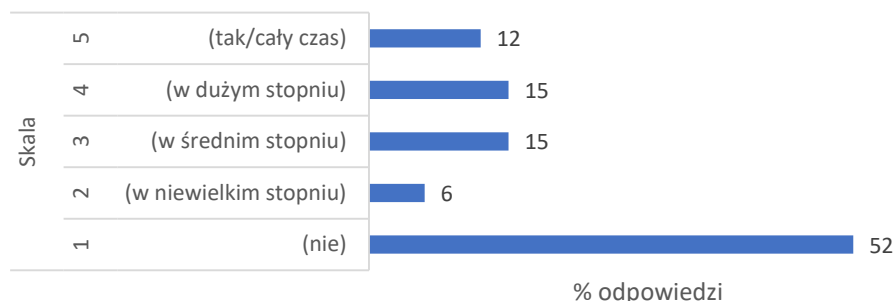
Rysunek 81. **Współpraca z organizacjami – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiedzi średnich przedsiębiorstw wykazały, że prawie 1/5 z nich współpracuje z innymi organizacjami oraz podobny procent czyni to w dużym stopniu. Nie podejmuje współpracy

prawie połowa średnich organizacji, a pozostała 1/5 albo współpracuje w średnim stopniu albo w niewielkim.

Rysunek 82 przedstawia wskazania małych przedsiębiorstw.

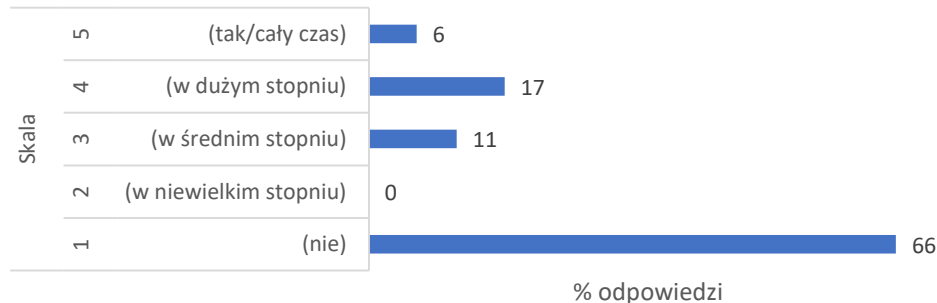


Rysunek 82. **Współpraca z organizacjami – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Ponad połowa małych przedsiębiorstw nie podejmuje współpracy z innymi organizacjami. Współpracuje 12% małych podmiotów. Pozostałe 36% czyni to w dużym (15%), średnim (15%) lub niewielkim stopniu (6%).

Rysunek 83 obrazuje odpowiedzi mikro przedsiębiorstw.

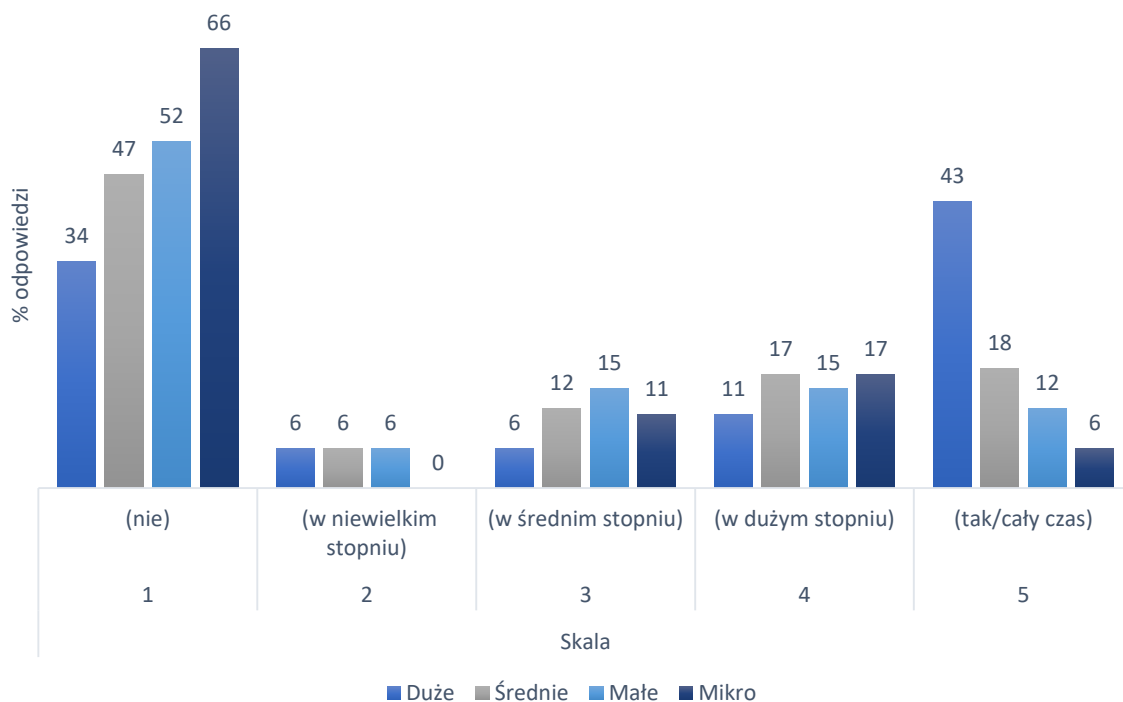


Rysunek 83. **Współpraca z organizacjami – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Zdecydowana większość mikro przedsiębiorstw nie podejmuje współpracy z innymi organizacjami, a działania te podejmuje niewielki ich procent (6%). Więcej przedsiębiorstw współpracuje w dużym stopniu (17%) lub średnim (11%). Nie wskazano na skali ‘w niewielkim stopniu’.

Na rysunku 84 porównano wskazania badanych przedsiębiorstw. Z analizy odpowiedzi wynika, że im większe przedsiębiorstwa tym zwiększa się procent podmiotów współpracujących z innymi organizacjami. Podobnie wygląda z analizą odpowiedzi negatywnych. Im większe przedsiębiorstwa tym zmniejsza się procent odpowiedzi o braku współpracy.



Rysunek 84. **Współpraca z organizacjami – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**  
 Źródło: Opracowanie własne.

50% przedsiębiorstw nie podejmuje współpracy z innymi organizacjami, natomiast druga połowa taką współpracę podejmuje w różnym stopniu. 1/5 podmiotów zadeklarowała współpracę z innymi organizacjami w sposób ciągły (20%), 15% w dużym stopniu, a 11% w średnim. Wskazania przedsiębiorstw na skali ‘w niewielkim stopniu’ były jednakowe i wyniosły po 6%, oprócz mikro przedsiębiorstw – wskazanie 0%.

Współpraca z innymi organizacjami to aspekty dotyczące otoczenia zewnętrznego. Uzupełnieniem diagnozy obszaru społecznego jest otoczenie wewnętrzne przedsiębiorstw i zagadnienia z nim związane. Zadane pytania w tym zakresie dotyczyły zasobów ludzkich. Zagadnieniem łączącym oba rodzaje otoczenia jest koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, która kładzie nacisk na uwzględnianie w rozwoju przedsiębiorstwa oczekiwań wszystkich grup interesariuszy – zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Poniżej przedstawiono wyniki badań w wymienionych tematach.

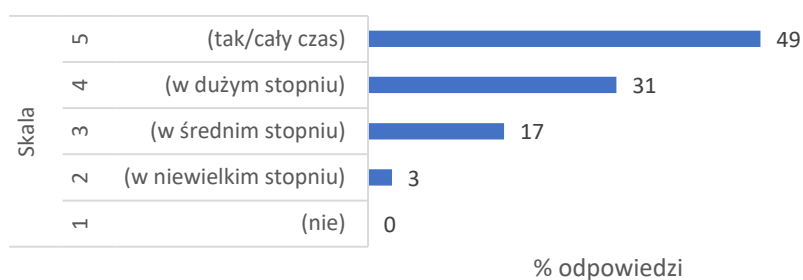
### Zasoby ludzkie

Zagadnienia związane z zasobami ludzkimi ujęte w kwestionariuszu ankiety dotyczyły: szkolenia pracowników, pomysłów pracowników, rotacji pracowników, zatrudnienia

pracowników na umowę zlecenie, planu rozwoju finansowego pracowników, zwiększania wynagrodzenia pracownikom, posiadanego systemu bezpieczeństwa i higieny pracy zgodnego z normą PN-N 18001/OHSAS 18001/ISO 45001 lub posiadanie procedur własnych oraz wypadków przy pracy. Odpowiedzi respondentów przedstawiono według kolejności wymienionych zagadnień.

## Szkolenie pracowników

Na rysunku 85 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw

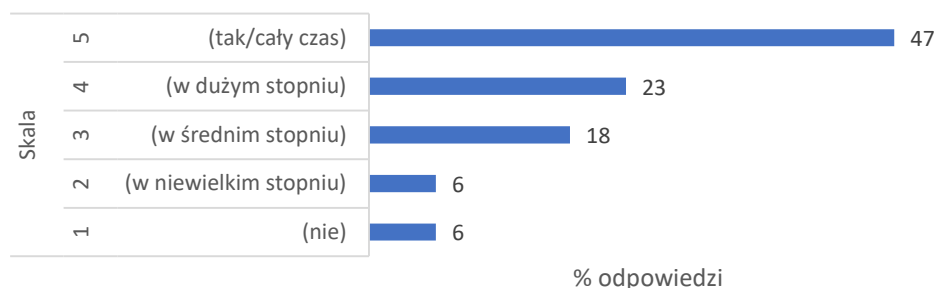


Rysunek 85. Szkolenia pracowników – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )

Źródło: Opracowanie własne.

Wszystkie badane duże przedsiębiorstwa szkolą swoich pracowników. Nie było odpowiedzi negatywnych. Natomiast zróżnicowany był rozkład odpowiedzi dotyczący stopnia tego procesu. Prawie połowa dużych przedsiębiorstw zadeklarowała, że szkoli swoich pracowników w sposób ciągły (49%). Pozostali robią to w dużym (31%), średnim (17%) lub niewielkim stopniu (3%).

Rysunek 86 przedstawia wskazania średnich przedsiębiorstw.

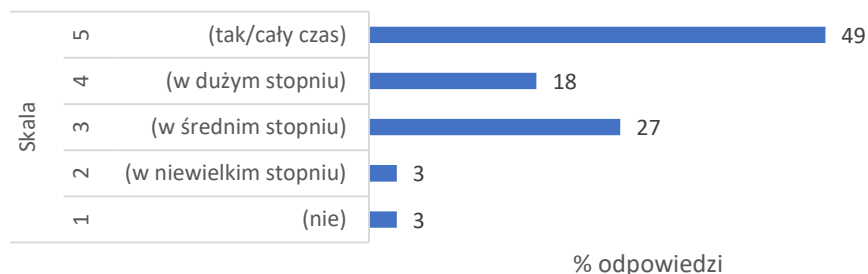


Rysunek 86. Szkolenia pracowników – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )

Źródło: Opracowanie własne.

Prawie połowa średnich przedsiębiorstw permanentnie szkoli swoich pracowników (47%). Nie podejmuje takich działań 6% podmiotów. Pozostałe przedsiębiorstwa szkolą swoich pracowników w dużym (23%), średnim (18%) lub niewielkim stopniu (6%).

Na rysunku 87 przedstawiono wskazania małych przedsiębiorstw.

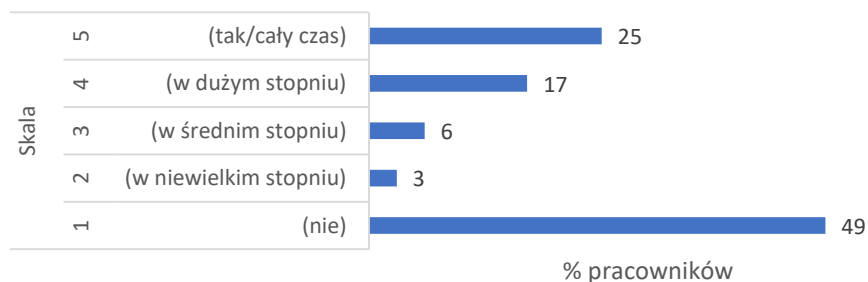


Rysunek 87. Szkolenia pracowników – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)

Źródło: Opracowanie własne.

Podobnie jak w dużych przedsiębiorstwach prawie połowa małych firm szkoli swoich pracowników w sposób ciągły (49%). Nie robi tego 3% badanych. Pozostałe podmioty podejmują takie działania w dużym (18%), średnim (27%) lub niewielkim stopniu (3%), przy czym wskazanie ‘w średnim stopniu’ zebrało najwięcej odpowiedzi spośród trzech wymienionych.

Na rysunku 88 zobrazowano odpowiedzi mikro przedsiębiorstw.

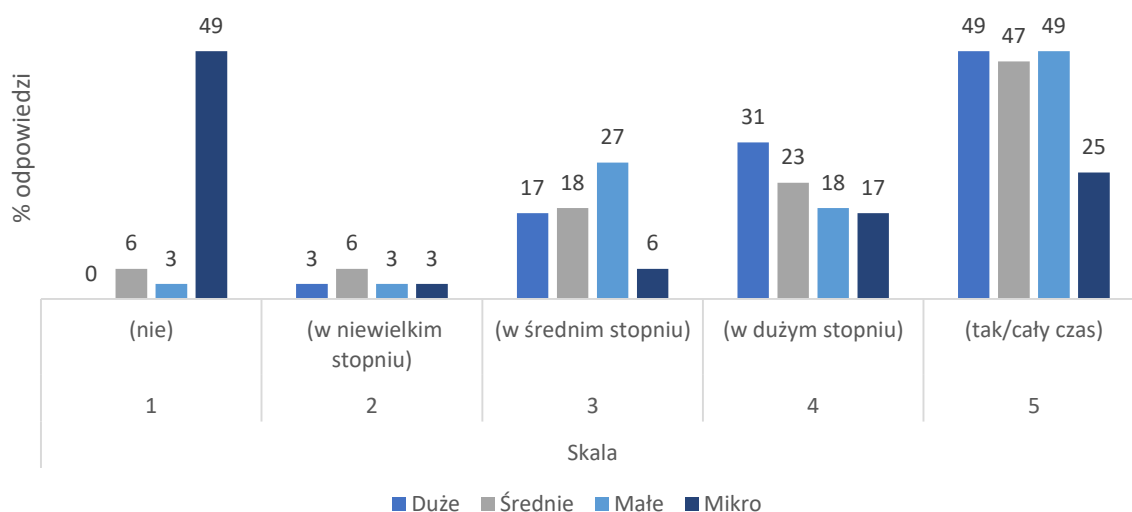


Rysunek 88. Szkolenia pracowników – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)

Źródło: Opracowanie własne.

Prawie połowa z mikro przedsiębiorstw (49%) odpowiedziała negatywnie na pytanie dotyczące szkoleń pracowników. Odwrotnie niż przedsiębiorstwa wymienione powyżej, których tożsamy lub podobny procent odpowiedzi dotyczył permanentnego prowadzenia szkoleń. W sposób ciągły szkolenia prowadzi ¼ podmiotów. W stopniu dużym, średnim lub niewielkim czynności takie podejmuje odpowiednio 17%, 6% i 3% badanych małych przedsiębiorstw.

Rysunek 89 zawiera porównanie poszczególnych grup przedsiębiorstw. Pomimo różnego rozkładu odpowiedzi prawie tożsamy jest wynik trzech badanych grup, tzn. szkolenia w sposób ciągły ('tak/cały czas') prowadzone są dla niecałej połowy personelu. Taką odpowiedź wskazały podmioty duże, średnie i małe. Mikro przedsiębiorstwa taki wynik osiągnęły przy odpowiedzi negatywnej – nie szkolą 49% swoich pracowników, wskazując jednocześnie, że 25% pracowników jest szkolonych permanentnie, co stanowi połowę wskazaną przez duże, średnie i małe przedsiębiorstwa. Można zauważyć, że tylko duże przedsiębiorstwa szkolą wszystkich pracowników, natomiast średnie i małe nie podejmują takich działań w znikomym stopniu (odpowiednio 6% i 3%). Zarówno w dużych, jak i średnich przedsiębiorstwach rośnie procent wskazań na skali – inaczej niż w przypadku małych i mikro podmiotów.



Rysunek 89. Szkolenia pracowników – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)

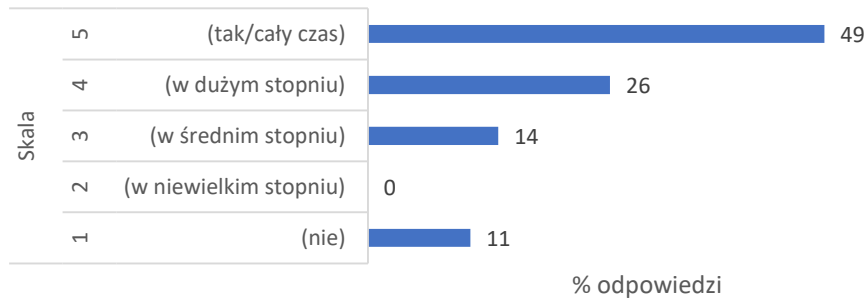
Źródło: Opracowanie własne.

Z badań wynika, że 15 % przedsiębiorstw (N=137) nie szkoli swojego personelu, w tym największą część stanowią mikro firmy. Rozkład odpowiedzi wskazuje, że tylko 'w dużym stopniu' można zauważyć, że im większe przedsiębiorstwa tym zmniejsza się % odpowiedzi na skali (od 5 stopnia do 1).

### Pomysły pracowników

Na rysunku 90 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw dotyczące korzystania z pomysłów własnych pracowników.



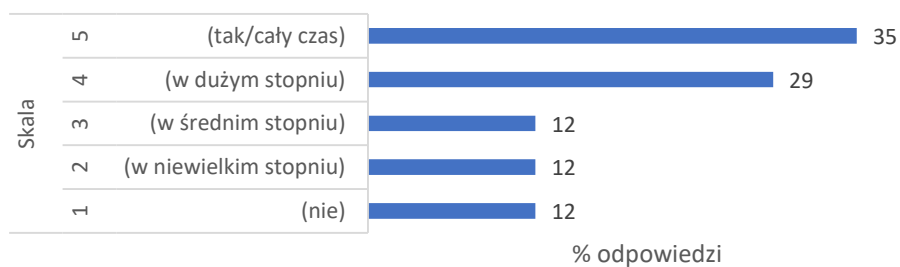


Rysunek 90. **Pomysły pracowników – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )**

Źródło: Opracowanie własne.

Prawie połowa dużych przedsiębiorstw korzysta z pomysłów własnych pracowników (49%). Odpowiedzi dużych przedsiębiorstw nie wypełniły całej skali – zabrakło wskazań ‘w niewielkim stopniu’. Nie wykorzystuje pomysłów pracowników 11% badanych przedsiębiorstw. Pozostałe robią to w dużym (26%) i średnim stopniu (14%).

Na rysunku 91 zobrazowano odpowiedzi średnich przedsiębiorstw.

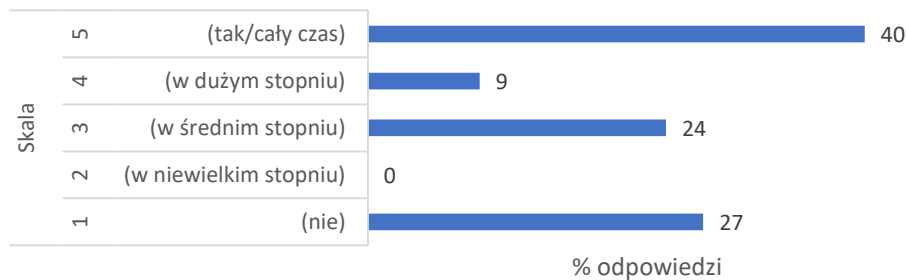


Rysunek 91. **Pomysły pracowników – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )**

Źródło: Opracowanie własne.

Rozkład odpowiedzi objął cały zakres skali. Te same wskazania uzyskały: ‘w średnim stopniu’, ‘niewielkim stopniu’ oraz brak wykorzystania pomysłów pracowników własnych – po 12%. Z pomysłów personelu korzysta 35% dużych przedsiębiorstw, a prawie 1/3 robi to w dużym stopniu (29%).

Rysunek 92 wskazuje odpowiedzi małych przedsiębiorstw.

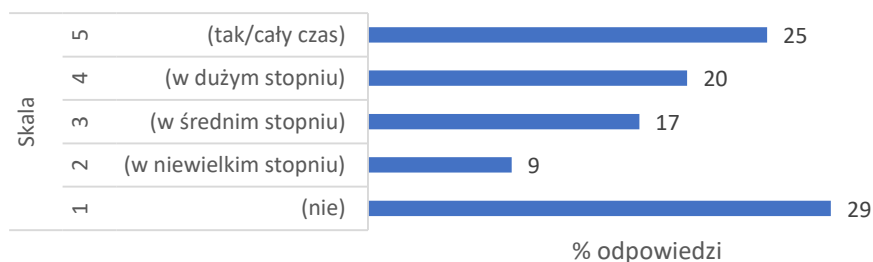


Rysunek 92. **Pomysły pracowników – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Podobnie jak w dużych przedsiębiorstwach skala nie została całkowicie wypełniona – 0% uzyskało ‘w niewielkim stopniu’. Prawie 1/3 nie wykorzystuje twórczego potencjału pracowników własnych. Z pomysłów personelu korzysta 40% małych przedsiębiorstw. Pozostałe korzystają z twórczości pracowników w dużym i średnim stopniu – odpowiednio 9% i 24%.

Rysunek 93 przedstawia wskazania mikro przedsiębiorstw.



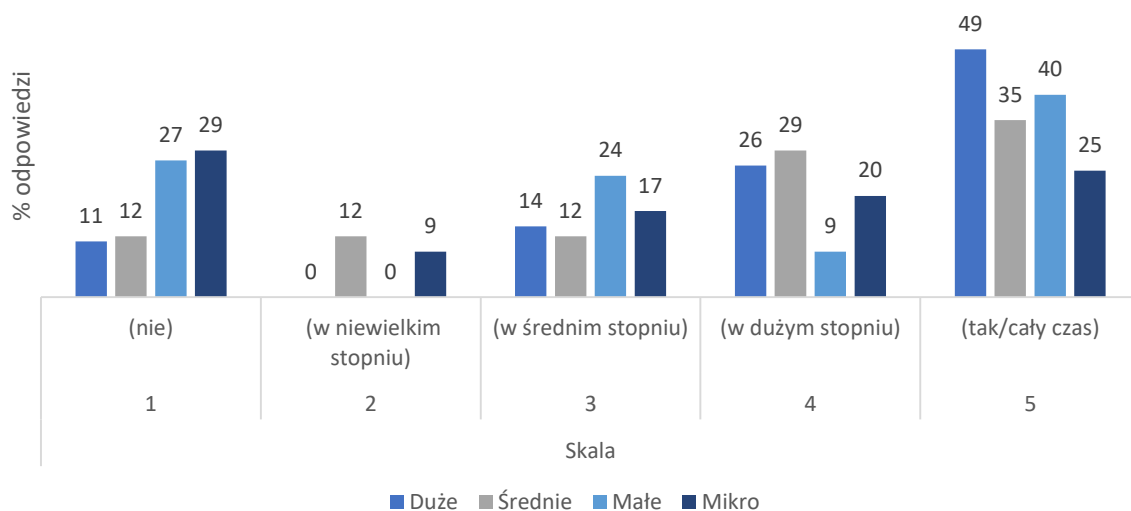
Rysunek 93. **Pomysły pracowników – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Rozkład odpowiedzi wypełnił całą skalę. Z badań wynika, że ¼ mikro przedsiębiorstw korzysta z pomysłów pracowników. W dużym stopniu czyni to 1/5 mikro podmiotów. W średnim stopniu i niewielkim działania takie podejmuje odpowiednio 17% i 9% przedsiębiorstw. Nie korzysta z pomysłów własnego personelu ok. 1/3 mikro firm (29%).

Rysunek 94 przedstawia porównanie wszystkich grup przedsiębiorstw. Z analizy wynika, że im większe przedsiębiorstwa tym zmniejsza się procent odpowiedzi negatywnych – brak korzystania z pomysłów pracowników. Rozkład odpowiedzi nie pozwala na podobny wniosek dotyczący permanentnego korzystania z pomysłów personelu. Różnica wynika z odpowiedzi średnich i małych przedsiębiorstw, które choć wskazały podobny procent, to jednak większy procent odpowiedzi zanotowano w przypadku małych firm (40%). Skalę

w pełni wypełniły średnie i mikro przedsiębiorstwa. W przypadku dużych i małych firm 0% wyniosło wskazanie ‘w niewielkim stopniu’.



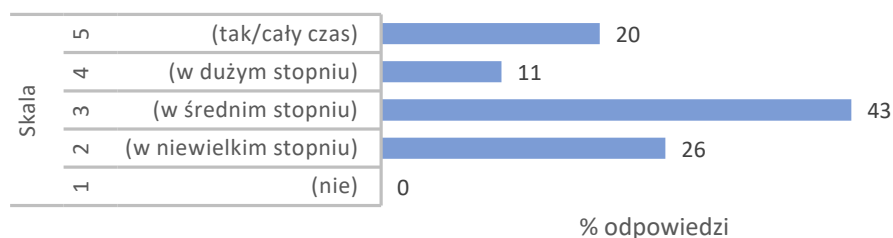
Rysunek 94. **Pomysły pracowników – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

Źródło: Opracowanie własne.

Z badań wynika, że 37% badanych przedsiębiorstw korzysta, a 20% podmiotów nie korzysta z pomysłów własnych pracowników. Zdecydowanie na korzyść przedsiębiorstw wpływają kolejne, pośrednie stopnie w skali, czyli wskazania w dużym, średnim i niewielki stopniu, które razem wyniosły 43%, co po zsumowaniu z odpowiedzią ‘tak, cały czas’ wynosi 80%. Procent ten jest cztery razy większy od wskazania negatywnego, czyli nie korzystania z potencjału twórczego własnego personelu.

### Rotacja pracowników

Na rysunku 95 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw dotyczące rotacji pracowników.

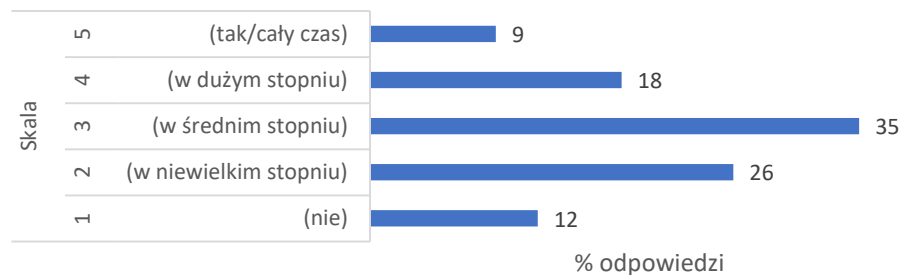


Rysunek 95. **Rotacja pracowników – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

W odpowiedziach dużych przedsiębiorstw zabrakło odpowiedzi negatywnej – brak rotacji. Pozostałe wskazania sugerują, że w 1/5 dużych przedsiębiorstw rotacja występuje cały czas. Największy procent odpowiedzi zanotowano przy wskazaniu ‘w średnim stopniu’ (43%). Kolejną wartość ‘w niewielkim stopniu’ (26%) i najmniejszą w ‘dużym stopniu’ (11%).

Rysunek 96 to wskazania średnich przedsiębiorstw.

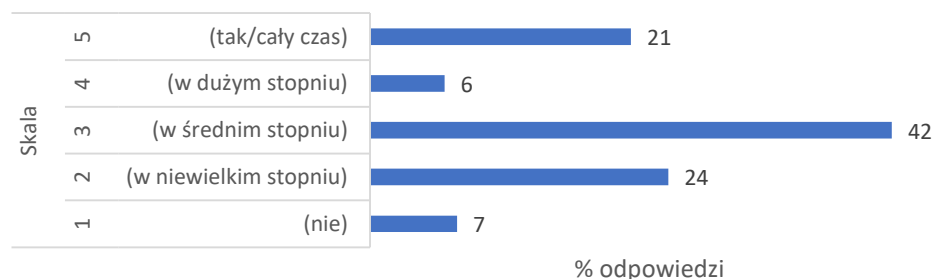


Rysunek 96. **Rotacja pracowników – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Wskazania objęły całą 5-stopniową skalę. Najwyższą wartość uzyskano przy odpowiedzi ‘w średnim stopniu’ – 35%. Ciągłą rotację odnotowuje 9% średnich przedsiębiorstw, co jest najniższym wskazaniem na skali. Nieco więcej, bo 12% podmiotów zadeklarowało, że nie zauważyło przypadku rotacji pracowników. Pozostałe przedsiębiorstwa mają rotację w dużym stopniu (18%) oraz niewielkim (26%).

Na rysunku 97 przedstawiono odpowiedzi małych przedsiębiorstw.

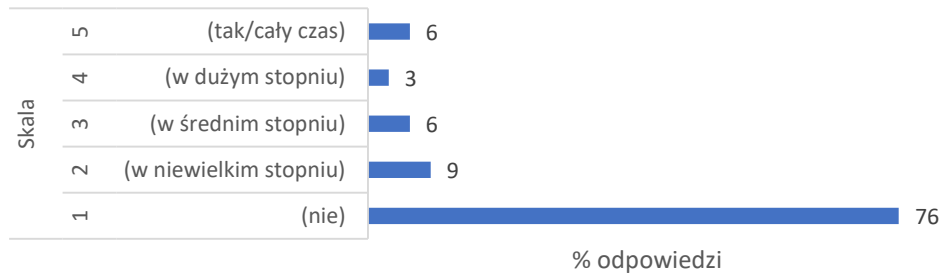


Rysunek 97. **Rotacja pracowników – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Ok. 1/5 małych przedsiębiorstw posiada ciągłą rotację pracowników (21%). Nie odnotowało rotacji 7% podmiotów. Pozostałe małe firmy wskazały, że odnotowały rotację w dużym stopniu 6%, średnim i niewielkim (24%), przy czym wskazanie ‘w średnim stopniu’ było najwyższe na całej skali i wyniosło 42%.

Na rysunku 98 zobrazowano wynik mikro przedsiębiorstw.

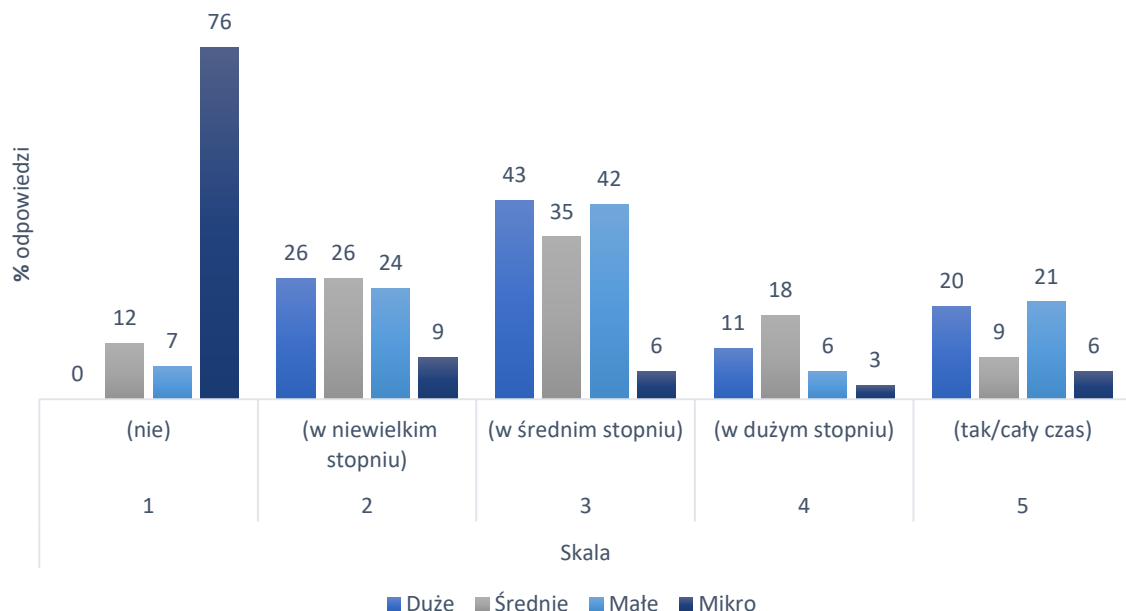


Rysunek 98. **Rotacja pracowników – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

W 76% mikro przedsiębiorstw nie odnotowano rotacji pracowników. Jest to najwyższe wskazanie mikro firm na skali. Rotacja ciągła wystąpiła w przypadku 6% badanych mikro przedsiębiorstw, tak samo jak przy odpowiedzi ‘w średnim stopniu’. Pozostałe firmy wskazały, że rotacja występuje w stopniu dużym (3%) i niewielkim (9%).

Rysunek 99 porównuje odpowiedzi wszystkich przedsiębiorstw (N=137). Analizując wskazania respondentów można zauważyć, że duże, średnie i małe przedsiębiorstwa największą rotację mają na poziomie średnim. Tylko w dużych firmach nie odnotowano rotacji pracowników. Największy procent wskazań w tym aspekcie ujawniły mikro podmioty, w których 76% nie ma rotacji i jest to najwyższe wskazanie ze wszystkich podmiotów na całej skali w ogóle.



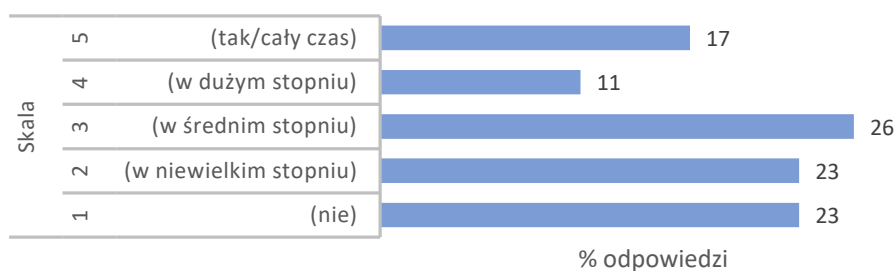
Rysunek 99. **Rotacja pracowników – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że 24% przedsiębiorstw nie odnotowało rotacji pracowników, w tym w największym stopniu w mikro przedsiębiorstwach. Największą rotację zanotowano we wskazaniu ‘w średnim stopniu’ (32%), najmniejszą w ‘dużym stopniu’ (9,5%). Cały czas rotację odnotowuje 14% przedsiębiorstw.

### Zatrudnianie na umowę zlecenie

Na rysunku 100 zobrazowano wskazania dużych przedsiębiorstw dotyczące zatrudniania na umowę zlecenie.

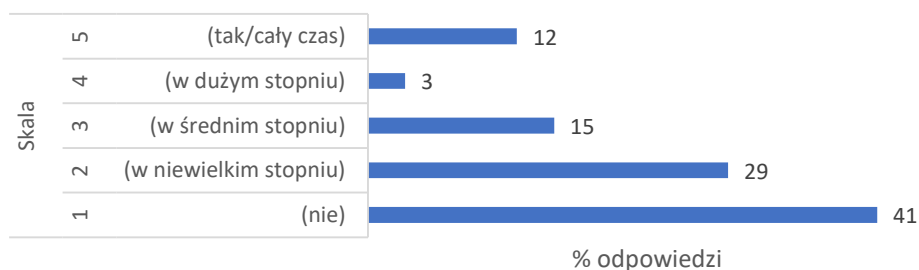


Rysunek 100. **Zatrudnianie pracowników na umowę zlecenie – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

23% dużych przedsiębiorstw nie zatrudnia pracowników na umowę zlecenie. Tyle samo podmiotów robi to w niewielkim stopniu (23%). Najwyższą wartość zanotowano ‘w średnim stopniu’ – 26%. W sposób ciągły na umowę zlecenie pracowników zatrudnia 17% dużych firm.

Rysunek 101 przedstawia wskazania średnich przedsiębiorstw.

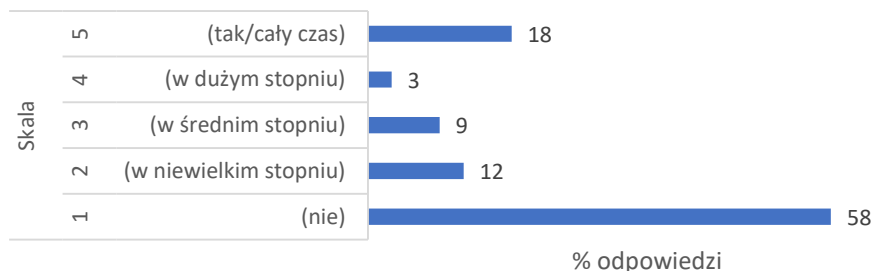


Rysunek 101. **Zatrudnianie pracowników na umowę zlecenie – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Nie zatrudnia pracowników na umowę zlecenie 41% średnich przedsiębiorstw i jest to najwyższe wskazanie na skali. Kolejne to 29% ‘w niewielkim stopniu’ i 15% ‘w średnim stopniu’. Cały czas pracowników na umowę zlecenie zatrudnia 12% średnich przedsiębiorstw. Nieliczne (3%) zatrudniają pracowników na umowę zlecenie w dużym stopniu.

Rysunek 102 obrazuje wskazania małych przedsiębiorstw.

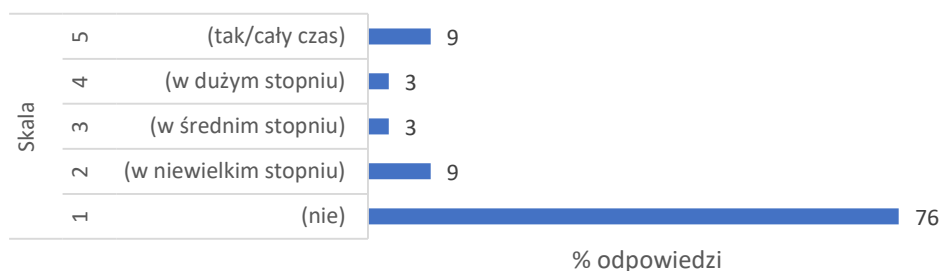


Rysunek 102. **Zatrudnianie pracowników na umowę zlecenie – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Ponad połowa małych przedsiębiorstw nie zatrudnia pracowników na umowę zlecenie (najwyższe wskazanie na skali). Taką praktykę w sposób ciągły stosuje 18% małych firm. Pozostałe zatrudniają pracowników na umowę zlecenie w niewielkim (12%), średnim (9%) i dużym stopniu (3% – najniższe wskazanie na skali).

Rysunek 103 to odpowiedzi mikro przedsiębiorstw.



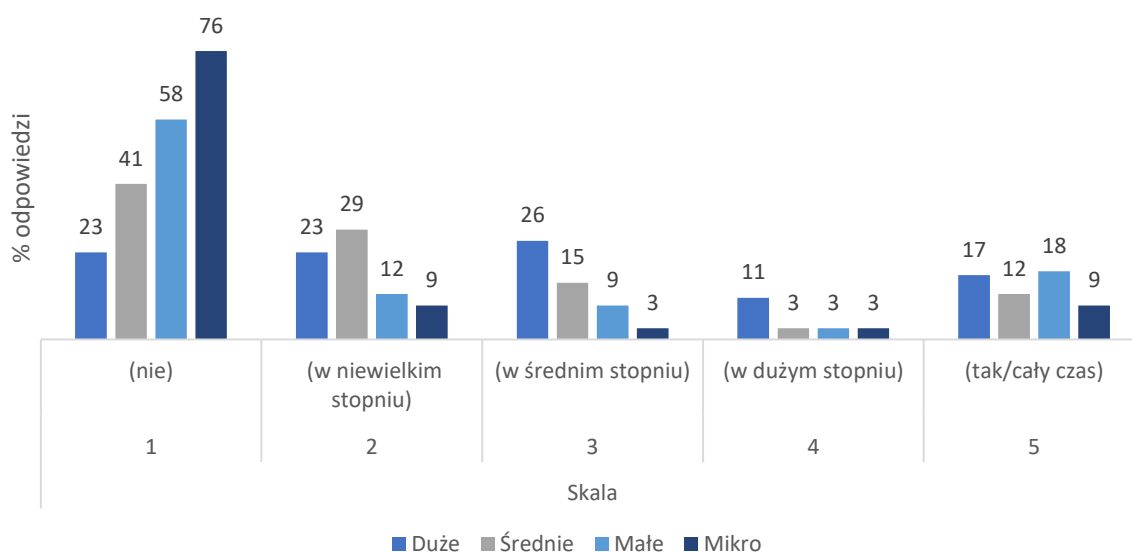
Rysunek 103. **Zatrudnianie pracowników na umowę zlecenie – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Z odpowiedzi respondentów wynika, że 76% mikro firm nie zatrudnia pracowników na umowę zlecenie. Jest to najwyższe wskazanie na 5-cio stopniowej skali. Najniższe dotyczyło zatrudniania pracowników na umowę zlecenie w dużym i średnim stopniu – po 3%. Zarówno

wskazanie ‘tak/cały czas’ oraz ‘w niewielkim stopniu’ uzyskały ten sam % odpowiedzi – po 9%.

Na rysunku 104 porównano wskazania wszystkich przedsiębiorstw (N=137). Z analizy porównawczej wynika, że im większe przedsiębiorstwo tym zmniejsza się procent pracowników, którzy nie są zatrudniani na umowę zlecenie. Jest to wynik interesujący, ponieważ wskazuje, że stałej umowy o pracę bardziej można się spodziewać w mniejszych firmach niż w dużych i średnich. Ponadto można zauważyć, że najmniejszy odsetek wskazań zanotowano w stopniu średnim. Średnie, małe i mikro przedsiębiorstwa podały taką samą wartość – 3%. W największym procencie permanentnie na umowę zlecenie zatrudniają duże i małe przedsiębiorstwa (odpowiednio 17% i 18%).



Rysunek 104. **Zatrudnianie pracowników na umowę zlecenie – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

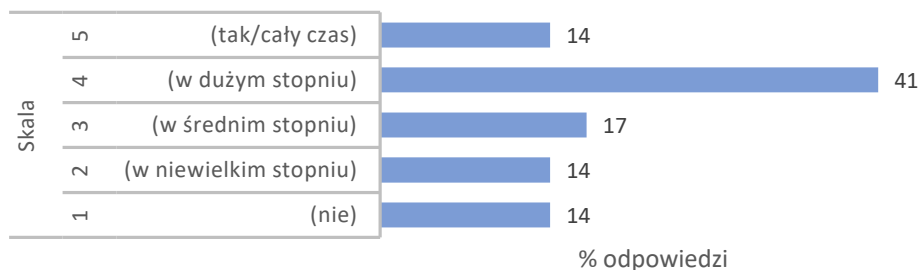
Źródło: Opracowanie własne.

Połowa badanych przedsiębiorstw zadeklarowała, że nie zatrudnia pracowników na umowę zlecenie. Najmniej przedsiębiorstw na umowę zlecenie zatrudnia w dużym stopniu (5%), a najwięcej w niewielkim stopniu 18%. Podobny procent wskazań uzyskało ‘w średnim stopniu’ 13% oraz zatrudnianie pracowników ‘cały czas’ na umowę zlecenie 14%.

### Plan rozwoju finansowego pracowników

Na rysunku 105 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw dotyczące planu rozwoju finansowego pracowników.

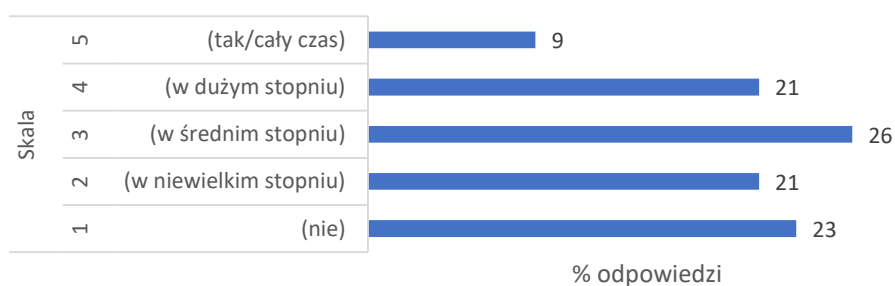




Rysunek 105. **Planu rozwoju finansowego pracowników – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**  
 Źródło: Opracowanie własne.

W dużych przedsiębiorstwach plan rozwoju finansowego pracowników posiada 14% respondentów. Ten sam procent przedsiębiorstw plan posiada w niewielkim stopniu lub w ogóle go nie ma. Zdecydowanie więcej, bo 41% dużych podmiotów, posiada plan rozwoju finansowego ‘w dużym stopniu’ i jest to najwyższe wskazanie na skali. Kolejnym jest wskazanie ‘w średnim stopniu’ – 17%.

Na rysunku 106 wskazano odpowiedzi średnich przedsiębiorstw.

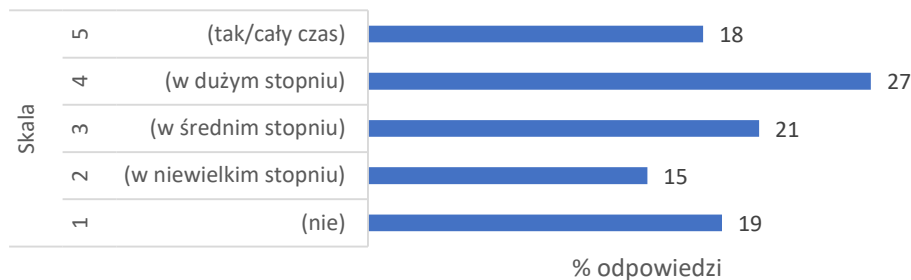


Rysunek 106. **Planu rozwoju finansowego pracowników – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według wskazań respondentów 9% średnich przedsiębiorstw nie posiada planu rozwoju finansowego pracowników i jest to najmniejszy odsetek na skali. Pozostały rozkład odpowiedzi jest do siebie procentowo zbliżony i mieści się w przedziale  $x \in \langle 21\%; 26\% \rangle$ . Największy procent uzyskało wskazanie ‘w średnim stopniu’ – 26%. ‘W dużym stopniu’ oraz ‘w niewielkim stopniu’ uzyskały ten sam procent odpowiedzi (21%).

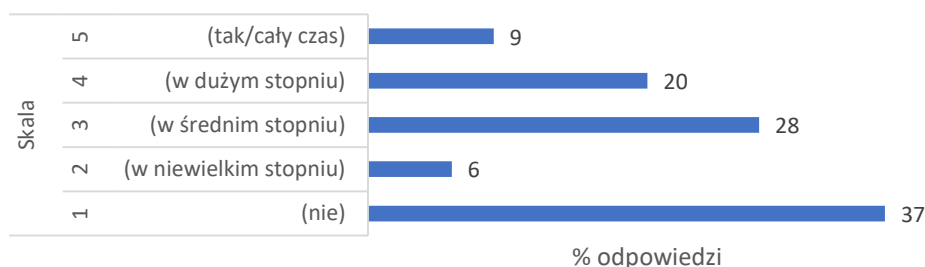
Rysunek 107 zawiera wskazania małych przedsiębiorstw.



Rysunek 107. **Planu rozwoju finansowego pracowników – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**  
 Źródło: Opracowanie własne.

Rozłożenie odpowiedzi na skali mieści się w przedziale  $x \in <15\%;27\%>$ . Najwięcej wskazań uzyskało ‘w dużym stopniu’ – 27%, a najmniej ‘w niewielkim stopniu’ – 15%. Pozostałe odpowiedzi były do siebie bardzo zbliżone. Nie posiada planu rozwoju finansowego 19% małych przedsiębiorstw, natomiast plan posiada 18% lub posiada go w średnim stopniu 21% małych firm.

Na rysunku 108 przedstawiono odpowiedzi mikro przedsiębiorstw.

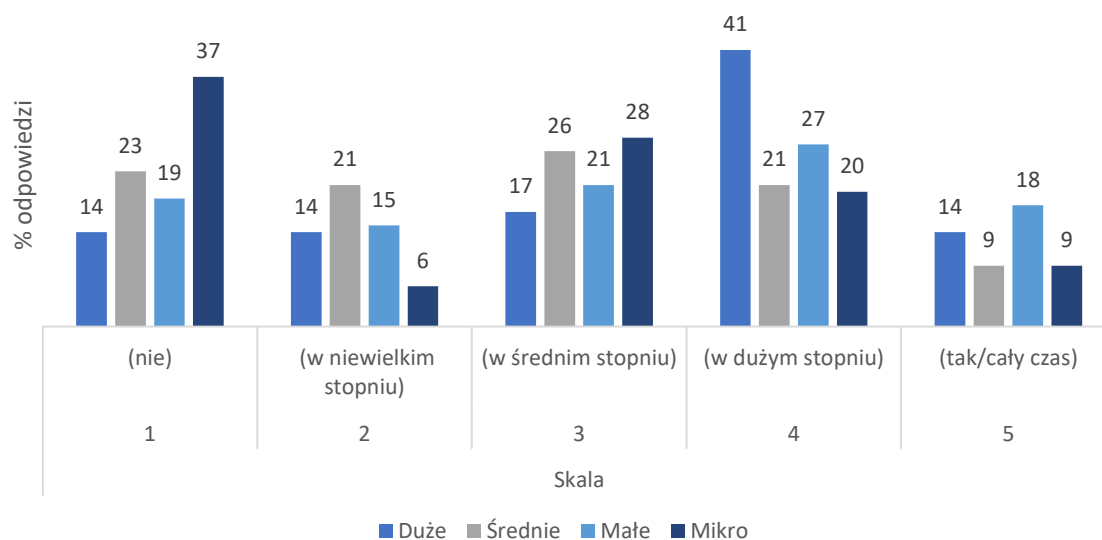


Rysunek 108. **Planu rozwoju finansowego pracowników – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**  
 Źródło: Opracowanie własne.

W mikro przedsiębiorstwach 37% podmiotów nie posiada planu rozwoju finansowego. Jest to najwyższe wskazanie mikro przedsiębiorstw na skali. Najmniejszy procent odpowiedzi uzyskało wskazanie ‘w niewielkim stopniu’ – 6%. Plan finansowy posiada 9% mikro firm. Pozostałe odpowiedzi to 20% oraz 28% i dotyczą wskazań ‘w dużym stopniu’ oraz ‘w średnim stopniu’.

Rysunek 109 przedstawia porównanie badanych grup przedsiębiorstw (N=137). W dużych przedsiębiorstwach podobnie jak w małych największą liczbę odpowiedzi uzyskało ‘w dużym stopniu’. W średnich i mikro przedsiębiorstwach ten sam wynik uzyskała odpowiedź pozytywna dotycząca posiadania planu finansowego – 9%. Najwięcej przedsiębiorstw, które nie posiadają planu rozwoju finansowego swoich pracowników odnotowano w mikro firmach,

a najmniej w dużych przedsiębiorstwach. Najwyższe wskazanie spośród wszystkich badanych grup można zauważyć w dużych przedsiębiorstwach przy odpowiedzi w 'w dużym stopniu' – 41%. Najmniejszy procent wskazań podały mikro przedsiębiorstwa (6%) sugerując, że posiadają plan rozwoju finansowego w niewielkim stopniu.



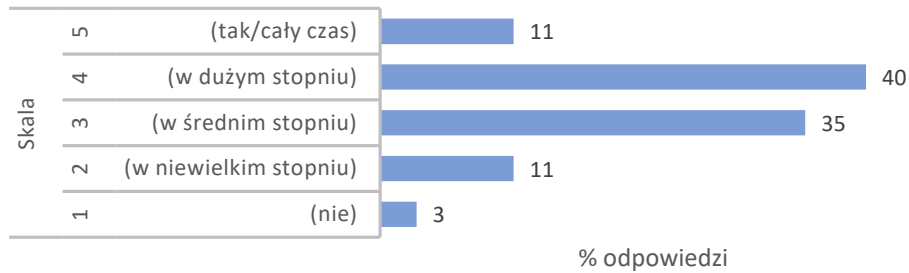
Rysunek 109. **Planu rozwoju finansowego pracowników – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że 13% respondentów posiada plan rozwoju finansowego swoich pracowników i rozkład odpowiedzi w tym przypadku był najbardziej zbliżony ( $x \in \langle 9\%; 18\% \rangle$ ). Planu nie posiada 23% przedsiębiorstw, co jest takim samym procentem jak w przypadku posiadania planu 'w średnim stopniu'. 27% podmiotów deklaruje posiadanie planu w dużym stopniu, a 14% w niewielkim, przy czym posiadanie planu 'w dużym stopniu' jest wynikiem najwyższym.

### Zwiększanie wynagrodzeń pracownikom

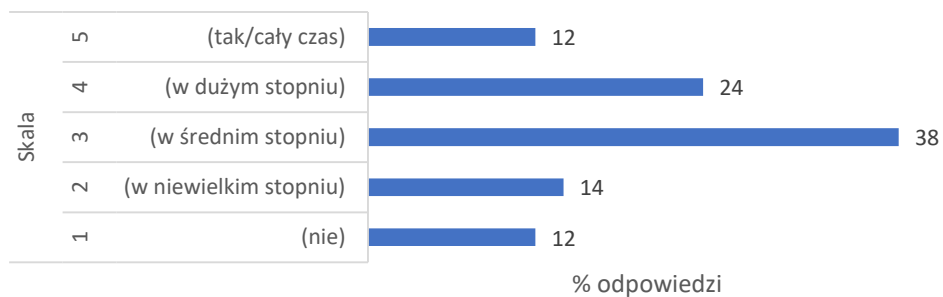
Na rysunku 110 wskazano odpowiedzi dużych przedsiębiorstw dotyczące zwiększania wynagrodzeń swoim pracownikom.



Rysunek 110. **Zwiększanie wynagrodzeń pracownikom – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**  
 Źródło: Opracowanie własne.

Ze wskazań dużych przedsiębiorstw wynika, że 3% z nich nie zwiększa wynagrodzenia swoim pracownikom. Czynności te podejmuje 11% badanych, co jest takim samym wskazaniem jak w przypadku ‘w niewielkim stopniu’. Największy procent odpowiedzi uzyskały ‘w dużym stopniu’ i ‘w średnim stopniu’ – odpowiednio 40% i 35%.

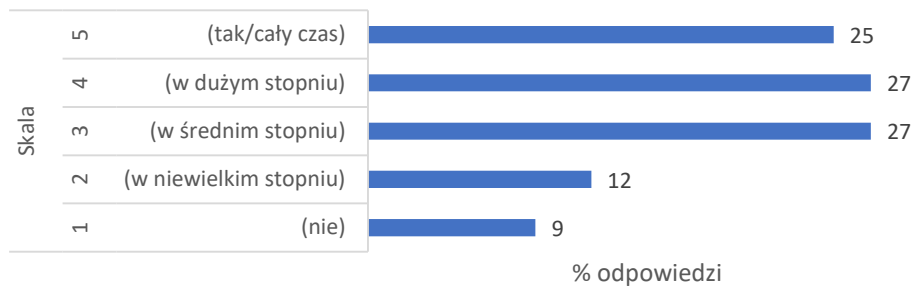
Na rysunku 111 przedstawiono odpowiedzi średnich przedsiębiorstw.



Rysunek 111. **Zwiększanie wynagrodzeń pracownikom – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**  
 Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku średnich przedsiębiorstw największy procent odpowiedzi na skali uzyskało ‘w średnim stopniu’ – 38%. Drugim największym procentowo wskazaniem było ‘w dużym stopniu’, które wyniosło 24%. W przypadku pozytywnej odpowiedzi ‘tak/cały czas’ oraz negatywnej ‘nie (nie zwiększamy)’ otrzymano ten sam procent wskazań – 12%.

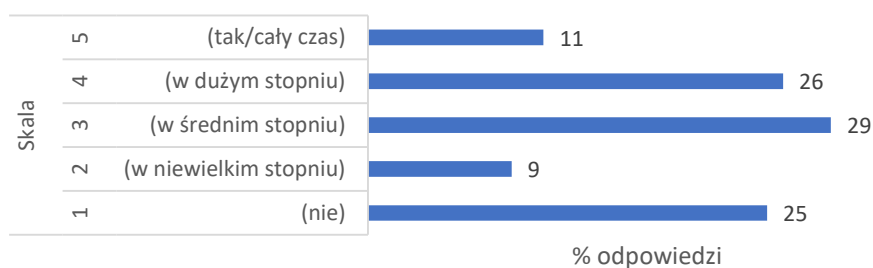
Na rysunku 112 przedstawiono odpowiedzi małych przedsiębiorstw.



Rysunek 112. **Zwiększanie wynagrodzeń pracownikom – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**  
 Źródło: Opracowanie własne.

W małych przedsiębiorstwach rozkład odpowiedzi podobnie przedstawia się w przypadku odpowiedzi pozytywnej ‘tak/cały czas’ – 25% oraz ‘w dużym’ i ‘średnim stopniu’, które wyniosły po 27%. Najmniej wskazań uzyskała odpowiedź negatywna – 9% oraz ‘w niewielkim stopniu’ – 12%.

Rysunek 113 obrazuje wskazania mikro przedsiębiorstw.

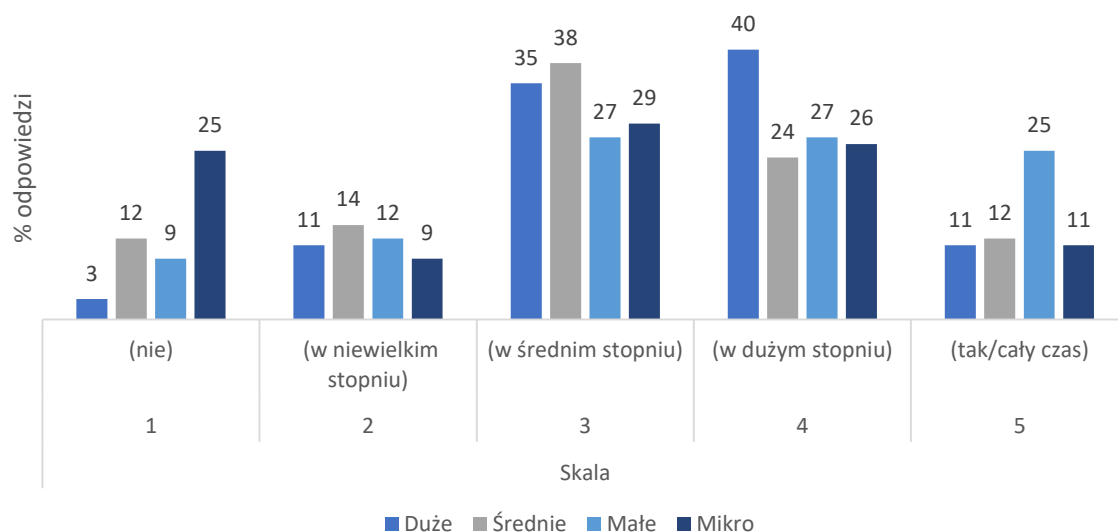


Rysunek 113. **Zwiększanie wynagrodzeń pracownikom – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**  
 Źródło: Opracowanie własne.

Według wskazań respondentów z mikro przedsiębiorstw 1/5 z nich nie zwiększa wynagrodzenia pracownikom. Podobne wskazanie uzyskano przy ‘w dużym stopniu’ – 26%. W sposób ciągły zwiększa wynagrodzenie swoim pracownikom 11% badanych mikro firm. Największe wskazanie uzyskano na skali ‘w średnim stopniu’ – 29%, a najmniejsze 9% przy odpowiedzi ‘w niewielkim stopniu’.

Na rysunku 114 porównano wskazania badanych czterech grup przedsiębiorstw. Z przeprowadzonej analizy wynika, że największy procent przedsiębiorstw w sposób ciągły zwiększających wynagrodzenie swoim pracownikom odnotowano w grupie małych firm (25%). Jest to ponad dwa razy większy procent niż w przypadku pozostałych grup. Nie zwiększa wynagrodzenia swoim pracownikom najwięcej mikro firm. Ich wskazanie wyniosło tyle samo, ile w przypadku małych firm zwiększających wynagrodzenie, czyli 25%,

co stanowi ¼ mikro podmiotów. Pomimo negatywnych odpowiedzi można zauważyć, że najczęściej wskazań we wszystkich grupach uzyskały odpowiedzi ‘w dużym stopniu’ oraz ‘w średnim stopniu’.



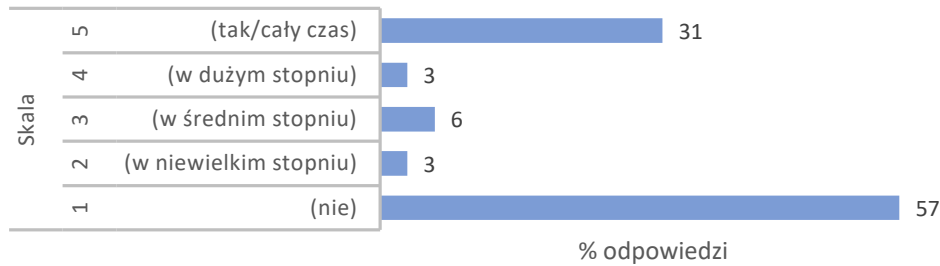
Rysunek 114. **Zwiększanie wynagrodzeń pracownikom – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że 12% przedsiębiorstw nie zwiększa wynagrodzenia swoim pracownikom i taki sam procent odpowiedzi odnotowano we wskazaniu ‘w niewielkim stopniu’. Niewiele większy procent, bo 15% uzyskano w przypadku odpowiedzi pozytywnej, dotyczącej ciągłego zwiększania wynagrodzeń. Największą ilość wskazań otrzymało ‘w średnim stopniu’ – 32% (najwięcej ze średnich firm) oraz niewiele mniej ‘w dużym stopniu’ – 29%, z czego największy procent stanowiły duże przedsiębiorstwa.

### Bezpieczeństwo i higiena pracy

Na rysunku 115 zobrazowano odpowiedzi dużych przedsiębiorstw dotyczące wdrożonego systemu bezpieczeństwa i higieny pracy zgodnego z normą PN-N 18001 lub OHSAS 18001 albo ISO 45001.

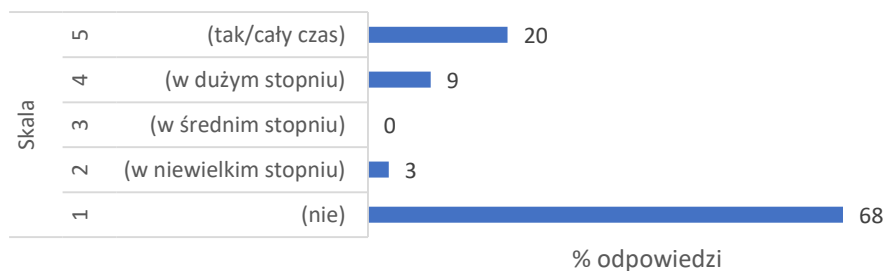


Rysunek 115. **Bezpieczeństwo i higiena pracy według PN-N 18001/OHSAS 18001/ISO 45001 – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Ponad połowa badanych dużych przedsiębiorstw nie posiada wdrożonego systemu BHP (57%) według którejkolwiek z norm. Wdrożony system posiada 31% dużych podmiotów. Niski procent przedsiębiorstw posiada wdrożony system BHP w dużym, średnim (6%) lub niewielkim stopniu, przy czym ‘w dużym’ i ‘w niewielkim stopniu’ otrzymały ten sam procent – 3%.

Rysunek 116 wskazuje odpowiedzi średnich przedsiębiorstw.

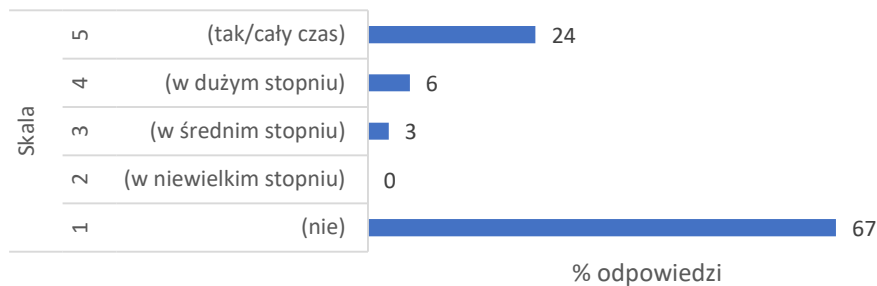


Rysunek 116. **Bezpieczeństwo i higiena pracy według PN-N 18001/OHSAS 18001/ISO 45001 – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Rozkład odpowiedzi średnich firm nie objął całej skali. W przypadku odpowiedzi ‘w średnim stopniu’ uzyskano wynik 0%. Z badań wynika, że 1/5 średnich przedsiębiorstw posiada wdrożony system BHP zgodny z normą, natomiast 68% systemu BHP nie posiada. Pozostałe wskazania ‘w dużym stopniu’ i ‘w niewielkim stopniu’ otrzymały odpowiednio 9% i 3%.

Na rysunku 117 przedstawiono wskazania małych przedsiębiorstw.

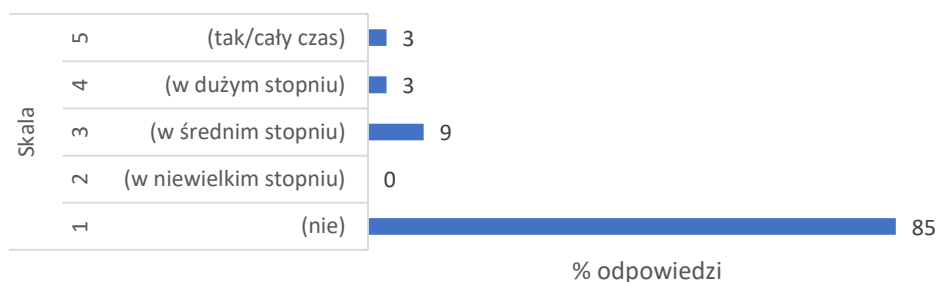


Rysunek 117. **Bezpieczeństwo i higiena pracy według PN-N 18001/OHSAS 18001/ISO 45001 – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

W badaniu małych przedsiębiorstw uzyskano na skali przy wskazaniu ‘w niewielkim stopniu’ 0%. Podobnie, jak w przypadku średnich firm, 67% małych przedsiębiorstw nie posiada wdrożonego systemu BHP według normy. Prawie ¼ (24%) deklaruje, że taki system posiada. W dużym i średnim stopniu wdrożony system BHP posiada niewielki procent małych firm – 6% i 3%.

Na rysunku 118 wskazano odpowiedzi mikro przedsiębiorstw.



Rysunek 118. **Bezpieczeństwo i higiena pracy według PN-N 18001/OHSAS 18001/ISO 45001 – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

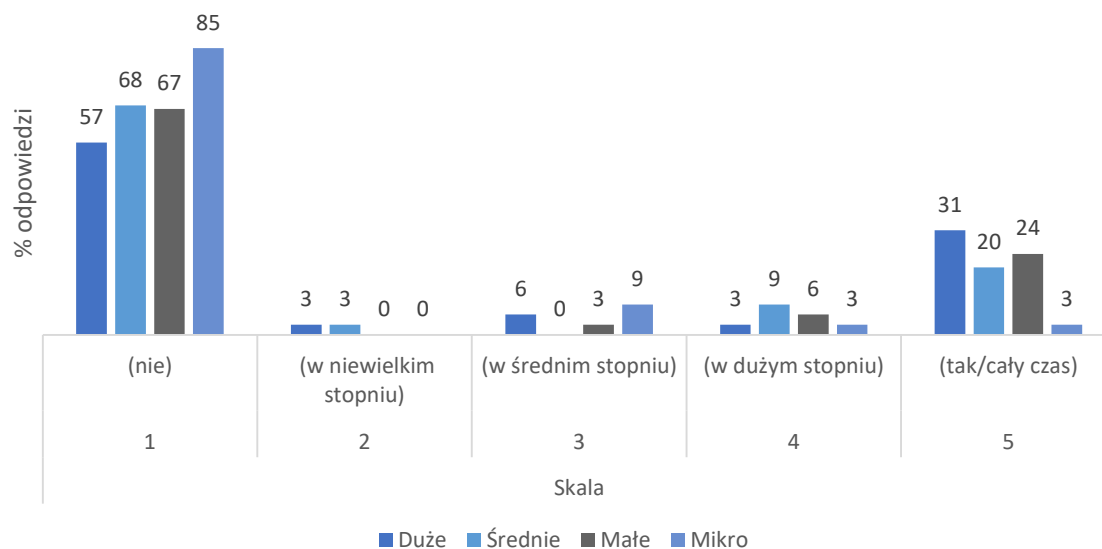
Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiedzi mikro przedsiębiorstw również nie objęły całej skali. 0% uzyskano w przypadku ‘w niewielkim stopniu’. 85% mikro podmiotów nie posiada wdrożonego systemu BHP zgodnego z normą. Natomiast posiadanie takiego systemu zadeklarowało 3% mikro firm. Taki sam procent posiada wdrożony system ‘w dużym stopniu’. Niewielki procent mikro przedsiębiorstw system BHP posiada wdrożony w średnim stopniu – 9%.

Na rysunku 119 porównano wskazania badanych grup przedsiębiorstw (N=137). Największy procent firm nie posiadających systemu BHP według normy odnotowano w przypadku mikro przedsiębiorstw 85%. Jest to zarazem największe procentowe wskazanie



na skali. Najwięcej firm posiadających wdrożony system BHP znajduje się w grupie małych przedsiębiorstw. Odpowiedź ‘nie’ (brak systemu BHP) uzyskała największy procent wskazań we wszystkich grupach. Również odpowiedź potwierdzająca ‘tak/cały czas’ zebrała największy procent prawie we wszystkich grupach, za wyjątkiem mikro firm. W tym przypadku największy procent uzyskało wskazanie ‘w średnim stopniu’.



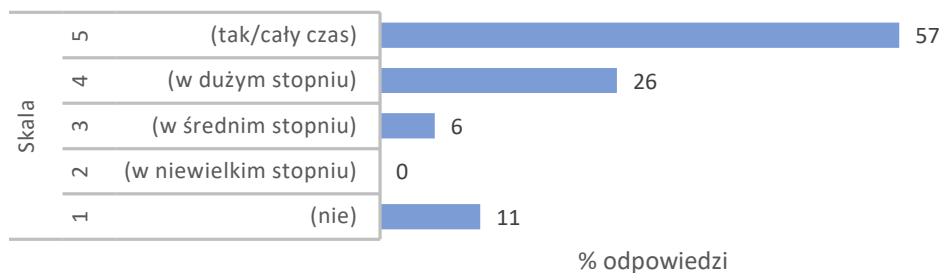
Rysunek 119. **Bezpieczeństwo i higiena pracy według PN-N 18001/OHSAS 18001/ISO 45001 – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że 69% (N=137) przedsiębiorstw nie posiada wdrożonego systemu BHP zgodnego z normą. Wdrożony system BHP posiada 1/5 badanych podmiotów (20%). Pozostałe firmy udzieliły odpowiedzi pośrednich, w znikomym procencie. Wskazanie ‘w niewielkim stopniu’ uzyskało 2%, ‘w średnim’ 4%, a ‘w dużym stopniu’ 5%.

### Własne procedury BHP

Rysunek 120 wskazuje odpowiedzi dużych przedsiębiorstw dotyczące posiadania własnych procedur BHP.

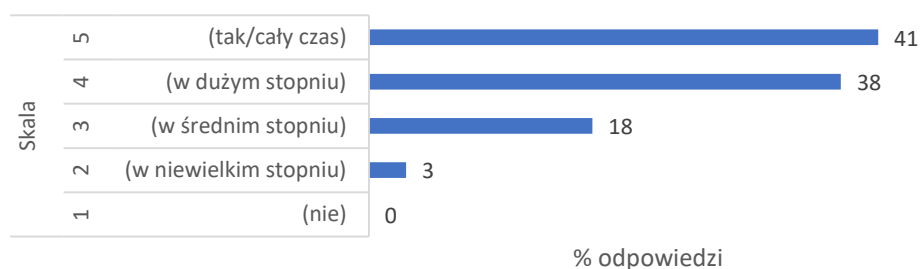


Rysunek 120. Posiadanie własnych procedur BHP – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)

Źródło: Opracowanie własne.

Ponad połowa badanych dużych firm (57%) posiada własne procedury BHP. 26% posiada własne procedury w dużym stopniu. Nie posiada procedur BHP 11% dużych podmiotów. Najmniej wskazań uzyskało ‘w średnim stopniu’ – 6%. Odpowiedzi nie objęły całej skali – 0% pojawiło się ‘w niewielkim stopniu’.

Na rysunku 121 zobrazowano wskazania średnich przedsiębiorstw.

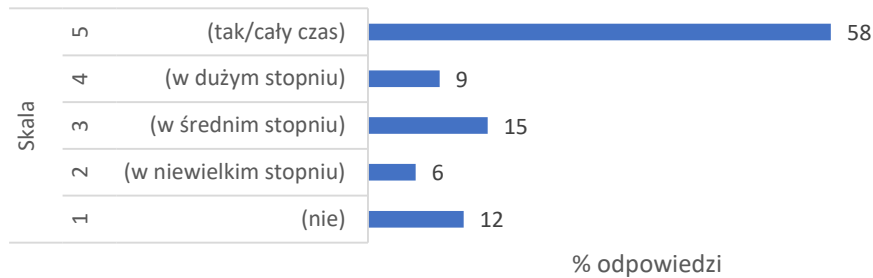


Rysunek 121. Posiadanie własnych procedur BHP – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)

Źródło: Opracowanie własne.

Podobnie jak w przypadku dużych przedsiębiorstw odpowiedzi nie objęły całej skali. 0% uzyskało wskazanie o braku własnych procedur (‘nie’). Największy procent zgromadziła deklaracja o posiadaniu własnych procedur – 41% ‘tak/cały czas’. Podobną ilość odnotowano przy wskazaniu ‘w dużym stopniu’ – 38%. Nieco mniejszy odsetek uzyskało posiadanie procedur ‘w średnim stopniu’ i ‘w niewielkim stopniu’ (odpowiednio 18% i 3%).

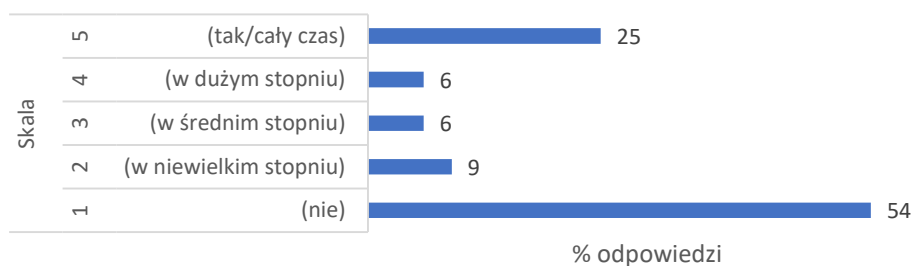
Na rysunku 122 przedstawiono wskazania małych przedsiębiorstw.



Rysunek 122. **Posiadanie własnych procedur BHP – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**  
 Źródło: Opracowanie własne.

Wskazania małych przedsiębiorstw objęły całą 5-cio stopniową skalę. Ze wskazań wynika, że ponad połowa małych firm (58%) posiada własne procedury BHP. Zdecydowanie mniejszy odsetek nie posiada takich procedur (12%). Pozostały procent to odpowiedzi pozytywne, pośrednie mieszczące się w przedziale  $x \in <6\%;15\%>$ .

Na rysunku 123 wskazano odpowiedzi mikro przedsiębiorstw.

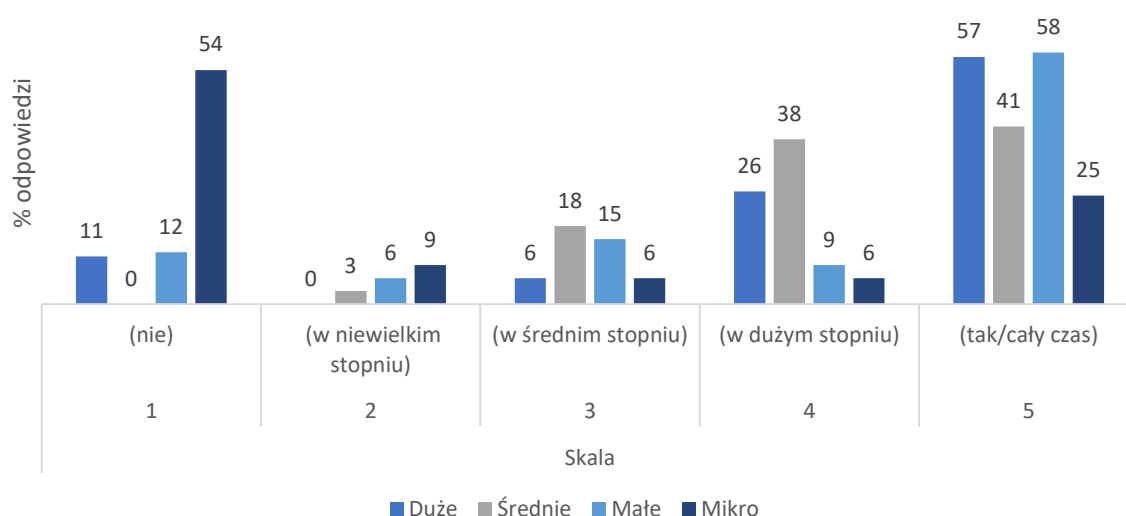


Rysunek 123. **Posiadanie własnych procedur BHP – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**  
 Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiedzi mikro przedsiębiorstw, podobnie jak małych, wypełniły całą skalę. Według respondentów 54% nie posiada własnych procedur BHP. Procedury posiada ¼ badanych mikro przedsiębiorstw. Potwierdzenie pośrednie na skali zgromadziło niewielki odsetek odpowiedzi. Wskazanie ‘w dużym stopniu’ i ‘w średnim’ uzyskało po 6%, a ‘w niewielkim stopniu’ 9% odpowiedzi.

Na rysunku 124 porównano wskazania badanych grup przedsiębiorstw (N=137). Tylko w przypadku mikro przedsiębiorstw największy procent uzyskało wskazanie o braku posiadania własnych procedur BHP (54%). W pozostałych grupach największy procent odnotowano przy potwierdzeniu posiadania własnych procedur (‘tak/cały czas’ przedział  $x \in <41\%;58\%>$ ). W przypadku dużych i średnich przedsiębiorstw kolejnym wskazaniem,

które uzyskało największy procent było ‘w dużym stopniu’ (odpowiednio 26% i 38%). Skalę w pełnym zakresie zapełniły małe i mikro przedsiębiorstwa.



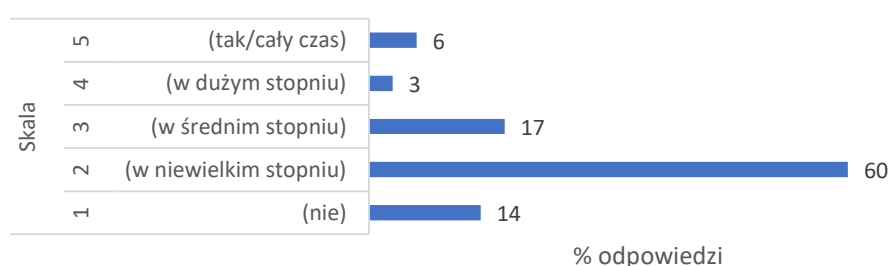
Rysunek 124. Posiadanie własnych procedur BHP – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)

Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że 19% przedsiębiorstw nie posiada własnych procedur BHP. W niewielkim stopniu posiada je znikomy procent podmiotów (5%) – najmniejsza wartość na 5-cio stopniowej skali. Największy procent odpowiedzi uzyskało potwierdzenie posiadania własnych procedur BHP ‘tak/cały czas’ (45% wszystkich przedsiębiorstw). 1/5 badanych podmiotów posiada własne procedury BHP w dużym stopniu, w a średnim 11%.

### Wypadki przy pracy

Na rysunku 125 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw odnoszące się do problemu wypadków przy pracy.

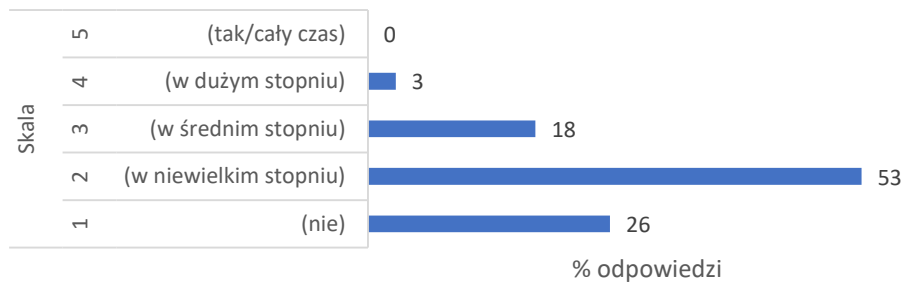


Rysunek 125. Wypadki przy pracy – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)

Źródło: Opracowanie własne.

Największy procent wskazań uzyskało ‘w niewielkim stopniu’ (60%). Duże przedsiębiorstwa w 6% pozytywnie odpowiedziały, że odnotowują wypadki przy pracy (‘tak/cały czas’). Nie zdarzają się wypadki przy pracy w 14% badanych dużych firmach. Pośrednie wskazanie na skali zgromadziło: 17% ‘w średnim stopniu’ oraz 3% ‘w dużym stopniu’, co w tym przypadku było na skali wartością najmniejszą.

Rysunek 126 przedstawia odpowiedzi średnich przedsiębiorstw.

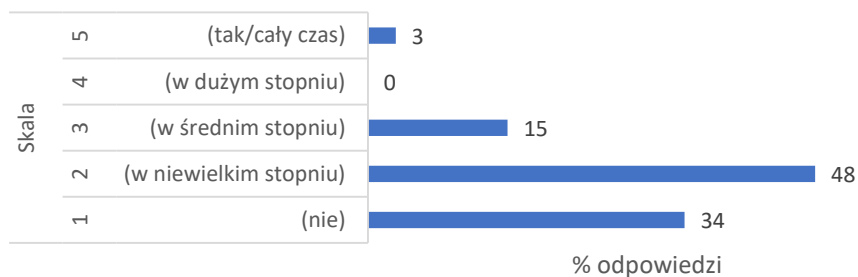


Rysunek 126. **Wypadki przy pracy – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku średnich przedsiębiorstw wypadki przy pracy zdarzają się w niewielkim stopniu (53%), co stanowiło najwyższe wskazanie na skali. Ponad ¼ przedsiębiorstw (26%) w ogóle nie odnotowała wypadków przy pracy. Najmniejszy procent odnotowano w przypadku wskazania ‘w dużym stopniu’ – 3%. Kolejne 18% firm odpowiedziało, że wypadki zdarzają się ‘w średnim stopniu’. Odpowiedzi objęły 4/5 na 5-cio stopniowej skali.

Rysunek 127 obrazuje wskazania małych przedsiębiorstw.



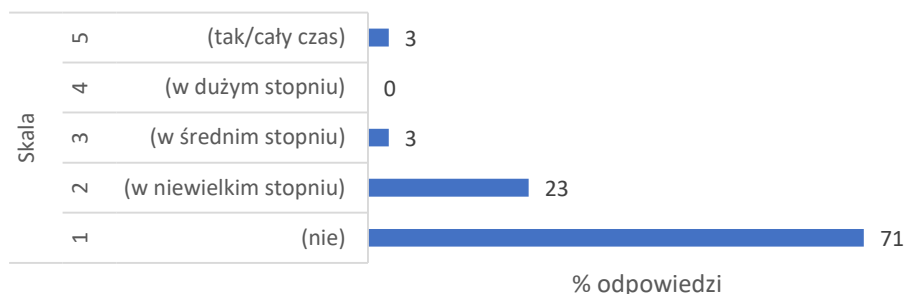
Rysunek 127. **Wypadki przy pracy – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Prawie połowa badanych małych firm odpowiedziało, że wypadki w pracy zdarzają się w niewielkim stopniu (48% – najwyższe wskazanie na skali) lub nie występują (35%). Najmniejszy procent zgromadziło wskazanie ‘tak/cały czas’ – 3%. 15% małych firm

potwierdziła, że wypadki zdarzają się w średnim stopniu. Odpowiedzi nie wypełniły całej skali. 0% odnotowano przy wskazaniu ‘w dużym stopniu’.

Rysunek 128 to odpowiedzi mikro przedsiębiorstw.

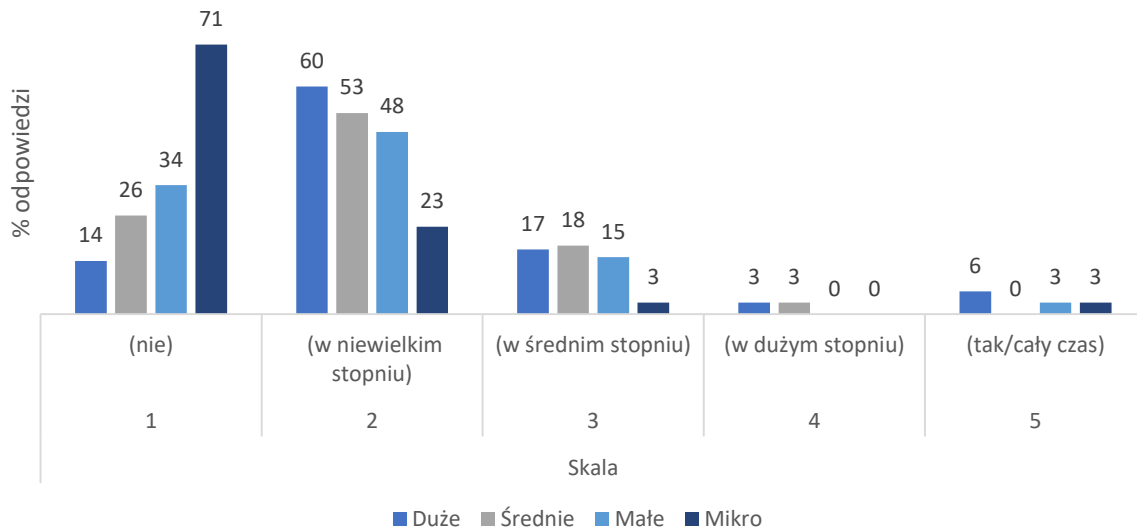


Rysunek 128. **Wypadki przy pracy – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Podobnie jak w przypadku średnich i małych przedsiębiorstw skala nie objęła wszystkich odpowiedzi. W mikro przedsiębiorstwach 0% odnotowano przy wskazaniu ‘w dużym stopniu’. Największy procent odpowiedzi (71%) uzyskano przy deklaracji, że wypadki przy pracy nie zdarzają się. Natomiast w niewielkim stopniu występują w 23% mikro firm, a w średnim w przypadku 3% przedsiębiorstw. Taki sam procent mikro firm potwierdza występowanie wypadków przy pracy ‘tak/cały czas’ (3%).

Rysunek 129 porównuje wskazania przedsiębiorstw (N=137). Z analizy odpowiedzi badanych przedsiębiorstw wynika, że im większe przedsiębiorstwa tym mniejszy ich procent potwierdza, że wypadki przy pracy nie zdarzają się. Można to wytłumaczyć ilością zatrudnionych pracowników, która w przypadku dużych firm jest zdecydowanie większa niż w mikro, co powoduje, że i procent wypadków jest większy. Odwrotną tendencję można zauważyć przy wskazaniu ‘w niewielkim stopniu’, którą wyjaśnia wcześniejsza uwaga. Można zauważyć, że im większe przedsiębiorstwa tym większy procent wypadków przy pracy. W odpowiedziach respondentów średnich, małych i mikro przedsiębiorstw zanotowano na skali 0% . W przypadku średnich firm było to wskazanie ‘tak/cały czas’, a w przypadku małych i mikro podmiotów ‘w dużym stopniu’.



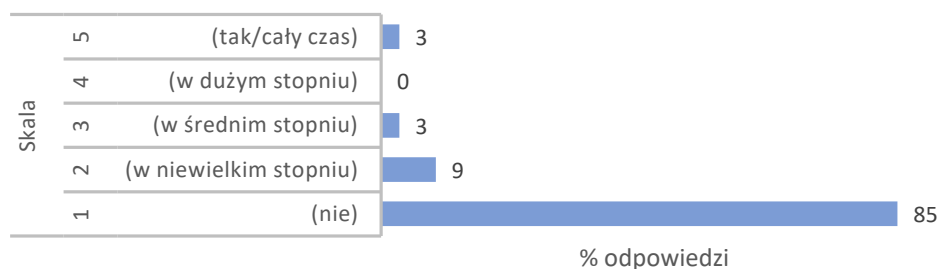
Rysunek 129. **Wypadki przy pracy – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

Źródło: Opracowanie własne.

Z odpowiedzi ankietowanych wynika, że w 37% przedsiębiorstw nie zdarzają się wypadki przy pracy lub zdarzają się w niewielkim stopniu, na co wskazało 46% badanych podmiotów. Oba wskazania były największe. Pozostałe dotyczyły wypadków, które występują w średnim stopniu (13%) lub w 1% procencie w dużym stopniu. Znikomy procent stanowią firmy, w których zdarzają się wypadki przy pracy cały czas (3% wszystkich badanych firm). Wskazania pokazują, że wypadki w badanych przedsiębiorstwach nie zdarzają się często. Jeśli występują, to najczęściej w niewielkim lub średnim stopniu.

### Spółeczna odpowiedzialność biznesu

Na rysunku 130 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw dotyczące posiadanego standardu SA 8000 (Spółeczna odpowiedzialność biznesu).

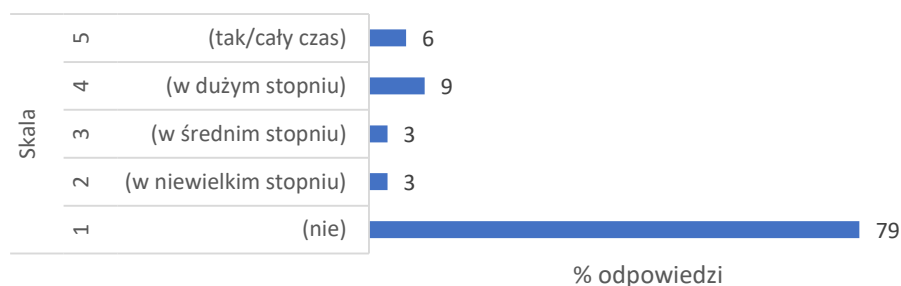


Rysunek 130. **Spółeczna odpowiedzialność biznesu według SA 8000 – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według odpowiedzi respondentów dużych przedsiębiorstw 85% z nich nie posiada standardu SA 8000. Tylko 3% standard posiada, co było takim samym procentem odpowiedzi, jaki uzyskało wskazanie 'w średnim stopniu'. 9% dużych przedsiębiorstw wdrożony standard posiada w niewielkim stopniu. Skala nie została w pełni wypełniona. Zabrakło odpowiedzi 'w dużym stopniu'.

Na rysunku 131 zobrazowano wskazania średnich przedsiębiorstw.

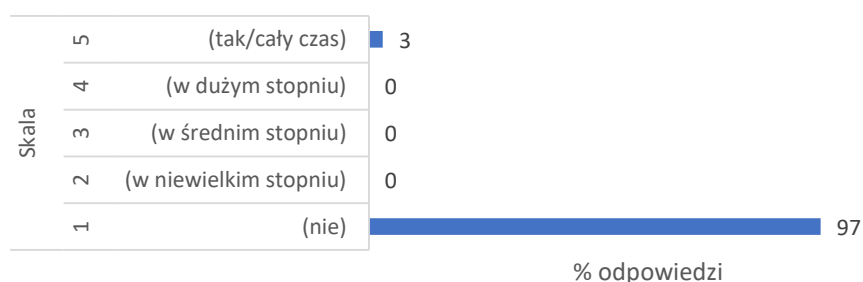


Rysunek 131. **Spoleczna odpowiedzialność biznesu według SA 8000 – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Podobnie jak w przypadku dużych firm największy procent wskazań uzyskała negatywna odpowiedź – brak standardu (79%). Z kolei wdrożony standard SA 8000 posiada 6% średnich podmiotów. Pozostałe 15% posiada wdrożony standard w dużym (9%), średnim lub niewielkim stopniu (po 3%).

Na rysunku 132 przedstawiono w skazania małych przedsiębiorstw.



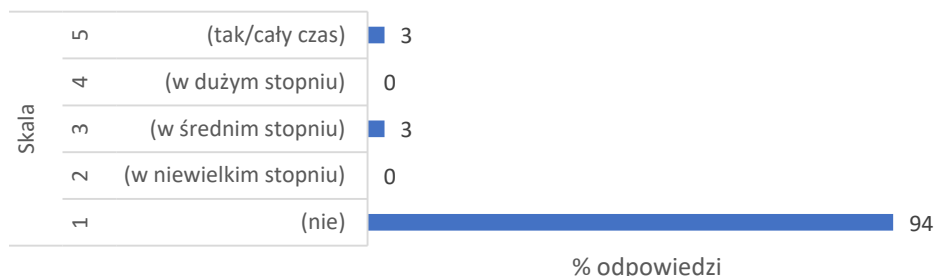
Rysunek 132. **Spoleczna odpowiedzialność biznesu według SA 8000 – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.



W zdecydowanej większości małe przedsiębiorstwa nie posiadają wdrożonego standardu SA 8000 (97%). Tylko 3% taki standard posiada i ta odpowiedź wyczerpuje wskazania całej grupy, bowiem skala objęła tylko dwa stopnie na skali.

Na rysunku 133 znajdują się odpowiedzi mikro przedsiębiorstw.

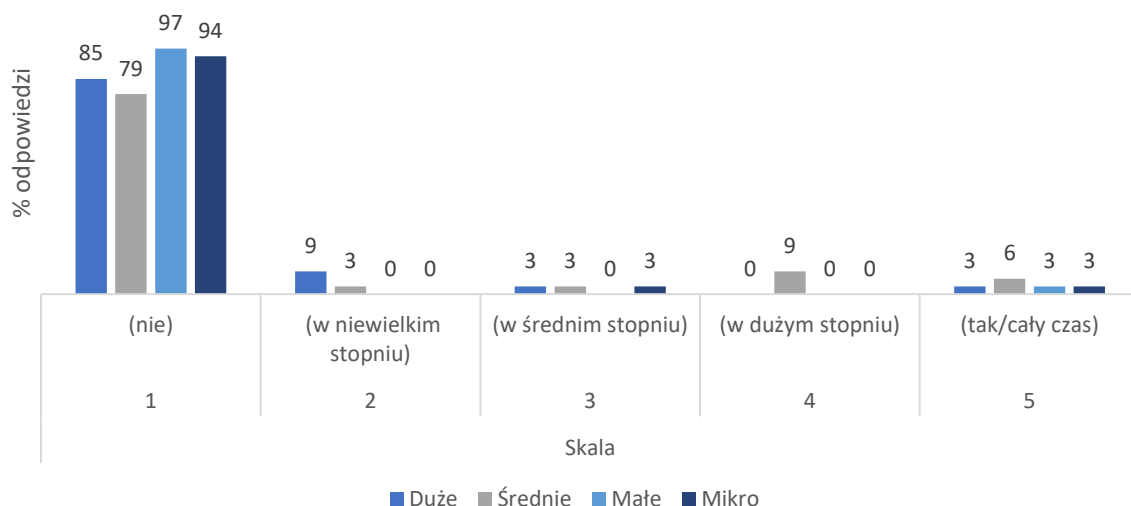


Rysunek 133. **Spółeczna odpowiedzialność biznesu według SA 8000 – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Podobnie jak w przypadku małych firm, tylko 3% średnich posiada wdrożony standard SA 8000 lub posiada go ‘w średnim stopniu’ – również 3%. Pozostałe mikro przedsiębiorstwa nie posiadają wdrożonego standardu SA 8000. Odpowiedzi mikro firm objęły tylko 3 stopnie na 5-cio stopniowej skali.

Na rysunku 134 porównano odpowiedzi wszystkich grup badanych przedsiębiorstw (N=137). Z analizy porównawczej wynika, że prawie wszystkie małe i mikro przedsiębiorstwa nie posiadają wdrożonego standardu SA 8000 (odpowiednio 97% i 94%). Nie lepiej wygląda sytuacja w dużych i średnich, w których odnotowano, że 85% i 79% z nich nie posiada standardu SA 8000. Tylko w przypadku średnich przedsiębiorstw odpowiedzi objęły całą skalę. Również w przypadku średnich przedsiębiorstw najwięcej z nich, w porównaniu z innymi grupami, posiada wdrożony standard SA 8000 lub posiada go ‘w dużym stopniu’.



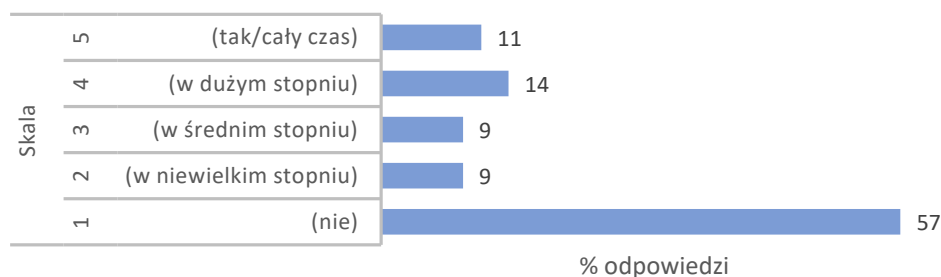
Rysunek 134. **Spoleczna odpowiedzialność biznesu według SA 8000 – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że standard SA 8000 jest wdrożony w znikomej części przedsiębiorstw (4%). Niewiele więcej badanych podmiotów posiada ten standard w dużym (2%), średnim (2%) lub niewielkim stopniu (3%). Pozostałe przedsiębiorstwa deklarują, że nie posiadają wdrożonego standardu SA 8000, co łącznie stanowi 89% odpowiedzi.

### Własne procedury dotyczące społecznej odpowiedzialności

Na rysunku 135 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw dotyczące posiadania własnych procedur społecznej odpowiedzialności biznesu.

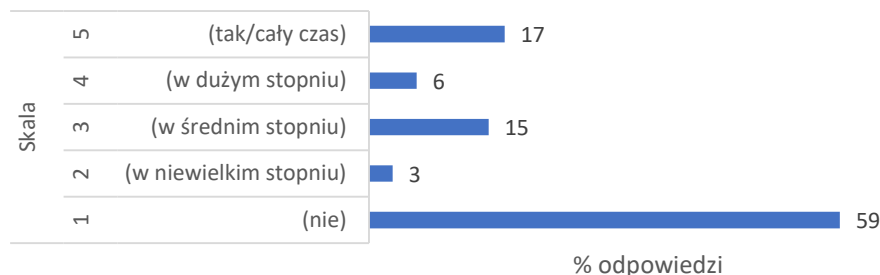


Rysunek 135. **Własne procedury dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Ponad połowa dużych przedsiębiorstw nie posiada własnych procedur dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu (57%). Takie procedury posiada 11% badanych dużych firm. Pozostałe wskazały odpowiedzi pośrednie. 14% posiada procedury ‘w dużym stopniu’, a po 9% ‘w średnim’ lub ‘niewielkim stopniu’.

Na rysunku 136 zgromadzono wskazania średnich przedsiębiorstw.

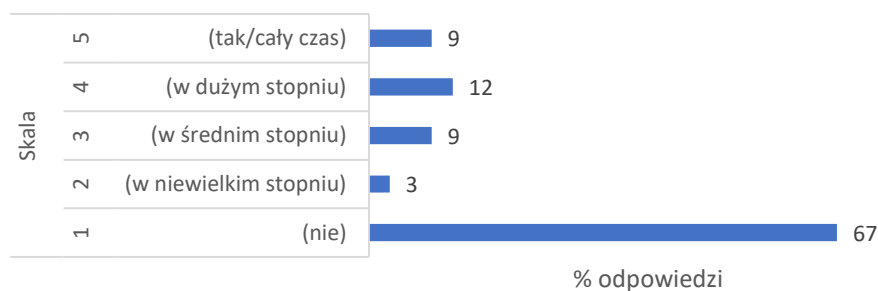


**Rysunek 136. Własne procedury dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Podobnie, jak w przypadku dużych firm, ponad połowa średnich podmiotów wskazała, że nie posiada własnych procedur dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu (59%). Procedury posiada 17% średnich firm. Znikomy procent (3%) posiada procedury w niewielkim stopniu lub w stopniu średnim (15%) i dużym (6%).

Na rysunku 137 przedstawiono wskazania małych przedsiębiorstw.



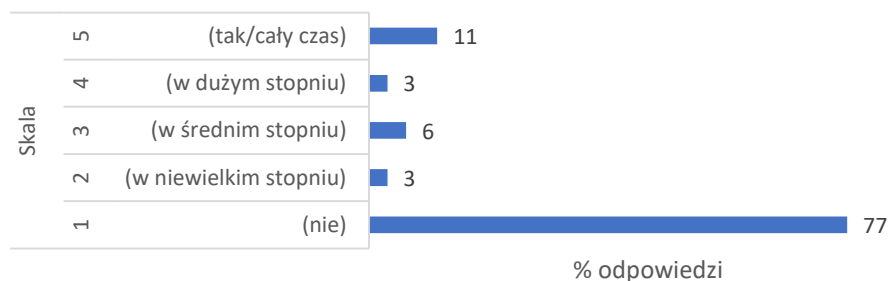
**Rysunek 137. Własne procedury dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku małych firm 67% z nich nie posiada własnych procedur dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu, co stanowiło najwyższy procent odpowiedzi na skali. Kolejnym było wskazanie posiadania procedur w dużym stopniu (12%). Po 9% zgromadziły wskazania

dotyczące posiadania procedur ‘tak/cały czas’ oraz ‘w średnim stopniu’. Znikomy procent małych podmiotów posiada procedury w niewielkim stopniu – 3%.

Na rysunku 138 przedstawiono odpowiedzi mikro przedsiębiorstw.

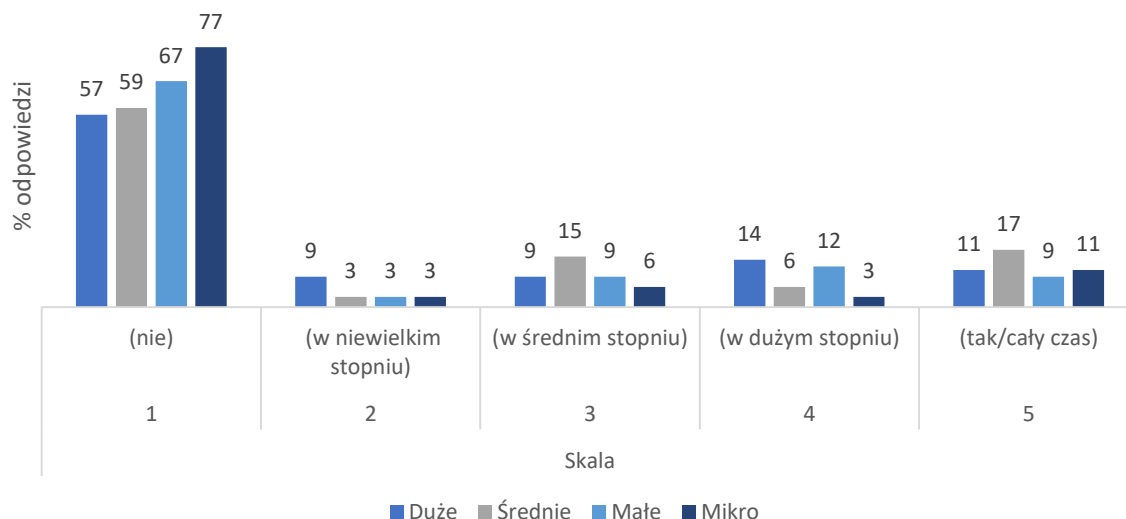


**Rysunek 138. Własne procedury dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu – mikro przedsiębiorstwa (n4=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Z badań wynika, że 77% mikro firm nie posiada własnych procedur dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu. Znikomy procent posiada procedury w dużym lub niewielkim stopniu (po 3%). Niewiele więcej procedury posiada w średnim stopniu – 6%. 11% mikro przedsiębiorstw zadeklarowało, że posiada procedury dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu.

Na rysunku 139 porównano wskazania badanych grup przedsiębiorstw, z których wynika, że im większe przedsiębiorstwa, tym zmniejsza się procent podmiotów, które nie posiadają własnych procedur dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu. Ten sam procent zarówno dużych, jak i mikro przedsiębiorstw posiada własne procedury CSR (11%). Wskazanie ‘w niewielkim stopniu’ zgromadziło ten sam procent odpowiedzi w przypadku średnich, małych i mikro przedsiębiorstw (po 3%).



Rysunek 139. Własne procedury dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)

Źródło: Opracowanie własne.

Zdecydowana większość badanych podmiotów nie posiada własnych procedur dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu (65%). Najmniej przedsiębiorstw posiada procedury w niewielkim stopniu – 4%. Niewiele więcej wskazań uzyskały ‘w średnim stopniu’ oraz ‘w dużym stopniu’ – odpowiednio 10% i 9%. Podobny procent – 12% – deklaruje, że posiada własne procedury dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu.




W tabeli 49 przedstawiono największy, na pięciostopniowej skali, procent wskazań przedsiębiorstw w obszarze społeczeństwo (trzeci z trzech badanych obszarów zrównoważonego rozwoju)<sup>32</sup>. Kolorem niebieskim zaznaczono dwa z pięciostopniowej skali wskazania: 4 – w dużym stopniu (niebieski) oraz 5 – tak/cały czas (jasnoniebieski). Kolorem granatowym zaznaczono odpowiedzi spełniające przyjęte kryteria (tabela 47). Ponadto wytłuszczono wskazania, które uzyskały powyżej 50% odpowiedzi. W tabeli zbiorczej uwzględnionych zostało 8 zagadnień.

<sup>32</sup> W przypadku tego samego procentu odpowiedzi uzyskanego dla dwóch stopni na skali [jeśli zawarty w nich był stopień DS (w dużym stopniu) lub T (tak/cały czas)], nie zaznaczono ich kolorem niebieskim, ponieważ drugim największym procentowo wskazaniem na pięciostopniowej skali był niższy stopień. Np. nr 1 – małe firmy: odpowiedź ŚS/DS (15%) – brak koloru niebieskiego, ponieważ drugim najwyższym procentowo wskazaniem na skali było N (52%) – nie współpracujemy z innymi organizacjami.

Tabela 49. Największe procentowo wskazania przedsiębiorstw w obszarze społeczeństwo

L.p.	Zagadnienie	Wskazania przedsiębiorstw							
		Duże (n=35)		Średnie (n=34)		Małe (n=33)		Mikro (n=35)	
1	Współpraca z innymi organizacjami	N (34%)	T (43%)	N (47%)	T (18%)	N (52%)	ŚS/DS (15%)	N (66%)	DS (17%)
2	Szkolenie pracowników	DS (31%)	T (49%)	DS (23%)	T (47%)	ŚS (27%)	T (49%)	N (49%)	T (25%)
3	Korzystanie z pomysłów pracowników	DS (26%)	T (49%)	DS (29%)	T (35%)	N (27%)	T (40%)	N (29%)	T (25%)
4	Plan rozwoju finansowego pracowników	ŚS (17%)	DS (41%)	N (23%)	ŚS (26%)	ŚS (21%)	DS (27%)	N (37%)	ŚS (28%)
5	Posiadany system BHP PN-N 18001/OHSAS 18001/ISO 45001	N (57%)	T (31%)	N (68%)	T (20%)	N (67%)	T (24%)	N (85%)	ŚS (9%)
6	Własne procedury BHP	DS (26%)	T (57%)	DS (38%)	T (41%)	ŚS (15%)	T (58%)	N (54%)	T (25%)
7	Posiadany standard SA8000 (CSR)	N (85%)	NS (9%)	N (79%)	DS (9%)	N (97%)	T (3%)	N (94%)	ŚS/T (3%)
8	Własne procedury CSR	N (57%)	DS (14%)	N (59%)	T (17%)	N (67%)	DS (12%)	N (77%)	T (11%)

**Legenda:**

 wskazanie na skali 5 – tak/cały czas (T)  
 wskazanie na skali 4 – w dużym stopniu (DS)  
 wskazanie spełniające przyjęte kryteria (DS, T lub DS + T powyżej 50%)

Pozostałe oznaczenia:  
 N – nie  
 NS – w niewielkim stopniu  
 ŚS – w średnim stopniu

Źródło: Opracowanie własne.

Ze wskazań respondentów wynika, że duże i średnie przedsiębiorstwa uzyskały lepsze wyniki w obszarze społecznym niż małe i mikro podmioty. Trzy zagadnienia (38%) spełniły przyjęte w pracy doktorskiej kryteria: szkolenie pracowników (nr 2), korzystanie z pomysłów pracowników (nr 3) oraz posiadanie własnych procedur BHP (nr 6). Pomimo dominujących trzech na osiem wymienionych w tabeli 50 zagadnień (zasobów), można zauważyć, że pozostałe choć w mniejszym procencie, są w dużym stopniu lub posiadane przez przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa w obszarze społecznym są bardziej aktywne niż w obszarze ekologicznym i ekonomicznym. Można również zauważyć, że rozkład odpowiedzi zmienia się wraz z wielkością przedsiębiorstw.


Przeprowadzone badania własne objęły również pierwszą funkcję zarządzania jaką jest planowanie. Z uwagi na brak posiadania niektórych zasobów, takich jak np. system EMAS, standard SA8000, czy oferowanie na rynek produktów, których nie można określić jako ekologiczne, odpowiedzi przedsiębiorstw były w znacznym stopniu interesujące. Wskazania respondentów dotyczące planów na przyszłość zamieszczono w tabeli 50. Należy zaznaczyć, że są to wskazania tych przedsiębiorstw, które negatywnie odpowiedziały na pytania dotyczące posiadania wymienionych w ankiecie zasobów.


Z tabeli 50 wynika, że najczęściej dużych przedsiębiorstw planuje podjęcie działań mających na celu poprawę obszarów ekologicznego i ekonomicznego. Można zauważyć, że im mniejsze przedsiębiorstwa, tym mniej (lub w ogóle brak) planów mających na celu doskonalenie działalności w trzech obszarach zrównoważonego rozwoju (ekologiczny, ekonomiczny i społeczny). Plany dużych firm związane są z wdrożeniem systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z normą ISO 14001 (20% – w średnim stopniu), wdrożeniem systemu EMAS (26% – w średnim stopniu), z wykorzystaniem odnawialnych źródeł energii (w niewielkim stopniu – 20% oraz średnim stopniu – 17%), inwestowaniem w ocieplanie budynków (14% – w dużym stopniu) oraz inwestowaniem w maszyny niskoenergetyczne (14% – w średnim stopniu). Średnie przedsiębiorstwa planują wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z normą ISO 14001 (21% w średnim i 21% w dużym stopniu) oraz wykorzystanie odnawialnych źródeł energii (21% w niewielkim i 18% w średnim stopniu). Małe przedsiębiorstwa w średnim stopniu planują wykorzystanie odnawialnych źródeł energii (27%) oraz inwestowanie w budynki pasywne lub energooszczędne (27%). Mikro podmioty nie planują żadnych działań związanych z wymienionymi w tabeli 50 zasobami. Można zauważyć, że najczęściej planów związanych jest z wdrożeniem systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z normą ISO 14001 (duże i średnie firmy) – obszar ekologiczny oraz wykorzystaniem odnawialnych źródeł energii (duże, średnie i małe firmy) – obszar ekonomiczny. Żadne z badanych podmiotów nie wykazało zainteresowania zasobami z obszaru społecznego. Biorąc pod uwagę wszystkie zasoby uwzględnione w tabeli 50 można zaobserwować, że w dużym stopniu planuje się wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z normą ISO 14001 (średnie firmy – 21%) oraz inwestowanie w ocieplanie budynków (duże podmioty – 14%).

Tabela 50. Planowanie w przedsiębiorstwach – wyniki badań własnych

L.p.	Zagadnienie	Duże n=35 (% wskazań)					Średnie n=34 (% wskazań)					Małe n=33 (% wskazań)					Mikro n=35 (% wskazań)				
		Skala					Skala					Skala					Skala				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Planowanie wdrożenia SZŚ zgodnego z normą ISO 14001	0	9	20	14	11	26	15	21	21	9	42	15	15	3	6	71	11	9	6	3
2	Planowanie wdrożenia systemu EMAS	37	17	26	11	9	50	21	15	12	3	61	18	12	3	6	71	11	14	3	0
3	Planowanie korzystania z odnawialnych źródeł energii (OZE)	23	20	17	9	9	47	21	18	0	3	36	15	27	3	6	60	17	11	9	3
4	Planowanie inwestowania w budynki pasywne lub energooszczędne	54	11	9	6	6	56	21	9	0	0	33	12	27	3	3	77	11	0	3	3
5	Planowanie inwestowania w ocieplanie budynków	6	6	9	14	6	29	6	0	3	6	15	0	9	3	9	49	0	3	0	11
6	Planowanie inwestowania w maszyny niskoenergetyczne	11	3	14	11	3	35	6	3	0	0	15	3	9	0	9	43	3	9	0	0
7	Planowanie podjęcia wspólnych działań/inicjatyw z innymi organizacjami	29	0	6	0	0	44	3	0	0	0	33	12	6	0	0	66	0	0	0	0
8	Planowanie wdrożenia certyfikowanego systemu BHP zgodnego z normą (PN-N 18001/OHSAS 18001, a obecnie ISO 45001:2018)	29	9	11	9	0	56	6	6	0	0	48	0	9	0	9	54	11	11	0	9
9	Planowanie wdrożenia standardu dotyczącego społecznej odpowiedzialności biznesu	51	11	23	6	0	50	15	15	0	0	79	0	12	6	0	71	9	3	3	9
10	Planowanie wytwarzania produktów ekologicznych	29	9	6	11	0	35	3	9	6	0	42	12	3	3	6	74	9	6	0	3

**Legenda do tabeli:**

 Wskazanie najwyższe procentowo

 Drugie i trzecie najwyższe procentowo wskazanie

Zródło: Opracowanie własne.



## Obszar społeczny – WNIOSKI

Badane przedsiębiorstwa podejmują ciągłą współpracę z innymi organizacjami, z czego najwięcej duże (43%). Można zauważyć, że im większe przedsiębiorstwa tym większy ich procent podejmuje współpracę z innymi organizacjami. Zależność od wielkości przedsiębiorstwa można zauważyć również przy odpowiedziach negatywnych. Im mniejsze przedsiębiorstwa tym większy ich procent nie podejmuje współpracy z innymi organizacjami w ogóle. Największy procent przedsiębiorstw, które podejmują wspólne inicjatywy z innymi podmiotami, to duże firmy.

Permanentnie szkoli swoich pracowników prawie połowa dużych, średnich i małych przedsiębiorstw (odpowiednio 49%, 47% i 49%). Mikro firmy w sposób ciągły szkolą swoich pracowników w procencie o połowę mniejszym (25%) niż pozostałe wielkości firm. Mikro firmy wypadły w tym pytaniu najslabiej. Nie szkoli pracowników w ogóle prawie połowa mikro przedsiębiorstw (49%) – tyle ile dużych i małych firm szkoli swoich pracowników w sposób ciągły. Nie szkoli pracowników w ogóle niewielki procent średnich (6%) i małych podmiotów (3%). Najwięcej działań dotyczących szkoleń przedsiębiorstwa różnej wielkości podejmują również w dużym i średnim stopniu, choć wynik jest mniejszy niż deklaracja o ciągłym szkoleniu pracowników ('tak/cały czas').

Z pomysłów własnych pracowników ciągle korzysta najwięcej dużych przedsiębiorstw (49%). W porównaniu z mikro firmami ich procent jest o połowę większy. Można zauważyć, że im mniejsze przedsiębiorstwa tym rośnie procent tych, które nie korzystają z pomysłów swoich pracowników w ogóle (ok. 1/3 małych i mikro firm, 12% średnich, podobnie jak dużych – 11%).

Największą rotację pracowników notują duże przedsiębiorstwa, najwięcej w średnim stopniu (43%), podobnie jak małe firmy (42%). Rotacji nie zanotowało 76% mikro firm i to one najlepiej sobie radzą w tym zakresie (wynik dla średnich 6%, małych 7%). Największy procent mikro firm (9%) wskazało 'w niewielkim stopniu'. Ciekawie rozłożyły się odpowiedzi na skali, ponieważ duże i małe przedsiębiorstwa uzyskały podobny procent odpowiedzi przy wskazaniu 'w średnim stopniu' (odpowiednio 43 % i 42%) oraz 'tak/cały czas' (odpowiednio 20% i 21%). Można zauważyć, że przedsiębiorstwa duże, średnie i małe największą rotację odnotowały w niewielkim i średnim stopniu. Zatrudnianie na umowę-zlecenie w sposób ciągły znajdują pracownicy w przypadku 14% badanych przedsiębiorstw (najmniej w mikro 9%). W ogóle nie zatrudnia na umowę-zlecenie 76% mikro przedsiębiorstw.

Można zauważyć, że im mniejsze przedsiębiorstwa tym rośnie procent tych, które nie zatrudniają pracowników na umowę zlecenie ( $x \in \langle 23\%;76\% \rangle$ ). Jest to pozytywne zjawisko, które skłania do wnioskowania, że zdecydowana większość pracowników posiada umowę o pracę.

Plan rozwoju finansowego pracowników przedsiębiorstwa posiadają w różnym stopniu. Jednoznacznie deklarację posiadania planu rozwoju finansowego wskazało 13% przedsiębiorstw (N=137), w tym średnie i mikro uzyskały ten sam procent – 9%. Nie posiada planu rozwoju finansowego 37% mikro firm, co stanowi największy procent wśród badanych grup przedsiębiorstw. Najlepiej radzą sobie duże firmy, których 14% nie posiada planu rozwoju finansowego, natomiast 41% posiada taki plan w dużym stopniu. Interesującą obserwacją jest podobny wynik uzyskany przez średnie, małe i mikro firmy, które posiadają plan rozwoju finansowego w średnim i dużym stopniu. Największy procent badanych przedsiębiorstw (N=137) zwiększa wynagrodzenia pracownikom w średnim i dużym stopniu. W ogóle nie zwiększa wynagrodzenia swoim pracownikom 1/5 mikro przedsiębiorców. Pozostałe wielkości firm uzyskały zdecydowanie mniejszy procent (12% średnie; 9% małe; 3% duże). W sposób ciągły wynagrodzenie zwiększa najwięcej małych firm (25%) – o ponad połowę większy procent niż ma to miejsce w przypadku dużych, średnich i mikro podmiotów (odpowiednio 11%, 12% i 11%). Zwiększanie wynagrodzenia pracowników jest współbieżne z posiadaniem planu rozwoju finansowego. W obu przypadkach najczęściej wskazań uzyskano przy odpowiedziach ‘w średnim’ i ‘w dużym stopniu’.

Systemu BHP zgodnego z normą PN-N 18001, OHSAS 18001 lub ISO 45001 nie posiada więcej niż połowa badanych przedsiębiorstw w każdej z grup ( $x \in \langle 57\%;85\% \rangle$ ). Certyfikowany system posiada 31% dużych, 20% średnich, 24% małych i 3% mikro przedsiębiorstw. Własne procedury BHP posiada najczęściej dużych i małych przedsiębiorstw (odpowiednio 57% i 58%). Średnie firmy posiadają własne procedury (41%) lub mają je opracowane w dużym stopniu (38%). Średnie firmy, jako jedyne, nie potwierdziły braku posiadania procedur BHP, natomiast ponad połowa mikro przedsiębiorstw neguje posiadanie procedur BHP (54%) – najwyższy wynik. Interesujący jest procent dużych i małych firm, które podobnie funkcjonują w obszarze bezpieczeństwa pracowników: nie posiada procedur BHP 11% dużych i 12% małych podmiotów; wdrożone własne procedury posiada 57% dużych i 58% małych firm. Można zauważyć, że brak certyfikowanego systemu BHP nie neguje pozytywnego podejścia decydentów do zagadnień BHP. Firmy posiadają bowiem opracowane własne procedury BHP (ponad 50% dużych, średnich i małych firm oraz ¼ mikro podmiotów). Wypadki przy pracy w największym procencie zdarzają się wśród badanych grup w niewielkim

stopniu ( $x \in \langle 23\%;60\% \rangle$ ). Można zauważyć, że im mniejsze przedsiębiorstwa tym maleje procent wypadków przy pracy. Można również zauważyć, że im mniejsze przedsiębiorstwa tym rośnie procent przedsiębiorstw, w których wypadki przy pracy się nie zdarzają ( $x \in \langle 14\%;71\% \rangle$ ). Największą ilość wypadków notują duże przedsiębiorstwa – najczęściej w niewielkim stopniu (60%). Można wnioskować, że znikoma wypadkowość może mieć związek z posiadanymi procedurami BHP i ich przestrzeganiem.

89% przedsiębiorstw (N=137) nie posiada wdrożonego standardu SA8000 dotyczącego społecznej odpowiedzialności biznesu. Najlepiej wypadły średnie firmy, które mają taki standard wdrożony (6%) lub wdrożony w dużym stopniu (9%). Własne procedury dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu posiada mniej niż 1/5 badanych przedsiębiorstw. Najlepiej wypadły średnie przedsiębiorstwa, które posiadają wdrożone procedury własne (17%) lub posiadają je wdrożone w średnim stopniu (15%). Zauważa się, że im mniejsze przedsiębiorstwa tym rośnie procent tych, które w ogóle nie posiadają wdrożonych własnych procedur dotyczących społecznej odpowiedzialności. Przedsiębiorstwa nie przywiązują wagi do kwestii wdrożenia norm związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Można wnioskować, że temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw nie jest przedmiotem zainteresowania badanych przedsiębiorstw.

Im większe przedsiębiorstwa tym rośnie procent zagadnień z obszaru społecznego, które uzyskały wskazania ‘w dużym stopniu’ lub ‘tak/cały czas’. Najwięcej działań przedsiębiorstwa podejmują w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa swoim pracownikom.

W obszarze społecznym przyjęte kryteria zostały spełnione w 38%. Choć badane przedsiębiorstwa wypadły lepiej w tym obszarze niż w dwóch pozostałych, to jednak hipoteza H1c nie może zostać potwierdzona.

**Podsumowując obszary: ekologia, ekonomia i społeczeństwo** można zauważyć, że większy procent badanych przedsiębiorstw podejmujących działania prowadzące do zrównoważonego rozwoju stanowią duże i średnie przedsiębiorstwa. Różny stopień zaangażowania przedsiębiorstw w poszczególne zagadnienia oraz zasoby wskazuje, że im większe przedsiębiorstwa tym więcej wymienionych zagadnień jest przez nie realizowanych. Spośród trzech wymienionych obszarów najlepiej procentowo wypadł obszar społeczny (38%), następnie ekonomiczny (29%), a najmniejszy procent zaawansowania zanotowano w obszarze ekologicznym (27%). W każdym z obszarów, w co najmniej ¼ wymienionych zagadnień, badane podmioty podejmują czynności w kierunku zrównoważonego rozwoju. Nie jest to jednak połowa lub ponad połowa wymienionych

w każdym obszarze zagadnień lub zasobów. Oznacza to, że w każdym z trzech obszarów zaangażowanie przedsiębiorstw mogłoby być zdecydowanie większe. Najbardziej interesujące w tym zestawieniu jest podejście badanych podmiotów do aspektów ekologicznych. Działania przedsiębiorstw w tym zakresie nie są w pełni adekwatne do wiedzy dostępnej na ten temat w różnych źródłach, które promują drogę rozwojową prośrodowiskową, choćby w odniesieniu do produktów ekologicznych.

Odnosząc się do wniosków wynikających z przeprowadzonych badań można zauważyć, że weryfikacja hipotezy H1 nie pozwoliła na jej potwierdzenie. Przedsiębiorstwa nie realizują, według zaproponowanych kryteriów, zrównoważonego rozwoju w żadnym z trzech badanych obszarów. Ponieważ trzy hipotezy szczegółowe (H1a, H1b, H1c) nie zostały potwierdzone, w związku z tym również hipoteza H1 nie znalazła potwierdzenia. Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorstwa nie podejmują działań w kierunku zrównoważonego rozwoju. Robią to jednak w zakresie, który nie pozwolił na pozytywne zweryfikowanie hipotez. Możliwe, że wpływ na ten wynik ma wybór zagadnień, które poddano analizie. Gdyby zastosowano inne kryteria i zapytano o inne kwestie lub skupiono się na poziomie operacyjnym, to być może hipotezy zostałyby potwierdzone.

Istotną obserwacją wynikającą ze statystyki opisowej jest zmienny rozkład odpowiedzi w przypadku każdej z badanych grup. Zaobserwowano, że im większe przedsiębiorstwa tym rośnie procent ich zaangażowania w poszczególne zagadnienia badane w trzech obszarach. Ponadto, im większe przedsiębiorstwa tym rośnie procent pozytywnych wskazań na poszczególnych stopniach skali. Testem, który dodatkowo zweryfikował hipotezę H2 odnoszącą się do wielkości przedsiębiorstw, był test równości średniej, którego wyniki przedstawiono w tabeli 51.

Tabela 51. Test równości średniej

Poziom ZR	Wielkość przedsiębiorstwa				Wszystkie
	Duże	Średnie	Małe	Mikro	
1	249	282	306	452	1289
2	62	55	52	50	219
3	87	93	94	70	344
4	141	106	76	57	380
5	161	144	132	71	508
<b>średnia</b>	<b>2,861</b>	<b>2,669</b>	<b>2,509</b>	<b>2,365</b>	
odchylenie	0,061	0,062	0,062	0,055	
liczebność	700	680	660	700	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przy założeniu różnej wariancji uzyskano wyniki, które przedstawia tabela 52.

Tabela 52. Test równości średniej (założenie różnej wariancji)

Statystyka testowa	Duże	Średnie	Małe	Mikro
Duże				
Średnie	57,824			
Małe	104,567	46,753		
Mikro	158,335	95,168	44,338	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W tabeli 53 przedstawiono wyniki p-wartości, Przyjęto, że p-wartość mniejsza od 0,01 wskazuje, że zmienna jest statystycznie istotna na poziomie 1% (silnie statystycznie istotna).

Tabela 53. Wyniki p-wartości

p-wartość	Duże	Średnie	Małe	Mikro
Duże				
Średnie	0,000			
Małe	0,000	1,4481E-283		
Mikro	0,000	0,000	6,6162E-265	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dodatkowo obliczono również test niezależności chi-kwadrat, którego wyniki przedstawia tabela 54.

Tabela 54. Wyniki testu niezależności chi-kwadrat

Wielkość przedsiębiorstwa	Duże	Średnie	Małe	Mikro
Chi-kwadrat	0,000	0,000	0,000	0,000

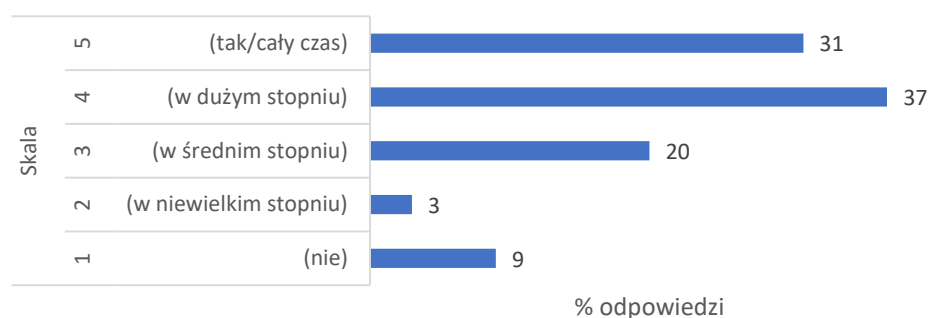
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zarówno test równości średniej jak i test chi-kwadrat wykazały, że poziom zrównoważonego rozwoju rośnie wraz z ich wielkością, co pozwoliło pozytywnie zweryfikować hipotezę H2. Tę korelację widać również w przypadku planowania działań związanych z pozyskiwaniem lub udoskonaleniem zasobów (tabela 50). Im większe przedsiębiorstwa tym rośnie procent tych, które planują pozyskanie zasobów lub ich udoskonalenie.

#### 4.2.2. Aspekty zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach (cz. I)

Oprócz obszarów zrównoważonego rozwoju analizie poddano aspekty zarządzania strategicznego. Z uwagi na długoterminowe konsekwencje działań na poziomie strategicznym wyartykułowane zostały te zagadnienia, które mogą przyczynić się do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa: analizowanie otoczenia, analiza konkurencji, korzystanie z analizy SWOT, opracowana wizja, misja oraz cele, przyjęta strategia, posiadany system wczesnego ostrzegania (SWO), analiza zasobów materialnych i niematerialnych (strategiczność), analiza ryzyka, benchmarking, jak również korzystanie z dobrych praktyk. Poszczególne wyniki badań przedstawiono w poniższych zestawieniach według wymienionej kolejności. Na końcu podrozdziału znajduje się tabela zbiorcza. Analiza odpowiedzi respondentów w podrozdziałach 4.2.2 oraz 4.2.3 pozwoli na **zweryfikowanie hipotezy H3**: Poziom zrównoważonego rozwoju ma związek z wykorzystywaniem narzędzi zarządzania strategicznego.

Na rysunku 140 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw dotyczące monitorowania otoczenia.

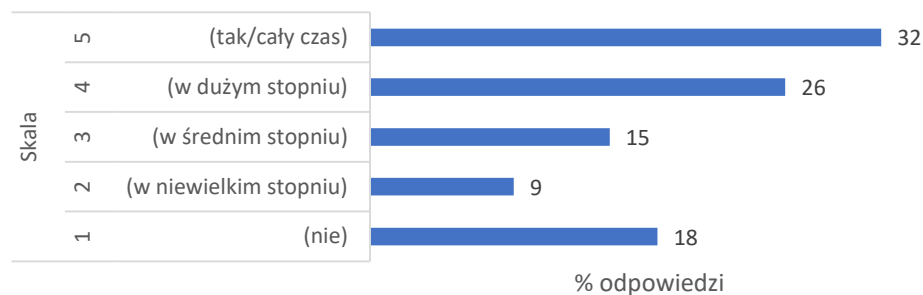


Rysunek 140. **Monitorowanie otoczenia – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że zdecydowana większość dużych przedsiębiorstw monitoruje otoczenie, choć działania te podejmuje w różnym stopniu. Permanentnie robi to ok. 1/3 dużych przedsiębiorstw (31%). Najwyższy procent na skali uzyskało wskazanie ‘w dużym stopniu’ – 37%. W średnim stopniu monitoruje otoczenie 1/5 badanych podmiotów. Nieliczne monitorują otoczenie w niewielkim stopniu (3%), a 9% w ogóle nie podejmuje się takich działań.

Na rysunku 141 zgromadzono odpowiedzi średnich przedsiębiorstw.

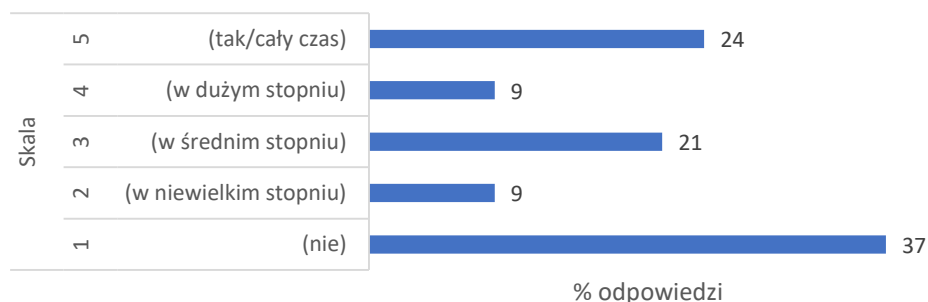


Rysunek 141. **Monitorowanie otoczenia – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według wskazań respondentów ze średnich przedsiębiorstw 32% monitoruje otoczenie cały czas i jest to najwyższe wskazanie na skali. W mniejszym stopniu czyni to 26% średnich podmiotów, co jest drugim wskazaniem na 5-cio stopniowej skali. Dwa razy więcej średnich podmiotów, niż w przypadku dużych przedsiębiorstw, nie monitoruje otoczenia w ogóle (18%). Pozostałe firmy monitorują otoczenie w średnim (15%) lub niewielkim stopniu (9%).

Na rysunku 142 zobrazowano wskazania małych przedsiębiorstw.

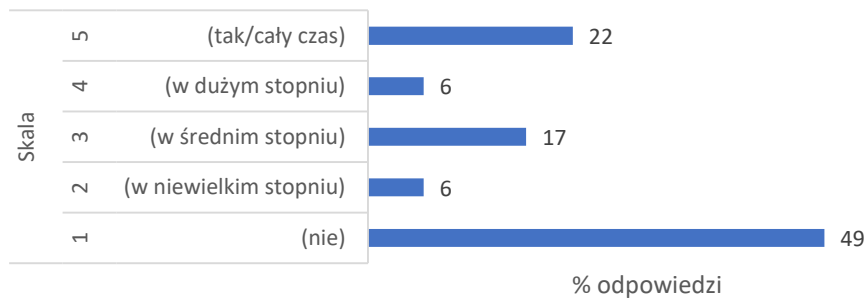


Rysunek 142. **Monitorowanie otoczenia – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Więcej małych przedsiębiorstw, niż w przypadku dużych i średnich firm, nie monitoruje otoczenia w ogóle (37%) i jest to najwyższe wskazanie na skali. Odwrotnie niż w przypadku dużych przedsiębiorstw, które w tym samym procencie odpowiedziały, że monitorują otoczenie w dużym stopniu. W grupie małych firm monitoruje otoczenie cały czas 24% podmiotów, co stanowi prawie 1/4 badanych małych przedsiębiorstw. Pozostałe wskazały w tym samym procencie, że monitorują otoczenie w dużym lub niewielkim stopniu (9%). Pozostałych ok. 1/5 procent małych podmiotów monitoruje otoczenie w średnim stopniu.

Na rysunku 143 przedstawiono wskazania mikro przedsiębiorstw.

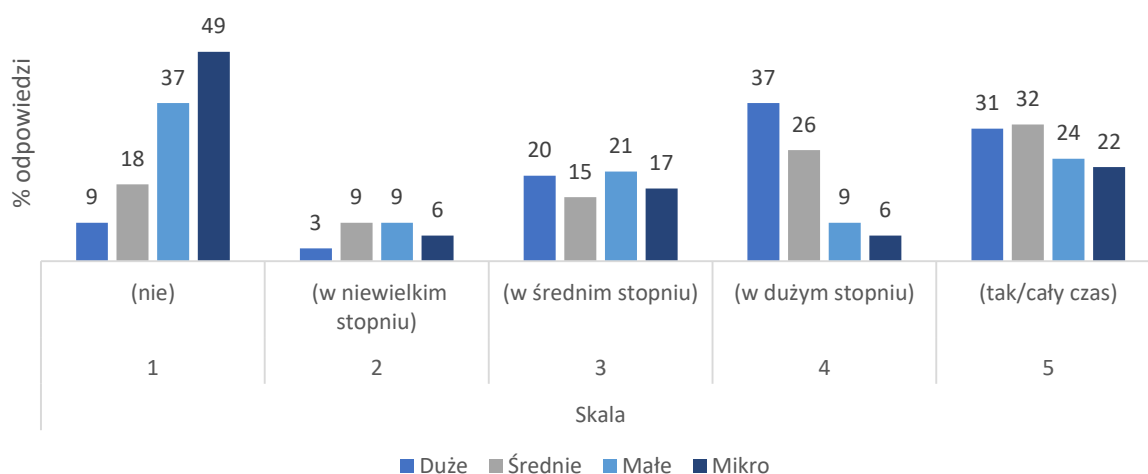


Rysunek 143. **Monitorowanie otoczenia – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Ze wskazań mikro firm wynika, że prawie połowa z nich nie monitoruje otoczenia w ogóle i jest to najwyższe wskazanie na skali (49%). Aktywnie działa w tym zakresie 22% mikro podmiotów, co jest drugą wielkością na skali. Kolejny procent – 17% stanowią przedsiębiorstwa, które monitorują otoczenie w średnim stopniu. Taki sam procent odpowiedzi uzyskało wskazanie ‘w dużym stopniu’ oraz ‘w niewielkim stopniu’ (po 6%) – podobnie jak w przypadku małych firm.

Na rysunku 144 porównano wskazania badanych grup przedsiębiorstw (N=137). Na podstawie odpowiedzi można stwierdzić, że im większe przedsiębiorstwa tym maleje ilość podmiotów, które nie monitorują otoczenia w ogóle. Więcej dużych i średnich przedsiębiorstw, niż w przypadku małych i mikro, monitoruje otoczenie cały czas (stanowią ok. 1/3 podmiotów w badanych grupach) oraz czyni to w dużym stopniu. Najwięcej wskazań pozytywnych w małych i mikro przedsiębiorstwach uzyskało wskazanie ‘tak/cały czas’ oraz ‘w średnim stopniu’.



Rysunek 144. **Monitorowanie otoczenia – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

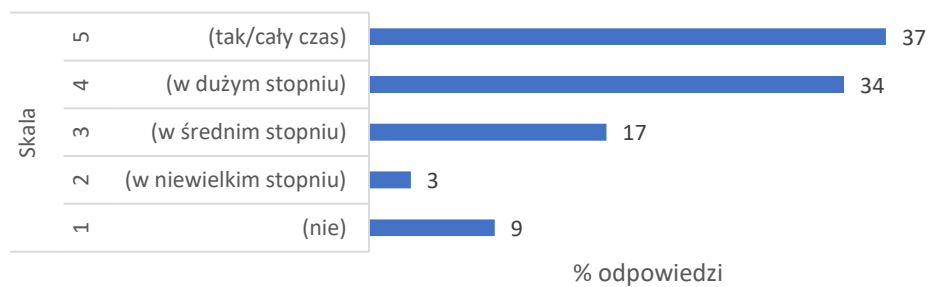
Źródło: Opracowanie własne.



Z przeprowadzonych badań wynika, że 28% przedsiębiorstw w ogóle nie monitoruje otoczenia ( $x \in \langle 9\%;49\% \rangle$ ) – najczęściej mikro firm. Najbardziej zbliżony rozkład odpowiedzi uzyskano przy wskazaniu ‘w średnim stopniu’ ( $x \in \langle 15\%;21\% \rangle$ ) – łączne wskazanie przedsiębiorstw wyniosło 18%. 1/5 badanych firm monitoruje otoczenie w dużym stopniu, przy czym im większe przedsiębiorstwa tym rośnie procent odpowiedzi. Najmniejszy procent wskazań uzyskało ‘w niewielkim stopniu’ – 7%. Cały czas otoczenie monitoruje 27% badanych przedsiębiorstw. Rozkład odpowiedzi przy tym wskazaniu miał jednak mniejszy rozrzut niż przy wskazaniu negatywnym i mieścił się w przedziale  $x \in \langle 22\%;32\% \rangle$ . Najwyższy procent wskazań zanotowały średnie przedsiębiorstwa.

## Analiza konkurencji

Na rysunku 145 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw.

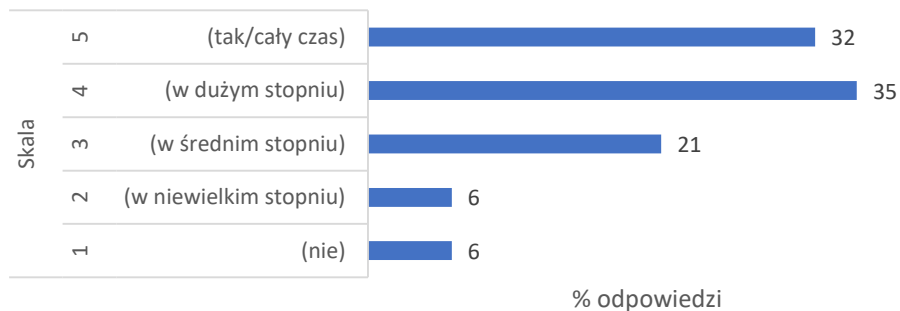


Rysunek 145. **Analiza konkurencji – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że 37% dużych przedsiębiorstw przeprowadza analizę konkurencji. Jest to najwyższe wskazanie na skali. Kolejnym jest deklaracja, że analizę wykonuje się w dużym stopniu – 34% odpowiedzi. Im mniejszy stopień na skali (pozytywny), tym maleje procent udzielonych odpowiedzi. ‘W średnim stopniu’ uzyskało 17%, a ‘w niewielkim stopniu’ znikomy procent (3%). Nieduży odsetek dużych firm nie przeprowadza analizy konkurencji (9%).

Na rysunku 146 przedstawiono odpowiedzi średnich przedsiębiorstw.

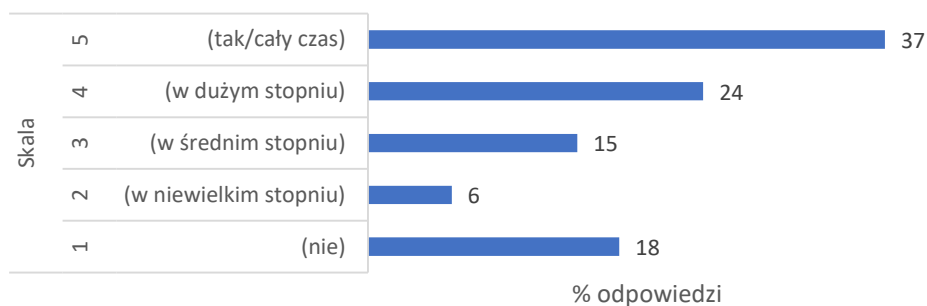


Rysunek 146. **Analiza konkurencji – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według wskazań średnich przedsiębiorstw najczęściej z nich przeprowadza analizę konkurencji w dużym stopniu – 35%. Drugim wskazaniem była odpowiedź pozytywna ‘tak/cały czas’, którą udzieliło 32% badanych firm. Ponad 1/5 badanych średnich przedsiębiorstw analizę konkurencji przeprowadza w średnim stopniu (21%). Zdecydowanie mniej odpowiedzi uzyskało wskazanie ‘w niewielkim stopniu’ – 6%, tyle samo co negatywne odpowiedzi, czyli nie prowadzenie analiz konkurencji. Wynik negatywny jest mniejszy niż w przypadku dużych firm.

Na rysunku 147 zobrazowano wskazania małych przedsiębiorstw.

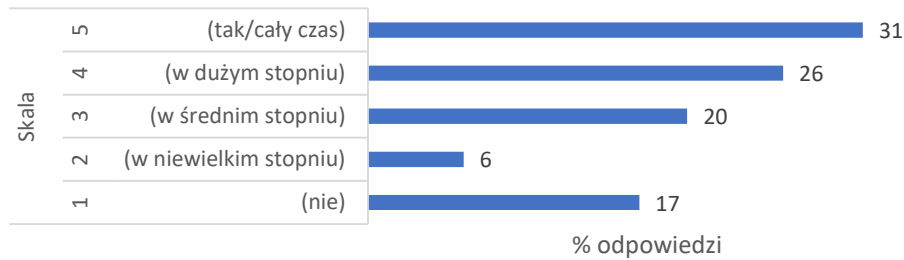


Rysunek 147. **Analiza konkurencji – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

W małych firmach, podobnie jak w przypadku odpowiedzi dużych przedsiębiorstw, wraz ze zmniejszaniem się stopnia na skali pozytywnej maleje procent wskazań. Najwięcej odpowiedzi uzyskała ta, która deklaruje prowadzenie analizy konkurencji cały czas – 37%, następnie ‘w dużym stopniu’ – 24%, ‘w średnim’ 15% oraz ‘w niewielkim stopniu’ najmniej – 6%. Prawie 1/5 badanych małych firm nie przeprowadza analizy konkurencji – 18%.

Na rysunku 148 wskazano odpowiedzi mikro przedsiębiorstw.

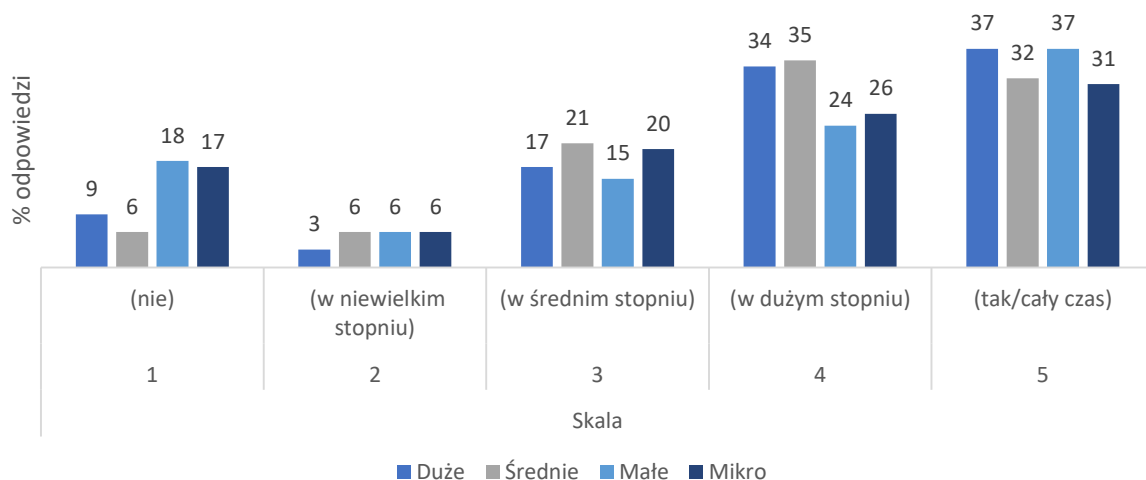


Rysunek 148. **Analiza konkurencji – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

W mikro przedsiębiorstwach, podobnie jak w małych, 17% firm nie przeprowadza analizy konkurencji. Pozostały rozkład odpowiedzi, zaczynając od pozytywnej ‘tak/cały czas’ (31%), procentowo maleje i mieści się w przedziale  $x \in <26\%;6\%>$ . Najmniej wskazań uzyskało na skali ‘w niewielkim stopniu’ – 6%.

Na rysunku 149 porównano wskazania badanych grup przedsiębiorstw (N=137). Permanentnie analizę konkurencji przeprowadzają duże i małe przedsiębiorstwa, które podały ten sam procent odpowiedzi – 37% i było to procentowo największe wskazanie we wszystkich czterech grupach. Najwięcej przedsiębiorstw, które w ogóle nie prowadzą takiej analizy zebrali małe i mikro przedsiębiorstwa (18% i 17%). Co ciekawe, małe przedsiębiorstwa w porównaniu z innymi grupami wskazały największy procent firm zarówno cały czas przeprowadzających analizę konkurencji, jak i tych, które w ogóle takiej analizy nie przeprowadzają. Po zsumowaniu odpowiedzi ‘tak/cały czas’ oraz ‘w dużym stopniu’ najkorzystniej wypadły duże przedsiębiorstwa, który razem zgromadziły 71% odpowiedzi. Im mniejsze przedsiębiorstwa tym suma obu wskazań maleje: średnie uzyskały 67%, małe 61%, a mikro 57% odpowiedzi.



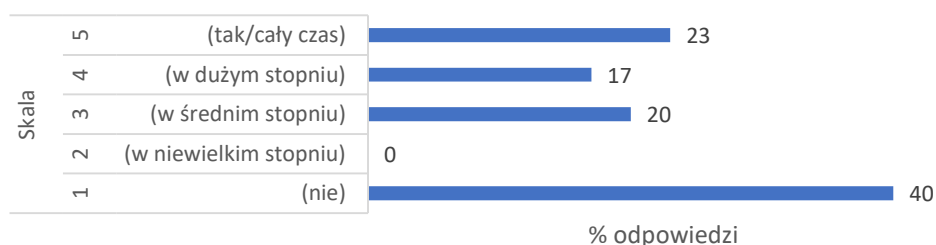
Rysunek 149. **Analiza konkurencji – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że 34% procent przedsiębiorstw deklaruje prowadzenie analizy konkurencji cały czas. Jest to najwyższe wskazanie na skali. Nieco mniej odpowiedzi zgromadziło wskazanie ‘w dużym stopniu’ uzyskując 30%. Najmniejszy procent odpowiedzi uzyskało wskazanie ‘w niewielkim stopniu’ – 5%. Procent przedsiębiorstw, które w ogóle nie przeprowadzają analizy konkurencji wyniósł 13%. Najmniejsze zróżnicowanie odpowiedzi uzyskano we wskazaniu ‘w średnim stopniu’ (razem 18%) – przedział  $x \in <15\%;21\%>$  oraz podobnie we wskazaniu ‘tak/cały czas’ (przedział  $x \in <31\%;37\%>$ ).

### Pozycja strategiczna przedsiębiorstwa (analiza SWOT)

Na rysunku 150 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw.

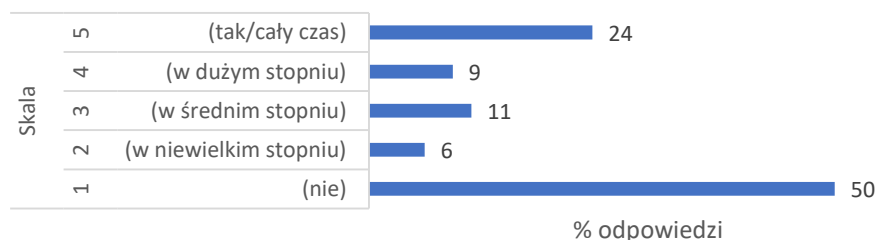


Rysunek 150. **Pozycja strategiczna – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiedzi dużych przedsiębiorstw nie wypełniły całej skali. 0% uzyskało wskazanie ‘w niewielkim stopniu’. Z badań wynika, że 40% dużych podmiotów nie przeprowadza analizy SWOT. Analizę SWOT wykorzystuje 23% dużych firm albo robi to w dużym, lub średnim stopniu 17% i 20%. Pozytywne wskazania procentowo były do siebie zbliżone i mieściły się w przedziale  $x \in <17\%;23\%>$ .

Na rysunku 151 zobrazowano wskazania średnich przedsiębiorstw.

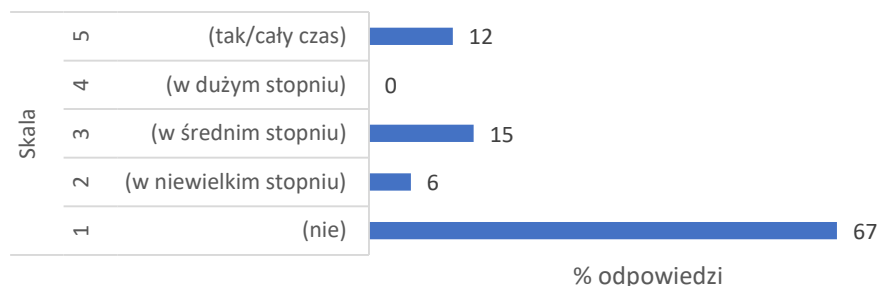


Rysunek 151. **Pozycja strategiczna – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że połowa średnich przedsiębiorstw nie przeprowadza analizy SWOT. Mniej niż ¼ taką analizę prowadzi cały czas (24%). Pozostałe wskazania na skali uzyskały zdecydowanie mniejszy procent odpowiedzi mieszczący się w przedziale  $x \in <6\%;11\%>$ .

Na rysunku 152 znajdują się odpowiedzi małych przedsiębiorstw.

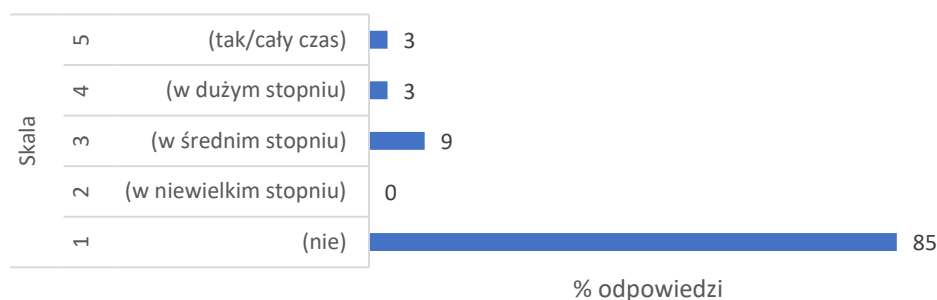


Rysunek 152. **Pozycja strategiczna – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Małe przedsiębiorstwa w 67% nie przeprowadzają analizy SWOT. Odpowiedzi nie objęły całej skali, podobnie jak w przypadku dużych firm. Zabrakło wskazań ‘w dużym stopniu’. Cały czas analizę przeprowadza 12% małych podmiotów. W średnim lub niewielkim stopniu działania takie podejmuje odpowiednio 15% i 6% ankietowanych.

Na rysunku 153 przedstawiono odpowiedzi mikro przedsiębiorstw.



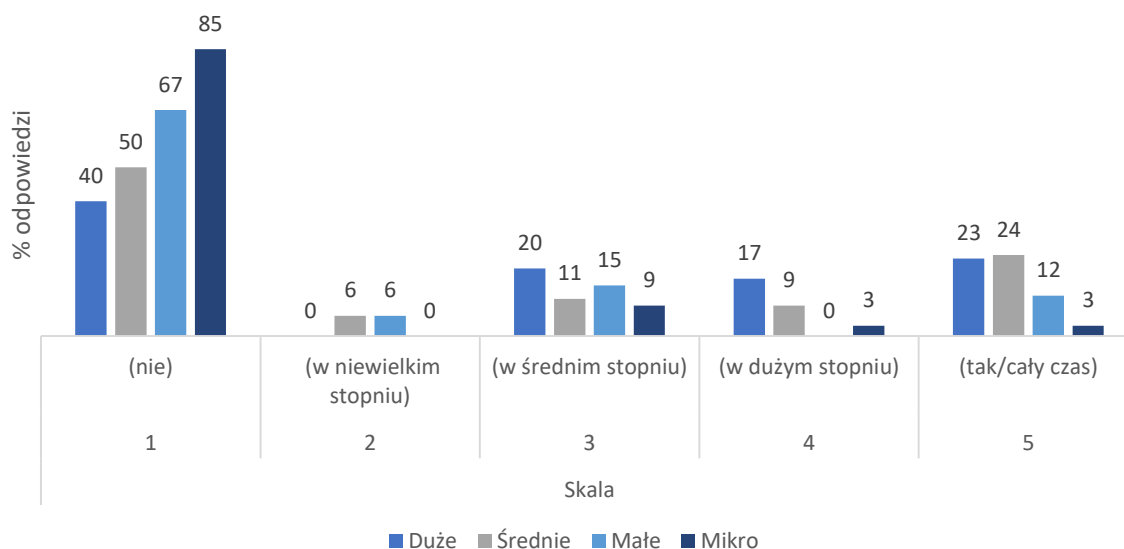
Rysunek 153. **Pozycja strategiczna – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Z badań wynika, że 85% mikro firm nie przeprowadza analizy SWOT. Pozostałe podmioty czynią to w średnim stopniu – 9%, bądź działania te podejmują w znikomym procencie cały czas lub w dużym stopniu – po 3% wskazań.

Na rysunku 154 zebrano wskazania badanych grup przedsiębiorstw. Z porównania przedsiębiorstw wynika, że im mniejsze przedsiębiorstwa tym wzrasta liczba tych, które

nie przeprowadzają analizy SWOT. Całą skalę wypełniły odpowiedzi średnich podmiotów. Pozostałe grupy udzieliły odpowiedzi w 4/5 skali. Duże przedsiębiorstwa w podobnym procencie jak średnie przeprowadzają analizę SWOT cały czas (odpowiednio 23% i 24%). O połowę mniejszy procent zauważyć można we wskazaniu małych przedsiębiorstw (12%), a znikomy, czterokrotnie mniejszy od małych firm (3%), w odpowiedzi respondentów z mikro podmiotów.



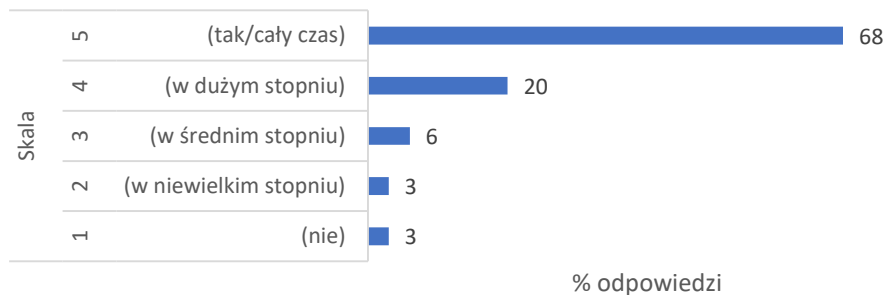
Rysunek 154. **Pozycja strategiczna – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

Źródło: Opracowanie własne.

Badania wykazały, że 60% przedsiębiorstw nie przeprowadza analizy SWOT. W znikomym procencie ‘w niewielkim stopniu’ działania te podejmuje 3% podmiotów, przy czym odpowiedzi w tym stopniu udzieliły tylko średnie i małe przedsiębiorstwa podając tą samą wartość. Nieco większy procent odpowiedzi (7%) uzyskało wskazanie ‘w dużym stopniu’. Zbliżone wartości (po zsumowaniu wszystkich wskazań) odnotowano we wskazaniu ‘w średnim stopniu’ oraz ‘tak/cały czas’ – 14% i 16%.

### Wizja przedsiębiorstwa

Na rysunku 155 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw.

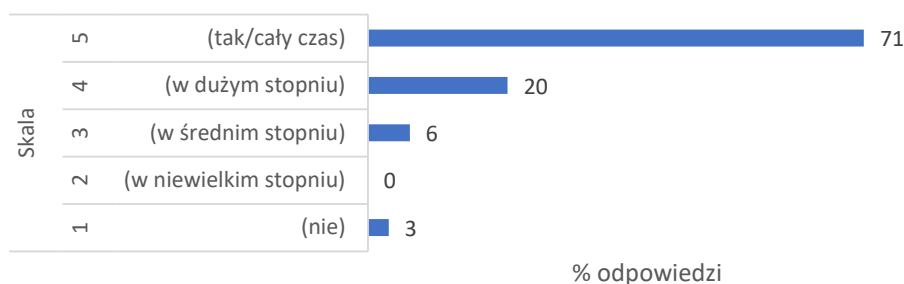


Rysunek 155. **Wizja firmy – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według wskazań respondentów 68% dużych przedsiębiorstw posiada opracowaną wizję. 1/5 dużych podmiotów posiada wizję opracowaną w dużym stopniu. Pozostałe wskazania przedsiębiorstw uzyskały zdecydowanie mniejszy procent. W średnim stopniu opracowaną wizję posiada 6% przedsiębiorstw, a w niewielkim 3%. Ostatnie wymienione wskazanie jest takie samo procentowo, jak w przypadku firm, które odpowiedziały negatywnie – nie posiadają wizji (3%).

Na rysunku 156 przedstawiono odpowiedzi średnich przedsiębiorstw.

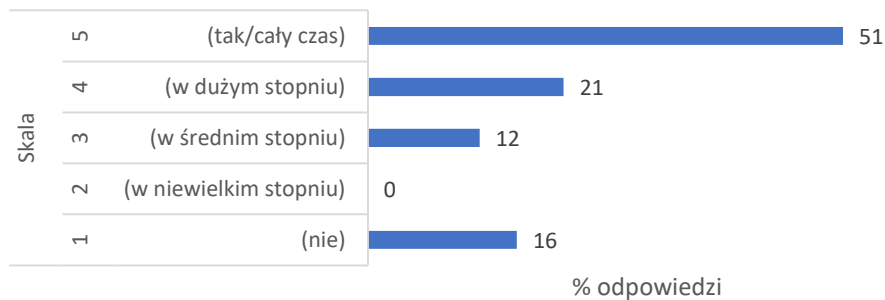


Rysunek 156. **Wizja firmy – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiedzi respondentów ze średnich przedsiębiorstw nie objęły całej skali. Zabrakło wskazań przy ‘w niewielkim stopniu’. Badania wykazały, że wizję posiada 71% średnich przedsiębiorstw. Nie posiada opracowanej wizji, podobnie jak w przypadku dużych przedsiębiorstw, 3% średnich firm. 1/5 średnich podmiotów posiada opracowaną wizję w dużym stopniu. Zdecydowanie mniej posiada opracowaną wizję w średnim stopniu (6%).

Na rysunku 157 znajdują się odpowiedzi małych przedsiębiorstw.

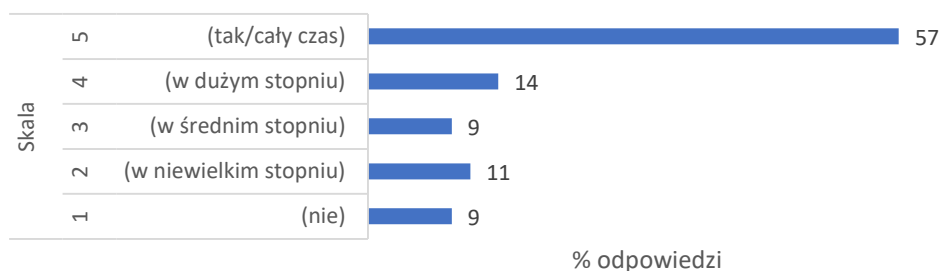


Rysunek 157. **Wizja firmy – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Ponad połowa małych przedsiębiorstw posiada opracowaną wizję. Wizji nie posiada 16% badanych firm. Podobnie jak w przypadku średnich przedsiębiorstw 0% otrzymało wskazanie ‘w niewielkim stopniu’. Wizję opracowaną w dużym i średnim stopniu posiada odpowiednio 21% i 12% małych firm.

Na rysunku 158 zobrazowano wskazania mikro przedsiębiorstw.



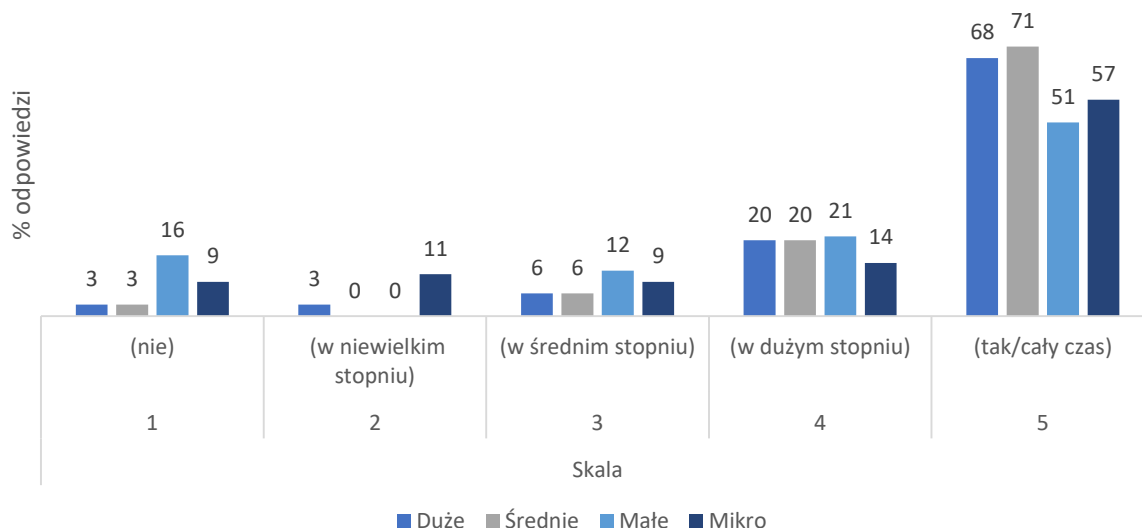
Rysunek 158. **Wizja firmy – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według wskazań mikro przedsiębiorstw ponad połowa z nich posiada opracowaną wizję (57%). W dużym stopniu opracowaną wizję posiada 14% podmiotów. Wizji nie posiada 9% mikro przedsiębiorstw. Tyle samo odpowiedzi uzyskało wskazanie ‘w średnim stopniu’. W niewielkim stopniu przygotowaną wizję posiada 11% mikro firm.

Na rysunku 159 porównano wskazania poszczególnych grup przedsiębiorstw (N=137). Z przeprowadzonych badań wynika, że ze wszystkich badanych grup najwięcej średnich przedsiębiorstw posiada opracowaną wizję (71%). Procent odpowiedzi dużych i średnich przedsiębiorstw był taki sam przy wskazaniu ‘w dużym stopniu’, ‘w średnim stopniu’ oraz przy negatywnej odpowiedzi – brak wizji. Odpowiedzi średnich i małych przedsiębiorstw objęły 4/5 skali – brak wskazań przy ‘w niewielkim stopniu’. Największy procent firm, które nie posiadają wizji odnotowano w przypadku małych podmiotów.





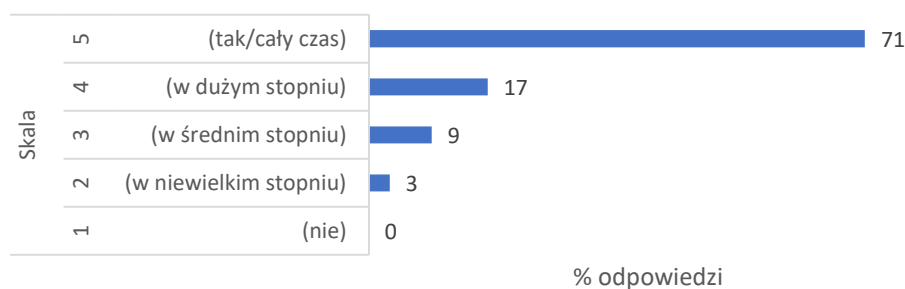
Rysunek 159. **Wizja firmy – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według wskazań ankietowanych 8% przedsiębiorstw nie posiada opracowanej wizji (w tym najwięcej małych firm). W niewielkim stopniu wizję posiada znikoma część dużych i mikro przedsiębiorstw – 3%. Niewielki odsetek posiada wizję przygotowaną ‘w średnim stopniu’ – 8% (najwięcej małych firm). W dużym stopniu wizję posiada prawie 1/5 przedsiębiorstw – 19%. Wizję posiada 62% badanych podmiotów. W tym wskazaniu uzyskano najwyższy procent odpowiedzi we wszystkich grupach. Najbardziej zbliżony procent odpowiedzi pomiędzy grupami uzyskało wskazanie ‘w średnim stopniu’ – przedział  $x \in <6\%;12\%>$  oraz ‘w dużym stopniu’ – przedział  $x \in <14\%;21\%>$ .

### Misja przedsiębiorstwa

Na rysunku 160 pokazano odpowiedzi dużych przedsiębiorstw.

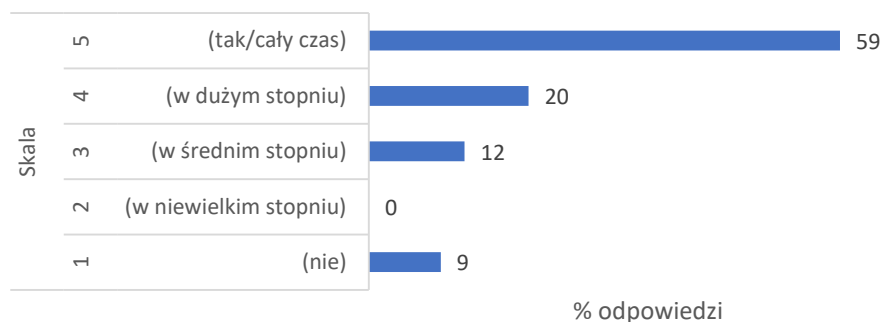


Rysunek 160. **Misja firmy – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Zdecydowana większość dużych przedsiębiorstw posiada opracowaną misję (71%). Sporządzoną w dużym stopniu misję posiada 17%, a w średnim stopniu 9% podmiotów. Znikomy procent posiada misję w niewielkim stopniu (3%). Nie wskazano przedsiębiorstw, które w ogóle nie miałyby swojej misji.

Rysunek 161 obrazuje wskazania średnich przedsiębiorstw.

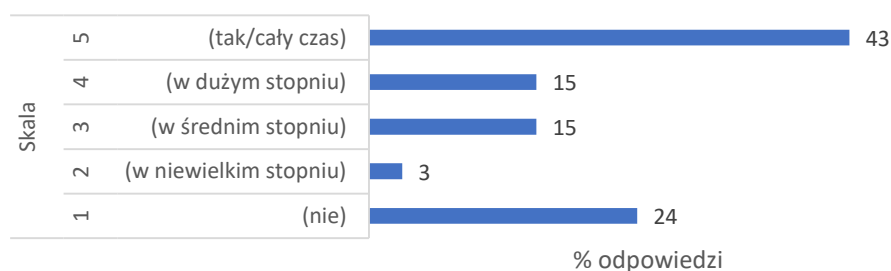


Rysunek 161. **Misja firmy – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Ponad połowa średnich przedsiębiorstw posiada opracowaną misję (59%). 1/5 z nich posiada misję w dużym stopniu, a 12% w średnim. Zdecydowanie mniejszy procent przedsiębiorstw nie posiada sporządzonej misji (9%). Skala nie została w pełni wypełniona. Żadne ze średnich przedsiębiorstw nie wskazało odpowiedzi ‘w niewielkim stopniu’.

Na rysunku 162 przedstawiono wskazania małych przedsiębiorstw.

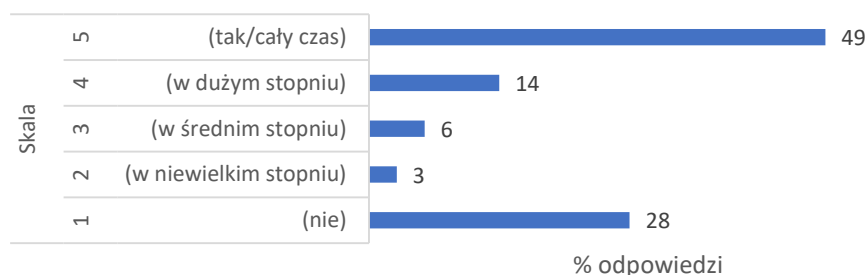


Rysunek 162. **Misja firmy – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że 43% małych przedsiębiorstw posiada opracowaną misję. Po 15% odpowiedzi uzyskano przy wskazaniu ‘w dużym stopniu’ oraz ‘w średnim stopniu’. Niewielki procent przedsiębiorstw posiada misję ‘w niewielkim stopniu’ – 3%. Respondenci z małych przedsiębiorstw wskazali, że 24% z nich nie posiada własnej misji.

Na rysunku 163 zobrazowano odpowiedzi mikro przedsiębiorstw.

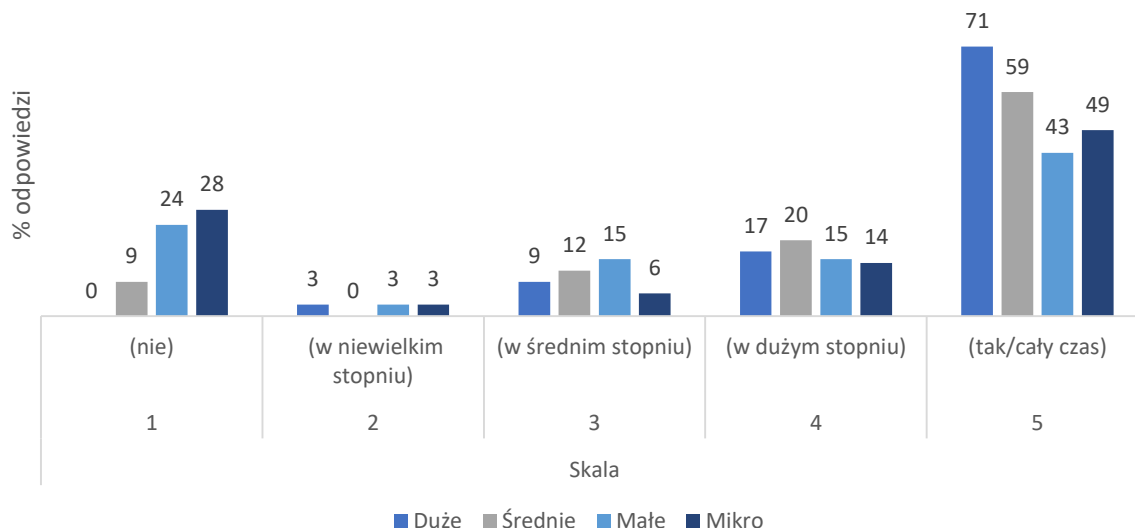


Rysunek 163. **Misja firmy – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Podobnie, jak w przypadku małych przedsiębiorstw, 49% badanych wskazało, że posiada opracowaną misję. Skala została wypełniona w całości. Wraz ze stopniem skali (pozytywnym) malał procent odpowiedzi respondentów. W dużym stopniu misję posiada 14%, 6% posiada misję opracowaną w średnim stopniu, a 3% w niewielkim. Misji nie posiada 28% badanych mikro firm, co jest zbliżonym procentem do małych podmiotów.

Na rysunku 164 porównano wskazania badanych grup przedsiębiorstw (N=137). Z przeprowadzonych badań wynika, że im mniejsze przedsiębiorstwa tym wzrasta procent przedsiębiorstw, które nie posiadają opracowanej misji. We wszystkich przypadkach wraz z malejącym stopniem na skali (pozytywna) malał procent odpowiedzi respondentów. W przypadku wskazania ‘w dużym stopniu’ procent odpowiedzi był do siebie zbliżony i mieścił się w przedziale  $x \in <14\%;20\%>$ . Również we wskazaniu ‘w niewielkim stopniu’ można zauważyć pewną spójność odpowiedzi. Przedsiębiorstwa odpowiedziały w tym samym procencie – 3%. Wyjątkiem jest wskazanie średnich przedsiębiorstw, które wyniosło 0%. Jedynie w grupie dużych przedsiębiorstw wszystkie badane podmioty posiadały misję, choć opracowaną w różnym stopniu. Wskazanie o posiadaniu własnej misji było ze wszystkich grup największe wśród dużych przedsiębiorstw.



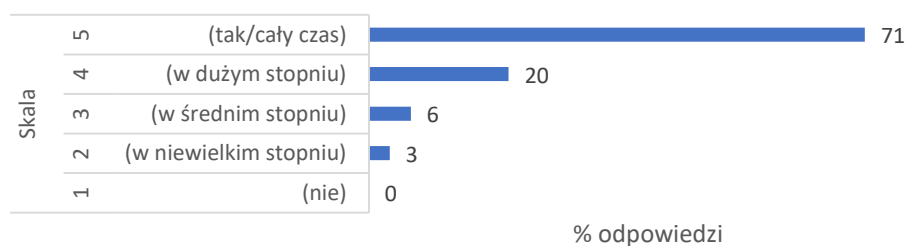
Rysunek 164. Misja firmy – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonych badań można zauważyć, że zdecydowana większość przedsiębiorstw posiada opracowaną misję – razem 56%. Mniej posiada misję w dużym stopniu – 17%, w średnim – 10% oraz znikomy procent w niewielkim stopniu – 2%. Brak misji odnotowano w przypadku 15% badanych firm. We wskazaniu ‘w niewielkim stopniu’ procent wskazań przedsiębiorstw był taki sam – 3%, oprócz wskazania średnich podmiotów – 0%. Zerowy procent odnotowano w przypadku dużych przedsiębiorstw we wskazaniu ‘nie’ – brak misji. Najbardziej zbliżony procent odpowiedzi uzyskano przy wskazaniu ‘w dużym stopniu’ – przedział  $x \in <14\%;20\%>$ .

## Cele przedsiębiorstwa

Rysunek 165 przedstawia wskazania dużych przedsiębiorstw dotyczące posiadanych (opracowanych) celów.

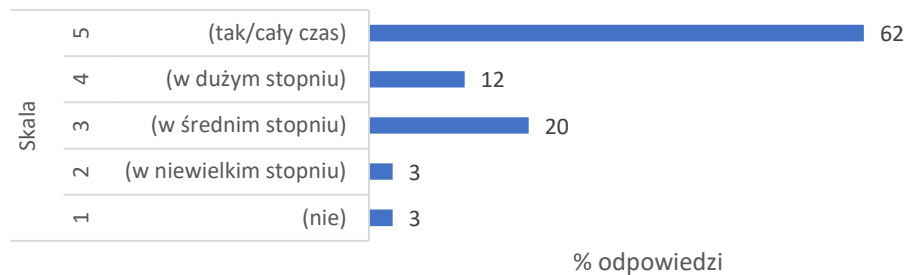


Rysunek 165. Cele firmy – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)

Źródło: Opracowanie własne.

Zdecydowana większość badanych dużych przedsiębiorstw posiada opracowane cele (71%). Pozostałe wskazania objęły tylko odpowiedzi pozytywne. Zabrakło wskazań ‘nie’ – brak celów (0%). Im mniejszy stopień na skali tym maleje procent odpowiedzi. W dużym stopniu cele posiada 1/5 przedsiębiorstw (20%), 6% w średnim stopniu, a znikomy procent w stopniu niewielkim – 3%.

Na rysunku 166 wskazano odpowiedzi średnich przedsiębiorstw.

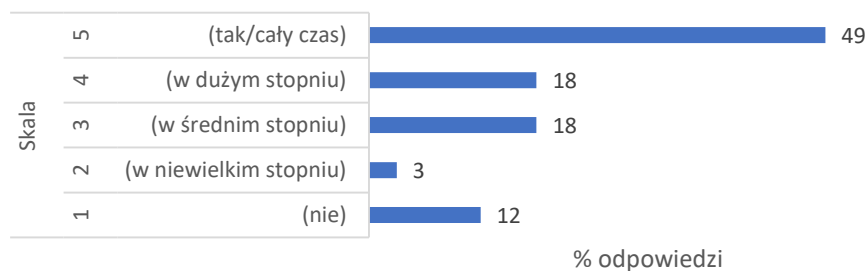


Rysunek 166. Cele firmy – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)

Źródło: Opracowanie własne.

W średnich przedsiębiorstwach ankietowani wskazali, że 62% tych firm posiada opracowane cele. Kolejnym wskazaniem na skali było ‘w średnim stopniu’, który zaznaczyła 1/5 badanych podmiotów. 12% średnich firm odpowiedziało, że posiada cele ‘w dużym stopniu’. Ten sam znikomy procent uzyskało wskazanie ‘w niewielkim stopniu’ oraz negatywne (brak celów) – po 3%, co jest interesującą odpowiedzią w kwestii zarządzania przedsiębiorstwem.

Na rysunku 167 zobrazowano wskazania małych przedsiębiorstw.



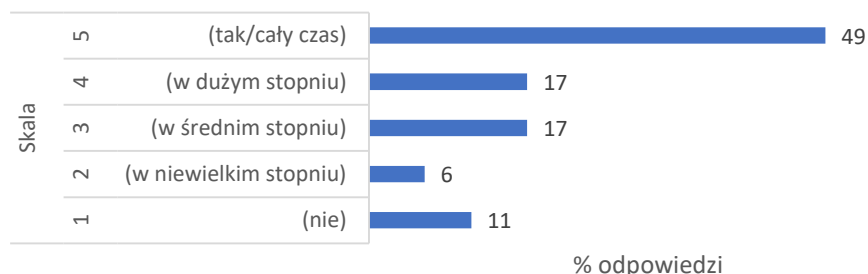
Rysunek 167. Cele firmy – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie wskazań respondentów z małych przedsiębiorstw można zauważyć, że prawie połowa z nich posiada opracowane cele (49%). Po 18% uzyskały wskazania ‘w dużym stopniu’ oraz ‘w średnim stopniu’. Niewielki procent posiada cele opracowane w niewielkim stopniu –

3% – tak samo jak w przypadku dużych i średnich przedsiębiorstw. O braku celów poinformowało 12% badanych małych firm, co również zasługuje na uwagę.

Rysunek 168 to wskazania mikro przedsiębiorstw.

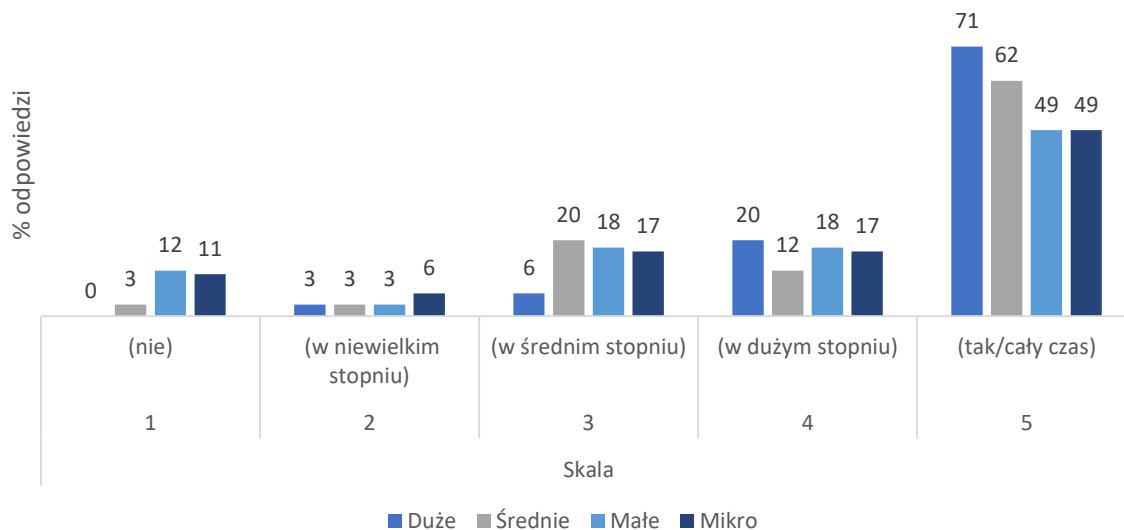


Rysunek 168. **Cele firmy – mikro przedsiębiorstwa (n4=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Rozkład wskazań mikro przedsiębiorstw jest bardzo zbliżony do odpowiedzi małych firm. Tak samo jak w przypadku małych podmiotów mikro przedsiębiorstwa w 49% posiadają opracowane cele. Ponad połowę mniejszy procent wskazań uzyskała odpowiedź ‘w dużym stopniu’ i ‘w średnim stopniu’ – po 17%. Cele w niewielkim procencie posiada 6% mikro firm. O 1% mniej niż w małych firmach nie posiada celów 11% mikro przedsiębiorstw.

Na rysunku 169 porównano wskazania badanych grup przedsiębiorstw (N=137). Z przeprowadzonej analizy porównawczej wynika, że im większe przedsiębiorstwa tym więcej firm deklaruje posiadanie celów. Procent przedsiębiorstw, które nie posiadają celów zmniejsza się wraz z ich wielkością, choć w tym przypadku nie można jednoznacznie stwierdzić, że rośnie w sposób ciągły. Procent średnich firm jest większy w porównaniu ze średnimi, średnich mniejszy w porównaniu z małymi, natomiast porównując procent małych podmiotów z mikro jest on większy, choć w znikomym 1%. Małe i mikro firmy wskazały większy procent tych, które nie posiadają celów w porównaniu z dużymi i średnimi przedsiębiorstwami. Jednocześnie można zaznaczyć, że duże firmy posiadają najwięcej podmiotów ze wszystkich badanych grup, które cele posiadają i nie ma w badanej grupie dużych firm tych, które celów nie posiadają.



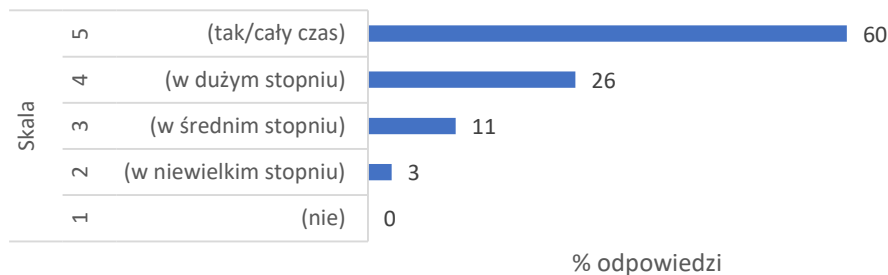
Rysunek 169. Cele firmy – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)

Źródło: Opracowanie własne.

Badania wskazały, że znikomy procent przedsiębiorstw nie posiada celów (6%), choć jest to interesujące z punktu widzenia nauk o zarządzaniu (cele stanowią jedną z determinant podejmowanych decyzji). Większość wskazań stanowiły w tym zakresie odpowiedzi małych i mikro firm, które można wytłumaczyć, jako działania zmierzające do szybkiego dostosowywania się do warunków otoczenia, co być może ogranicza skupianie się na ustalaniu celów, nawet krótkoterminowych. Niewiele większy procent firm posiada cele opracowane w niewielkim stopniu – 4% (najwięcej mikro firm). Co ciekawe duże, średnie i małe przedsiębiorstwa podały ten sam procent odpowiedzi. Bardzo zbliży procent wskazań uzyskały odpowiedzi ‘w średnim’ i ‘w dużym stopniu’ – odpowiednio 15% oraz 17%. Procentowy rozkład odpowiedzi pomiędzy grupami był bardziej zbliżony we wskazaniu ‘w dużym stopniu’ ( $x \in <12\%;20\%>$ ) niż ‘w średnim’. Ponad połowa badanych przedsiębiorstw zadeklarowała posiadanie celów – 58% firm, czego największy procent uzyskały duże podmioty.

### Strategia przedsiębiorstwa

Na rysunku 170 przedstawiono odpowiedzi dużych przedsiębiorstw.

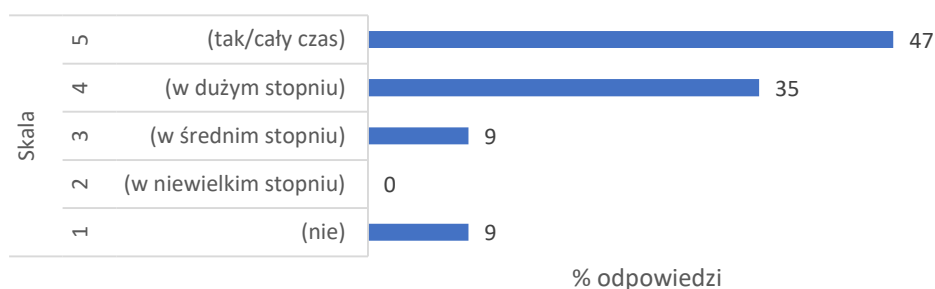


Rysunek 170. **Strategia firmy – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Z analizy odpowiedzi dużych firm wynika, że 60% z nich posiada opracowaną strategię. Prawie dwa razy mniej posiada strategię w dużym stopniu a 11% podmiotów w średnim stopniu. Znikomy procent wskazał, że posiada strategię w niewielkim stopniu (3%). W badanych dużych przedsiębiorstwach nie ma tych, które nie posiadają opracowanej strategii. Skala została wypełniona tylko odpowiedziami potwierdzającymi posiadanie strategii, choć w różnym stopniu.

Na rysunek 171 zostały naniesione odpowiedzi średnich przedsiębiorstw.



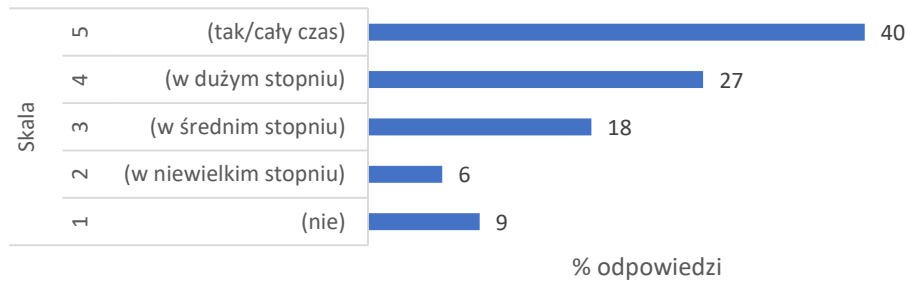
Rysunek 171. **Strategia firmy – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Badania wykazały, że 47% średnich przedsiębiorstw deklaruje posiadanie opracowanej strategii. Nieco mniej – 35% – odpowiedziało, że posiada strategię ‘w dużym stopniu’. Zdecydowanie mniej wskazało, że posiada strategię ‘w średnim stopniu’ lub nie posiada jej w ogóle. Oba wskazania wyniosły po 9%. Skala została wypełniona w 4/5. Zero wskazań otrzymało ‘w niewielkim stopniu’.

Na rysunku 172 zobrazowano wskazania małych przedsiębiorstw.



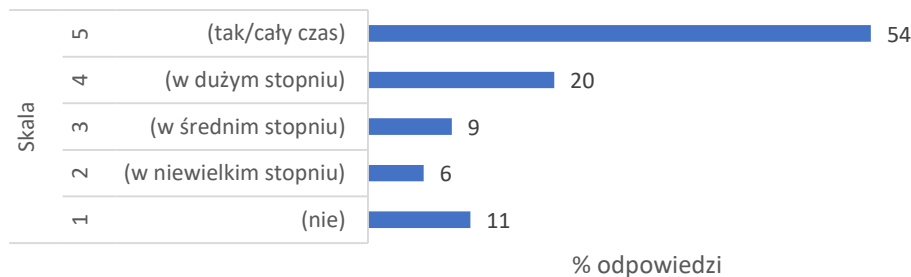


Rysunek 172. **Strategia firmy – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku małych przedsiębiorstw 40% respondentów potwierdziło posiadanie strategii. Procent odpowiedzi małych podmiotów malał wraz ze zmniejszaniem się wartości stopnia na skali. Kolejne wskazanie było zatem mniejsze i wyniosło 27% – ‘w dużym stopniu’. Strategię w średnim stopniu posiada 18% małych przedsiębiorstw, a 6% w niewielkim. Brakiem strategii pochwalilo się 9% małych firm.

Na rysunku 173 przedstawiono odpowiedzi mikro przedsiębiorstw.



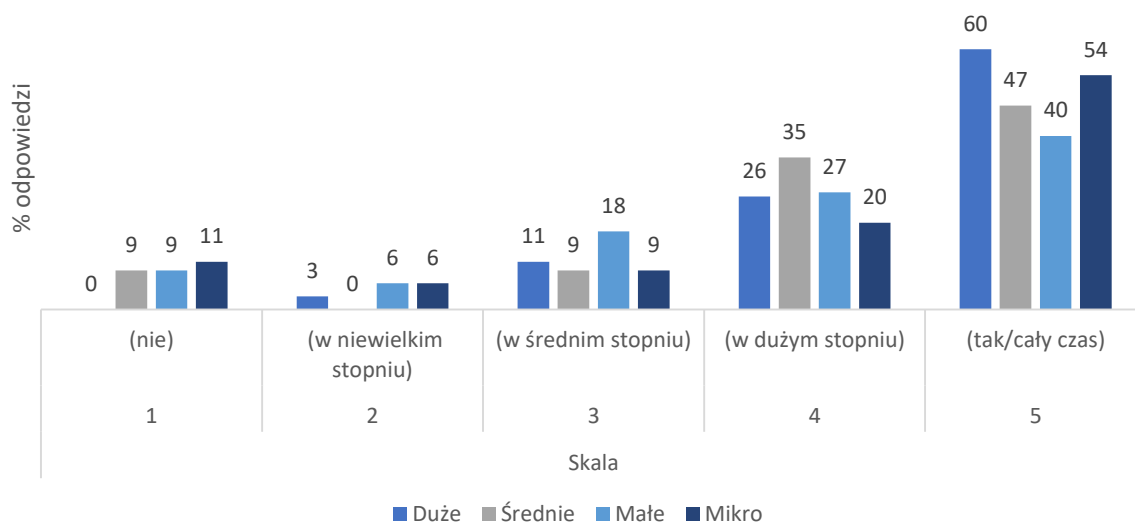
Rysunek 173. **Strategia firmy – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według wskazań mikro firm ponad połowa z nich posiada strategię (54%). 1/5 mikro podmiotów posiada strategię w dużym stopniu. Ponad dwa razy mniej strategię posiada w średnim stopniu, a 6% w niewielkim. Strategii nie posiada 11% mikro przedsiębiorstw, co jest wynikiem zbliżonym do odpowiedzi średnich i małych firm, który wyniósł w obu przypadkach 9%.

Na rysunku 174 porównano wskazania badanych grup przedsiębiorstw (N=137). Badania wykazały, że ze wszystkich badanych grup opracowaną strategię posiada najwięcej dużych i mikro przedsiębiorstw. Najmniejszy procent uzyskały małe firmy. We wszystkich przypadkach wraz ze zmniejszaniem się stopnia na skali pozytywnej malał procent odpowiedzi. Skalę w 4/5 wypełniły wskazania dużych i średnich przedsiębiorstw, przy czym w grupie

dużych podmiotów nie ma tych, które nie posiadają strategii, a w grupie średnich firm nie ma tych, które mają opracowaną strategię w niewielkim stopniu. Wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstw malał procent odpowiedzi sugerujący brak strategii.



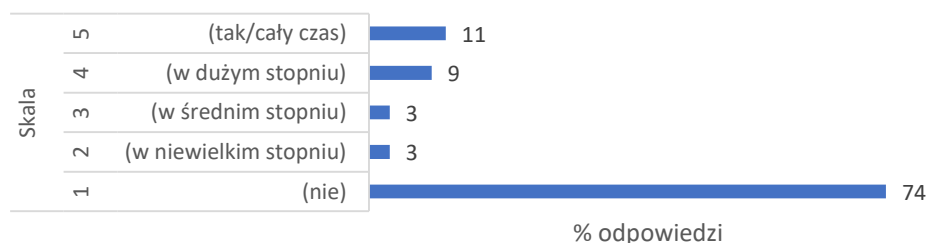
Rysunek 174. **Strategia firmy – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że połowa przedsiębiorstw posiada strategię (50%). Prawie dwa razy mniej podmiotów posiada strategię w dużym stopniu (27%), a w średnim 12% badanych firm. Najmniejszy procent uzyskało wskazanie ‘w niewielkim stopniu’ – 4%, a nieco większy odsetek ankietowanych wskazał, że nie posiada strategii – 7%. Najbardziej zbliżony procent odpowiedzi uzyskały wskazania negujące posiadanie strategii ( $x \in <9\%;11\%>$ ) oraz ‘w niewielkim stopniu’ ( $x \in <3\%;6\%>$ ).

### Systemy wczesnego ostrzegania

Na rysunku 175 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw.

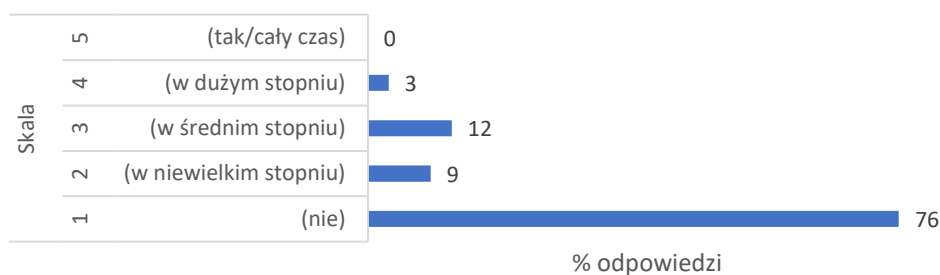


Rysunek 175. **Systemy wczesnego ostrzegania (SWO) – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Zdecydowana większość dużych przedsiębiorstw nie posiada systemów wczesnego ostrzegania (74%). System posiada 11% dużych podmiotów. Badane przedsiębiorstwa wskazały, że SWO posiadają w dużym stopniu (9%), średnim lub niewielkim – oba wskazania miały ten sam procent odpowiedzi – 3%.

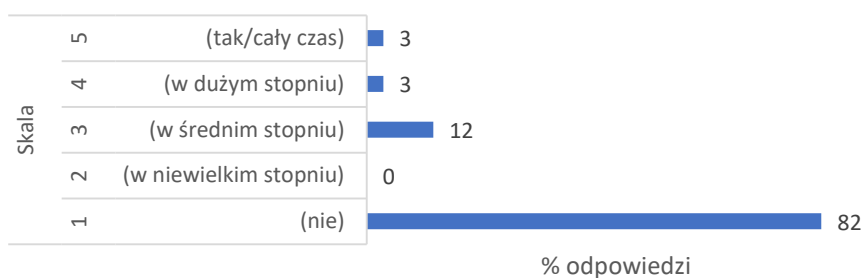
Na rysunku 176 zobrazowano odpowiedzi średnich przedsiębiorstw.



Rysunek 176. **Systemy wczesnego ostrzegania (SWO) – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**  
Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiedzi średnich przedsiębiorstw pokazują, że SWO nie są wdrożone w firmach. Brak takiego systemu wskazało 76% średnich podmiotów. System wczesnego ostrzegania posiada niewiele firm i to w dużym (3%), średnim (12%) lub niewielkim stopniu (9%). Skala nie została w pełni wypełniona odpowiedziami respondentów. Zabrakło wskazań przy ‘tak/cały czas’.

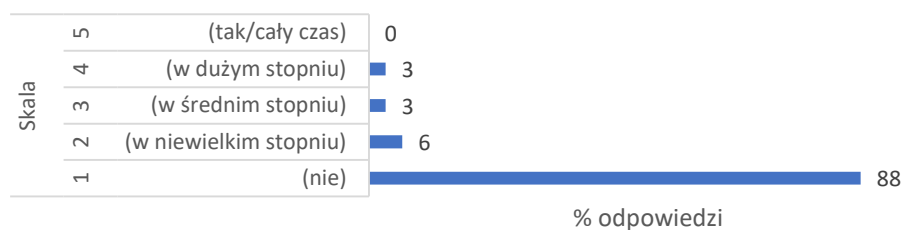
Rysunek 177 pokazuje odpowiedzi małych przedsiębiorstw.



Rysunek 177. **Systemy wczesnego ostrzegania (SWO) – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**  
Źródło: Opracowanie własne.

Znikomy procent małych przedsiębiorstw posiada system wczesnego ostrzegania (3%). Taki sam procent przedsiębiorstw ma wdrożony system w dużym stopniu. Nieco więcej w średnim stopniu (12%). Zdecydowana większość małych podmiotów negatywnie odpowiedziała na zadane pytanie. Nie posiada SWO 82% małych firm. Skala została wypełniona w 4/5 – brak wskazań przy ‘w niewielkim stopniu’.

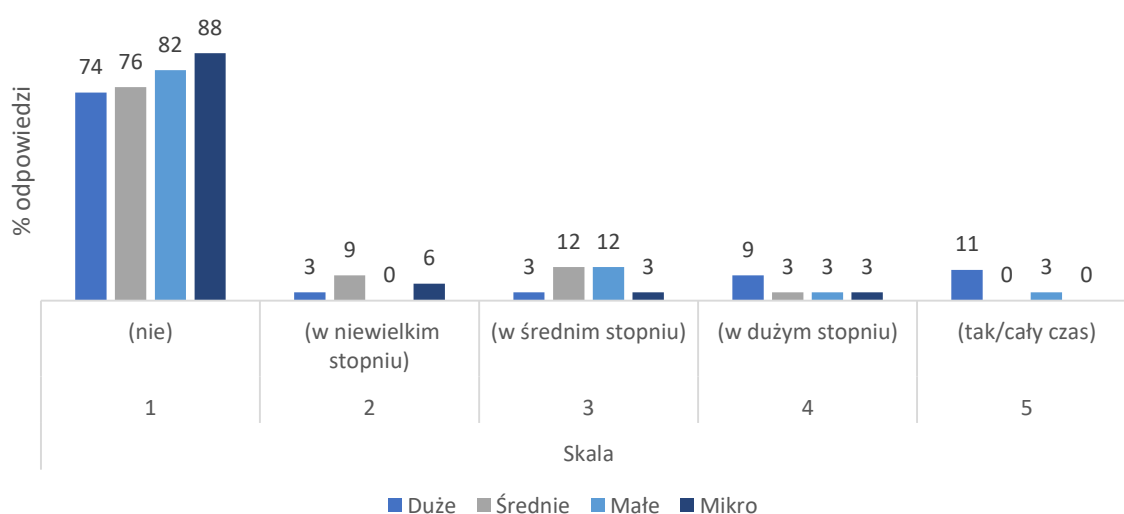
Na rysunku 178 przedstawiono wskazania mikro przedsiębiorstw.



Rysunek 178. Systemy wczesnego ostrzegania (SWO) – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)  
Źródło: Opracowanie własne.

Według odpowiedzi ankietowanych 88% mikro firm nie posiada systemu wczesnego ostrzegania. Żadna z badanych mikro firm nie odpowiedziała pozytywnie ‘tak/cały czas’ na zadane pytanie. Mikro przedsiębiorstwa mają wdrożony SWO w dużym i średnim stopniu (po 3% wskazań) oraz w niewielkim (6%).

Na rysunku 179 porównano wskazania badanych przedsiębiorstw (N=137). Z przeprowadzonych badań wynika, że im mniejsze przedsiębiorstwa tym rośnie liczba podmiotów, które nie posiadają systemu wczesnego ostrzegania. Zarówno średnie, jak i mikro przedsiębiorstwa nie potwierdziły posiadania SWO w pełnym zakresie (0% odpowiedzi). Największy procent podmiotów z wdrożonym systemem posiadają duże przedsiębiorstwa. Średnie i małe podmioty mają w swojej grupie najwięcej tych, które deklarują wdrożenie SWO w średnim stopniu. Obie grupy uzyskały ten sam procent odpowiedzi – 12%, prawie tyle samo ile duże przedsiębiorstwa odpowiadając ‘tak/ cały czas’ – 11%.



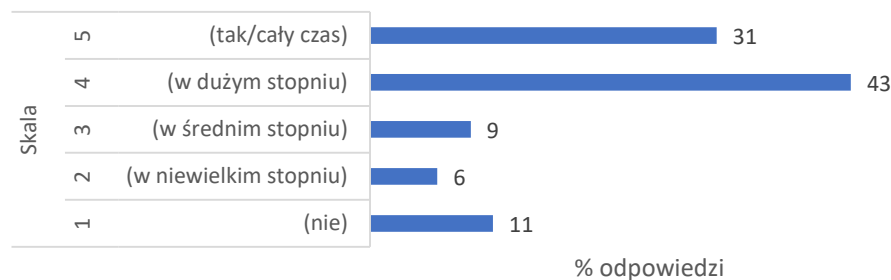
Rysunek 179. Systemy wczesnego ostrzegania (SWO) – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)

Źródło: Opracowanie własne.

Z badań wynika, że zdecydowana większość przedsiębiorstw nie posiada systemu wczesnego ostrzegania (razem 80%). Wszystkie badane grupy w tym wskazaniu osiągnęły najwyższy procent odpowiedzi. Posiadanie SWO potwierdził znikomy procent podmiotów (razem 3%). Wskazania ‘w niewielkim stopniu’ i ‘w dużym stopniu’ osiągnęły ten sam procent odpowiedzi (5%). W średnim stopniu wdrożony SWO posiada 7% badanych firm. Ciekawie wygląda rozkład odpowiedzi przy ‘w średnim stopniu’ oraz ‘w dużym stopniu’. ‘W średnim stopniu’ grupa dużych i mikro firm wskazała posiadanie SWO w 3%, a średnie i małe przedsiębiorstwa w 12%. ‘W dużym stopniu’ trzy grupy (średnie, małe i mikro) odpowiedziały osiągając ten sam procentowy wynik (3%). W tym stopniu, według wskazań ankietowanych, duże przedsiębiorstwa posiadają trzy razy więcej firm (9%).

### Zasoby materialne

Na rysunku 180 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw dotyczące oceny zasobów materialnych.

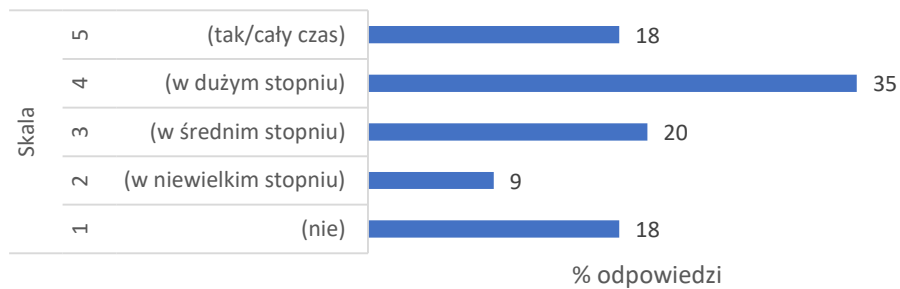


Rysunek 180. **Ocena zasobów materialnych – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Prawie 1/3 dużych firm ocenia zasoby materialne (31%). Nieco więcej wskazań sugeruje, że przedsiębiorstwa oceniają zasoby w dużym stopniu i jest to największy procent na skali (43%). Zdecydowanie mniej dużych przedsiębiorstw ocenia zasoby w średnim lub niewielkim stopniu (odpowiednio 9% i 6%). W ogóle nie ocenia swoich zasobów materialnych 11% dużych przedsiębiorstw, co oznacza, że 89% z nich ocenia zasoby cały czas, bądź w różnym stopniu pośrednim.

Na rysunku 181 przedstawiono wskazania średnich przedsiębiorstw.

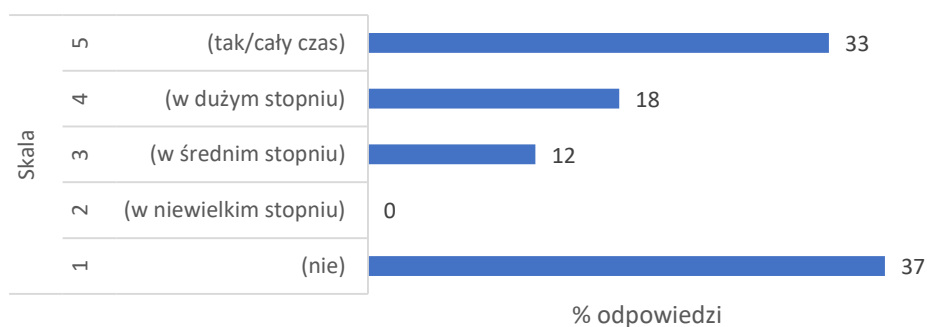


Rysunek 181. **Ocena zasobów materialnych – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Rozkład wskazań średnich przedsiębiorstw objął całą skalę. Najwięcej średnich podmiotów ocenia zasoby materialne w dużym stopniu (35%). Permanentnie czyni to 18% podmiotów. 1/5 średnich firm ocenia posiadane zasoby materialne w średnim stopniu, a w niewielkim najmniej – 9%. Nie ocenia swoich zasobów materialnych 18% średnich przedsiębiorstw.

Na rysunku 182 znajdują się odpowiedzi małych przedsiębiorstw.

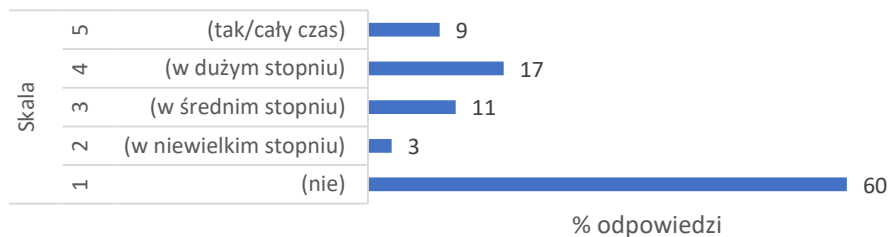


Rysunek 182. **Ocena zasobów materialnych – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według odpowiedzi małych przedsiębiorstw 33% z nich ocenia swoje zasoby materialne. Podobny procent nie ocenia zasobów w ogóle (37%). Prawie dwa razy mniej małych przedsiębiorstw ocenia zasoby materialne w dużym stopniu (18%) lub w średnim stopniu (12%). Na skali ‘w niewielki stopniu’ nie uzyskało żadnego wskazania (0%).

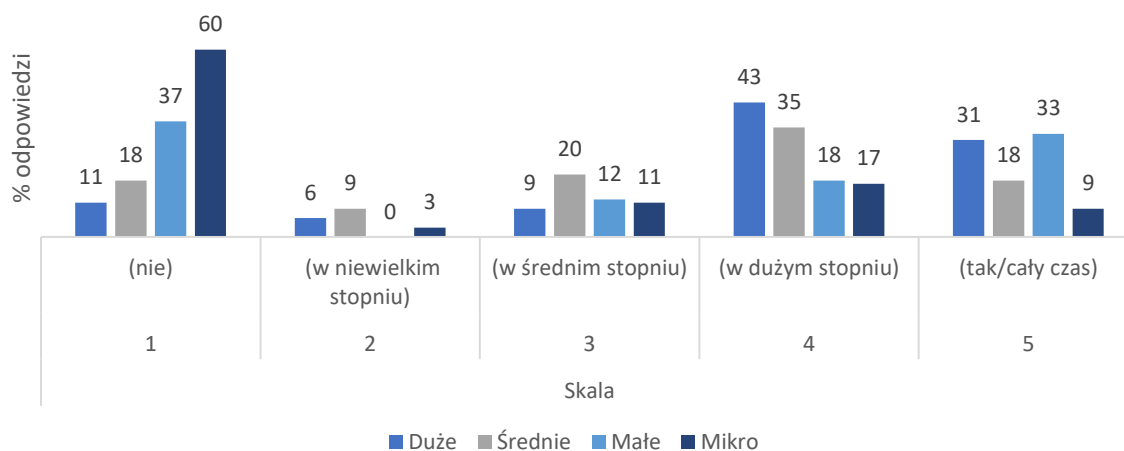
Na rysunku 183 znajdują się odpowiedzi mikro przedsiębiorstw.



Rysunek 183. Ocena zasobów materialnych – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)  
Źródło: Opracowanie własne.

Badania wykazały, że 60% mikro firm nie ocenia swoich zasobów materialnych. Zasoby ocenia 9% ankietowanych mikro przedsiębiorstw. Pozostałe 31% zasoby ocenia w dużym (17%) – najwyższe pozytywne (pośrednie) wskazanie na skali, średnim (11%) i w niewielkim stopniu (3%).

Na rysunku 184 porównano wskazania przedsiębiorstw (N=137). Z odpowiedzi respondentów wynika, że im mniejsze przedsiębiorstwa tym wzrasta procent firm, które nie oceniają posiadanych zasobów w ogóle. Prawie sześć razy więcej mikro przedsiębiorstw niż dużych firm nie ocenia swoich zasobów materialnych. Interesujące jest, że prawie taki sam procent małych przedsiębiorstw ocenia swoje zasoby, jak w przypadku dużych firm. Różnica w odpowiedziach pomiędzy oba grupami wynosi tylko 2%. Skalę odpowiedziami wypełniły wszystkie grupy poza małymi przedsiębiorstwami, które nie wskazały 'w niewielkim stopniu'. Zarówno duże, jak i średnie oraz mikro firmy największy procent odpowiedzi pozytywnych uzyskały we wskazaniu 'w dużym stopniu'. Małe przedsiębiorstwa najwyższy procent uzyskały przy odpowiedzi 'tak/cały czas'.

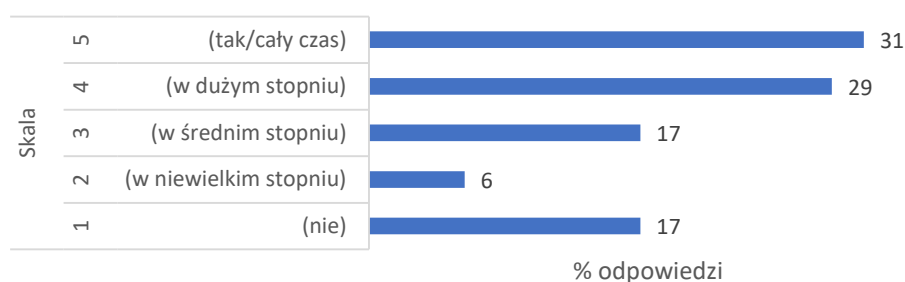


Rysunek 184. Ocena zasobów materialnych pod względem ich strategiczności przez przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)  
Źródło: Opracowanie własne.

Badania wykazały, że 31% przedsiębiorstw nie ocenia swoich zasobów materialnych, a 5% czyni to w niewielkim zakresie – najczęściej średnich firm. Pozostałe przedsiębiorstwa w 13% oceniają swoje zasoby materialne w stopniu średnim, a w 28% w dużym (najwięcej wskazań dużych przedsiębiorstw). Prawie ¼ podmiotów (23%) zadeklarowała, że ocenia posiadane zasoby materialne cały czas (najwięcej wskazań małych firm). Najbardziej zbliżony procent odpowiedzi pomiędzy badanymi grupami uzyskano przy wskazaniu ‘w niewielkim stopniu’ – przedział  $x \in <3\%;9\%>$ . Natomiast największy rozrzut przy odpowiedzi negatywnej (brak oceny) – przedział  $x \in <11\%;60\%>$ .

### Zasoby niematerialne

Na rysunku 185 przedstawiono odpowiedzi dużych przedsiębiorstw.

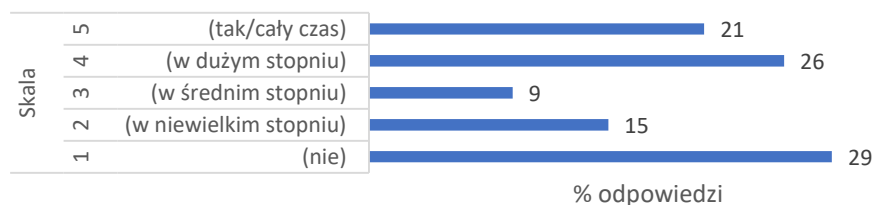


Rysunek 185. Ocena zasobów niematerialnych – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )

Źródło: Opracowanie własne.

Wskazania dużych przedsiębiorstw wskazują, że 31% ocenia zasoby niematerialne cały czas, podobnie jak w dużym stopniu – wskazanie bardzo zbliżone – 29%. W średnim stopniu oceny dokonuje 17% dużych podmiotów. Ten sam procent dużych firm nie ocenia zasobów niematerialnych w ogóle (17%). Znikomy procent ocenia zasoby w niewielkim stopniu – 6%.

Na rysunku 186 znajdują się wskazania średnich przedsiębiorstw.



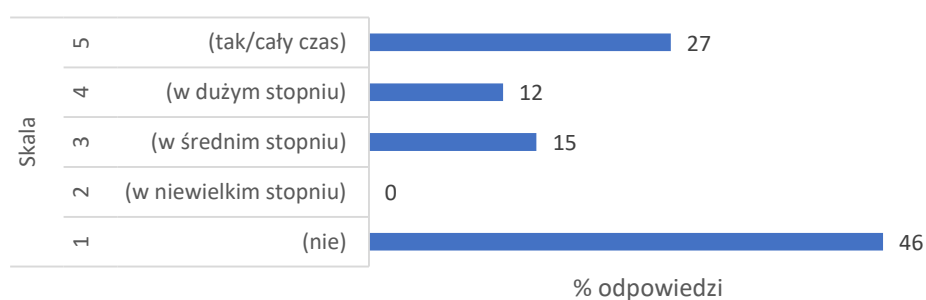
Rysunek 186. Ocena zasobów niematerialnych – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )

Źródło: Opracowanie własne.



Badania wykazały, że ponad 1/5 średnich firm ocenia zasoby niematerialne cały czas (21%). Nieco większy procent dużych przedsiębiorstw (26%) działania takie podejmuje w dużym stopniu i jest to najwyższe wskazanie na skali pozytywnej – potwierdzające ocenę zasobów. Kolejnym procentowo wskazaniem jest ocenianie zasobów w niewielkim stopniu (15%) oraz w średnim stopniu – 9%. Zasobów w ogóle nie ocenia 29% średnich przedsiębiorstw, co jest mniejszym wskazaniem niż suma tych, które oceniają zasoby cały czas i w określonym stopniu.

Na rysunku 187 zobrazowano wskazania małych przedsiębiorstw.

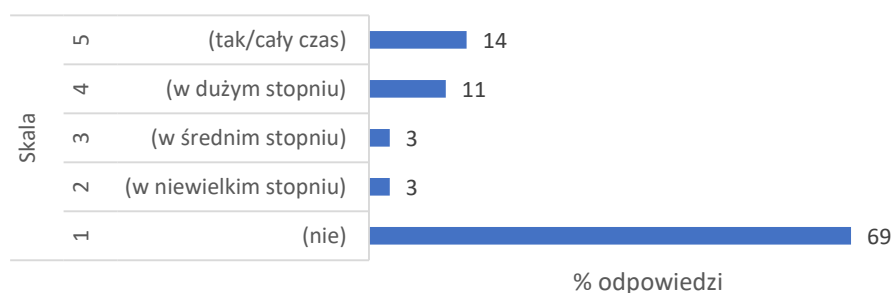


Rysunek 187. Ocena zasobów niematerialnych – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)

Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiedzi małych przedsiębiorstw wskazują na zaangażowanie się 27% firm w permanentną ocenę zasobów niematerialnych. Kolejny procent małych firm (15%) ocenia zasoby w średnim stopniu, a nieco mniejszy w dużym stopniu 12%. Najwyższym procentowo wskazaniem na skali była odpowiedź negatywna – brak oceniania zasobów niematerialnych w ogóle (46%). Skala nie została w pełni wypełniona. Zabrakło wskazań przy ‘w niewielkim stopniu’.

Na rysunku 188 przedstawiono wskazania mikro przedsiębiorstw.

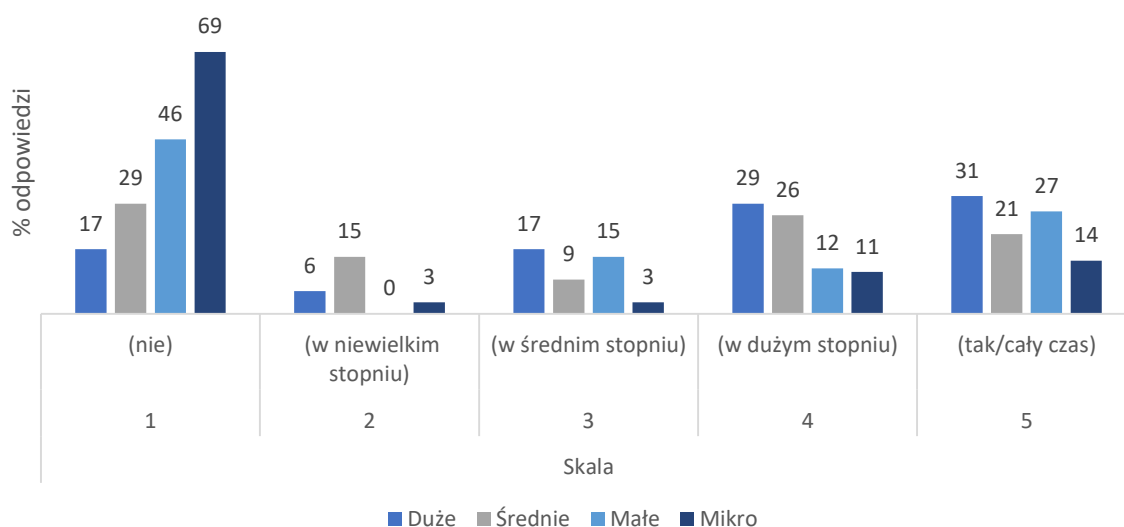


Rysunek 188. Ocena zasobów niematerialnych – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)

Źródło: Opracowanie własne.

Większa część badanych mikro przedsiębiorstw nie przeprowadza oceny posiadanych zasobów niematerialnych (69%). Pozostałe wskazania nie były wyższe niż 14% – wskazanie dotyczyło oceny zasobów niematerialnych cały czas. Wraz z malejącym stopniem na skali malał również procent odpowiedzi. W dużym stopniu oceny dokonuje 11% mikro przedsiębiorstw, w średnim i niewielkim ten sam procent – 3%.

Na rysunku 189 porównano wskazania badanych grup przedsiębiorstw (N=137). Z przeprowadzonych badań wynika, że im mniejsze przedsiębiorstwa, tym rośnie liczba firm, które nie przeprowadzają oceny posiadanych zasobów niematerialnych. Najwyższym procentowo wskazaniem na skali pozytywnej dla dużych, małych i mikro firm był wynik ‘tak/cały czas’, a dla średnich podmiotów ‘w dużym stopniu’. Odpowiedzi przedsiębiorstw objęły całą skalę, oprócz wskazań małych firm – 0% odnotowano przy ‘w niewielkim stopniu’.



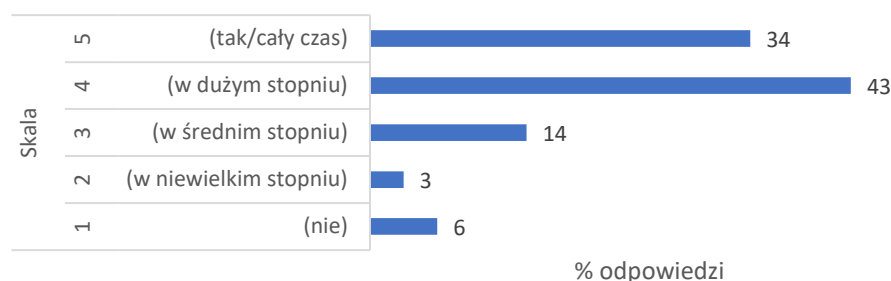
Rysunek 189. Ocena zasobów niematerialnych przez przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)

Źródło: Opracowanie własne.

Według przeprowadzonych badań 40% przedsiębiorstw nie przeprowadza oceny własnych zasobów niematerialnych, w tym najwięcej mikro firm. Ponad 1/5 badanych podmiotów ocenia zasoby niematerialne cały czas (23%). Pozostałe przedsiębiorstwa działania takie podejmują w różnym stopniu: w niewielkim 6%, średnim 11%, a 1/5 w dużym stopniu (20%). Najmniejszą procentową różnicę odnotowano przy wskazaniu ‘w niewielkim stopniu’ – przedział  $x \in <3\%;15\%>$  (przy 0% odpowiedzi małych firm).

## Analiza ryzyka

Na rysunku 190 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw.

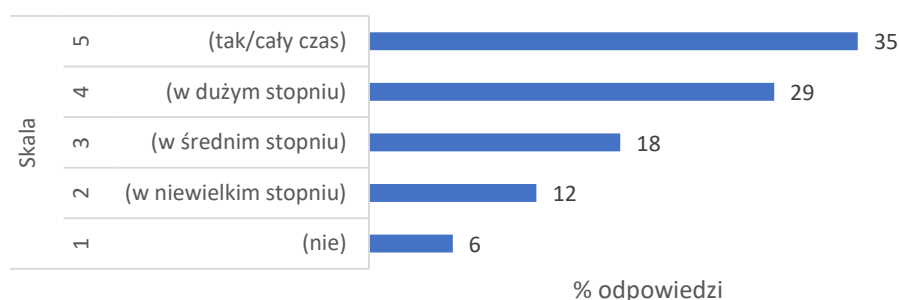


Rysunek 190. **Analiza ryzyka – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Zdecydowana większość dużych przedsiębiorstw analizuje ryzyko związane z prowadzoną działalnością. 34% analizuje ryzyko cały czas. Pozostałe firmy działania te podejmują w dużym stopniu (43% – najwyższy wynik na skali), w średnim stopniu (14%) oraz znikomy procent w niewielkim stopniu (3%). 6% dużych przedsiębiorstw oświadczyło, że nie przeprowadza analizy ryzyka.

Na rysunku 191 zobrazowano odpowiedzi średnich przedsiębiorstw.

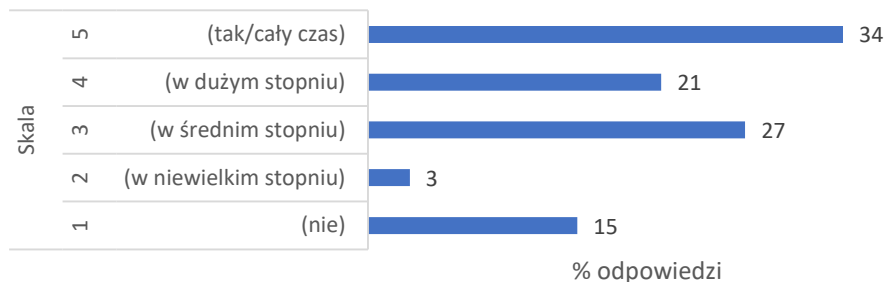


Rysunek 191. **Analiza ryzyka – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Wskazania średnich przedsiębiorstw są interesujące z uwagi na zmianę procentową odpowiedzi wraz ze zmniejszającym się stopniem na skali, która wyniosła o 6% prawie w każdym przypadku. Większa różnica jest tylko pomiędzy ‘w średnim stopniu’ a ‘w dużym stopniu’ – wyniosła 11%. Najmniejszy procent uzyskała odpowiedź negatywna – brak analizy ryzyka, która wyniosła 6% – tyle ile różnica pomiędzy poszczególnymi stopniami na skali.

Na rysunku 192 przedstawiono wskazania małych przedsiębiorstw.

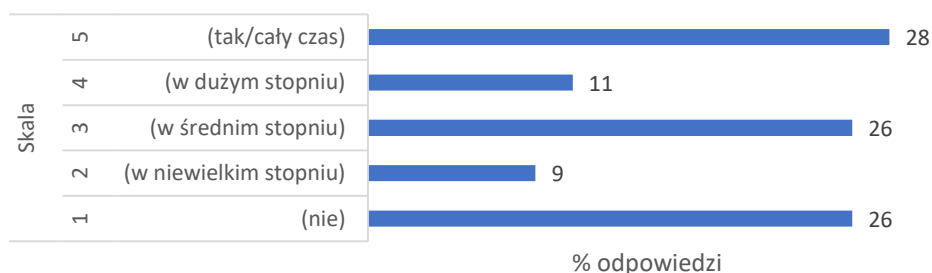


Rysunek 192. **Analiza ryzyka – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku małych przedsiębiorstw rozkład odpowiedzi różni się od wskazań średnich i dużych przedsiębiorstw. Najwyższy procent odpowiedzi uzyskało wskazanie ‘tak/cały czas’ – 34%. Kolejny procent uzyskała odpowiedź ‘w średnim stopniu’ – 27%, następnie ‘w dużym stopniu’ – 21% i znikomy procent ‘w niewielkim stopniu’ – 3%. Ponad dwa razy mniej przedsiębiorstw niż w przypadku tych, które cały czas analizują ryzyko, odpowiedziało negatywnie – brak analiz ryzyka (15%).

Na rysunku 193 zamieszczono odpowiedzi mikro przedsiębiorstw.



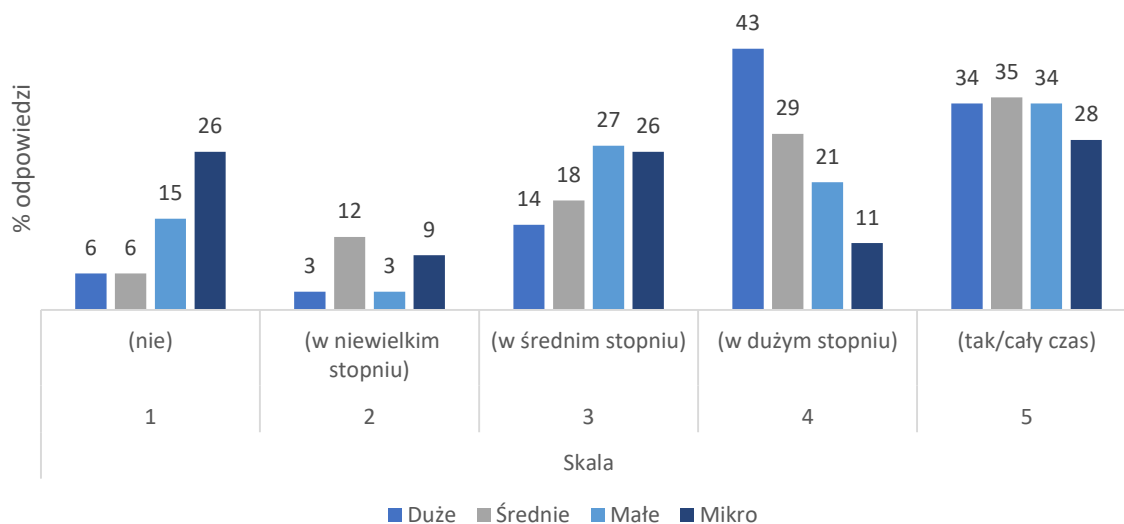
Rysunek 193. **Analiza ryzyka – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Rozkład wskazań mikro przedsiębiorstw jest zbliżony do małych firm, jednak procentowo trochę się różni. I w tym przypadku najwięcej wskazań uzyskała pozytywna odpowiedź ‘tak/cały czas’ – 28%. Bardzo podobny procent zanotowano przy wskazaniu ‘w średnim stopniu’ – 26%, a taki sam procent jak ‘w średnim stopniu’ uzyskała odpowiedź negatywna potwierdzająca brak analiz ryzyka. Ponad dwa razy mniej odpowiedzi uzyskały wskazania ‘w dużym’ oraz ‘w niewielkim stopniu’ – odpowiednio 11% i 9%.

Na rysunku 194 porównano wskazania badanych grup przedsiębiorstw (N=137). Z analizy porównawczej wynika, że im mniejsza wielkość przedsiębiorstw tym rośnie liczba podmiotów, które nie przeprowadzają analiz ryzyka działalności biznesowej. Porównując

negatywne odpowiedzi pomiędzy dużymi i średnimi przedsiębiorstwami a mikro firmami, można zauważyć, że mikro podmiotów jest ponad cztery razy więcej. Największy procent przedsiębiorstw spośród wszystkich grup, które prowadzą analizę ryzyka cały czas ma grupa średnich podmiotów. O 1% mniej jest przedsiębiorstw z dużych i małych firm. Natomiast o 6% mniej niż dużych firm analizę ryzyka przeprowadza grupa mikro przedsiębiorstw.



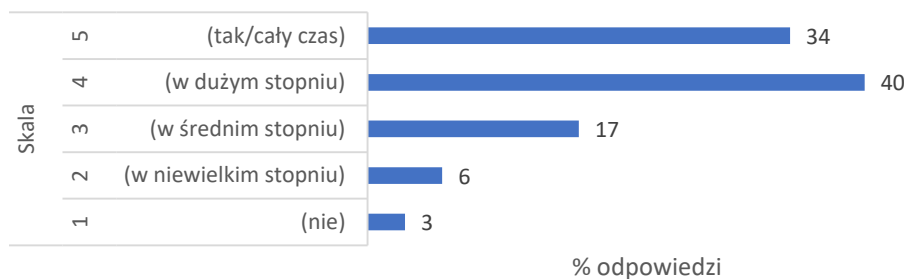
Rysunek 194. **Analiza ryzyka – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że 13% przedsiębiorstw nie analizuje ryzyka (najwięcej mikro firm), a 7% z nich działania te podejmuje w niewielkim stopniu, w tym najwięcej średnich przedsiębiorstw. 1/3 badanych podmiotów analizuje ryzyko cały czas (33%). Pozostałe wskazania były zbliżone i wyniosły 21% ‘w średnim stopniu’ oraz 26% ‘w dużym stopniu’ (najwięcej dużych przedsiębiorstw). Najbardziej zbliżony procent odpowiedzi pomiędzy grupami odnotowano przy wskazaniu ‘tak/cały czas’ – przedział  $x \in <28\%;35\%>$ . Przy wskazaniu ‘w dużym stopniu’ procent odpowiedzi małał wraz z malejącą wielkością przedsiębiorstw. Odwrotną zależność zauważyć można przy odpowiedziach negatywnych. Im mniejsze przedsiębiorstwa tym procent odpowiedzi wyższy.

### Benchmarking/dobre praktyki

Na rysunku 195 zobrazowano wskazania dużych przedsiębiorstw.

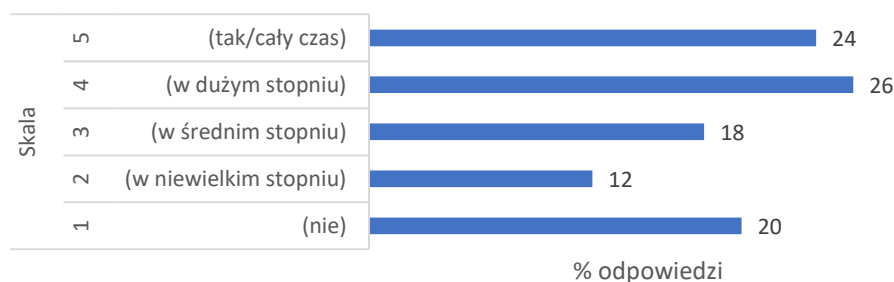


Rysunek 195. **Stosowanie benchmarkingu – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że znikoma ilość dużych przedsiębiorstw nie stosuje benchmarkingu – 3%. Pozostałe podmioty stosują tę koncepcję w mniejszym lub w większym stopniu. Najwyższym procentowo wynikiem na skali były odpowiedzi przedsiębiorstw dotyczące stosowania benchmarkingu w dużym stopniu – 40%. Kolejnym wskazaniem było potwierdzenie stosowania tej koncepcji cały czas – 34%. Równo połowa mniej dużych przedsiębiorstw stosuje benchmarking w średnim stopniu (17%), a w niewielkim 6%.

Na rysunku 196 przedstawiono wskazania średnich przedsiębiorstw.

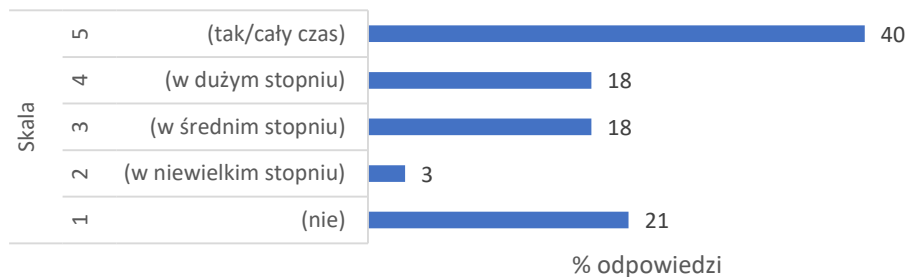


Rysunek 196. **Stosowanie benchmarkingu – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Rozkład odpowiedzi średnich przedsiębiorstw wskazał, że 1/5 badanych podmiotów nie stosuje benchmarkingu. Z koncepcji w sposób ciągły korzysta 24% podmiotów. Niewiele więcej (26%) stosuje tę koncepcję w dużym stopniu, co jest wynikiem procentowo najwyższym na 5-cio punktowej skali. Nieco mniej średnich podmiotów benchmarking stosuje w średnim (18%) i niewielkim stopniu (12%).

Na rysunek 197 naniesiono odpowiedzi małych przedsiębiorstw.

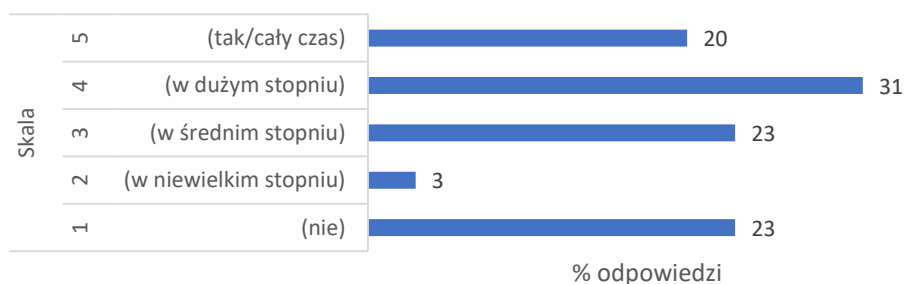


Rysunek 197. **Stosowanie benchmarkingu – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Ze wskazań respondentów wynika, że 40% małych firm stosuje benchmarking. Jest to większy procent przedsiębiorstw niż w poprzednich grupach, w których wartość 40% uzyskało wskazanie ‘w dużym stopniu’ w grupie dużych firm. Prawie połowa mniej małych podmiotów nie stosuje koncepcji benchmarkingu (21%). Wskazania ‘w dużym stopniu’ oraz ‘w średnim stopniu’ uzyskały ten sam procent odpowiedzi – 18%. Znikoma ilość małych przedsiębiorstw benchmarking wykorzystuje w niewielkim stopniu – 3%.

Na rysunku 198 przedstawiono wskazania mikro przedsiębiorstw.

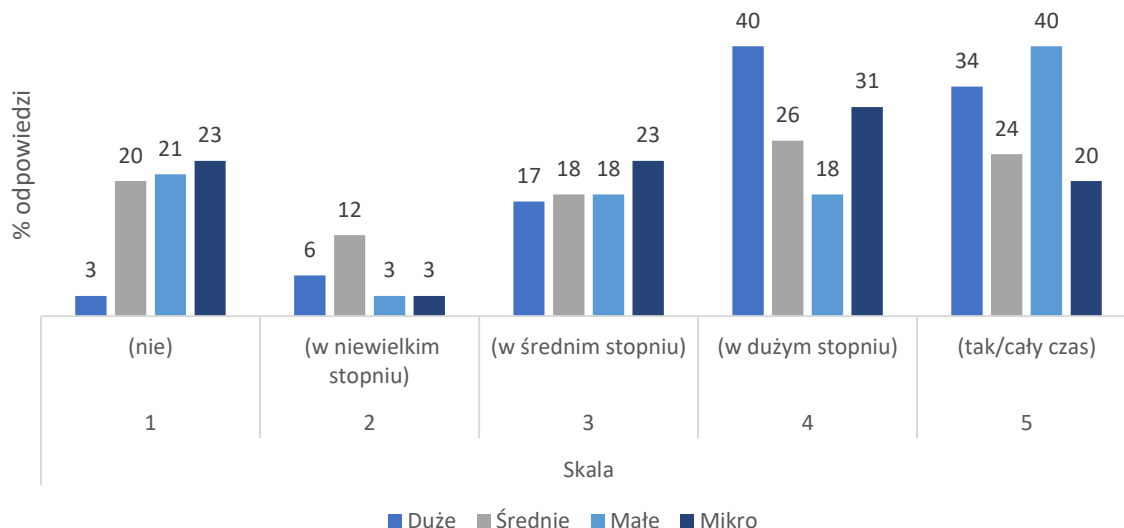


Rysunek 198. **Stosowanie benchmarkingu – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Badania wykazały, że 1/5 mikro firm stosuje benchmarking cały czas. Natomiast prawie 1/3 mikro przedsiębiorstw stosuje tę koncepcję w dużym stopniu – 31%. Nie stosuje benchmarkingu 23% mikro podmiotów, tyle samo ile wynosi procent firm stosujących koncepcję w średnim stopniu. Identycznie jak w przypadku małych przedsiębiorstw, mikro podmioty w znikomym procencie korzystają z benchmarkingu w niewielkim stopniu (3%).

Na rysunku 199 porównano wskazania poszczególnych grup przedsiębiorstw (N=137). Porównując grupy badanych przedsiębiorstw można zauważyć, że im mniejsze przedsiębiorstwa, tym rośnie liczba wskazań negujących stosowanie benchmarkingu. Grupą, która w największym procencie korzysta z tej koncepcji są małe przedsiębiorstwa.



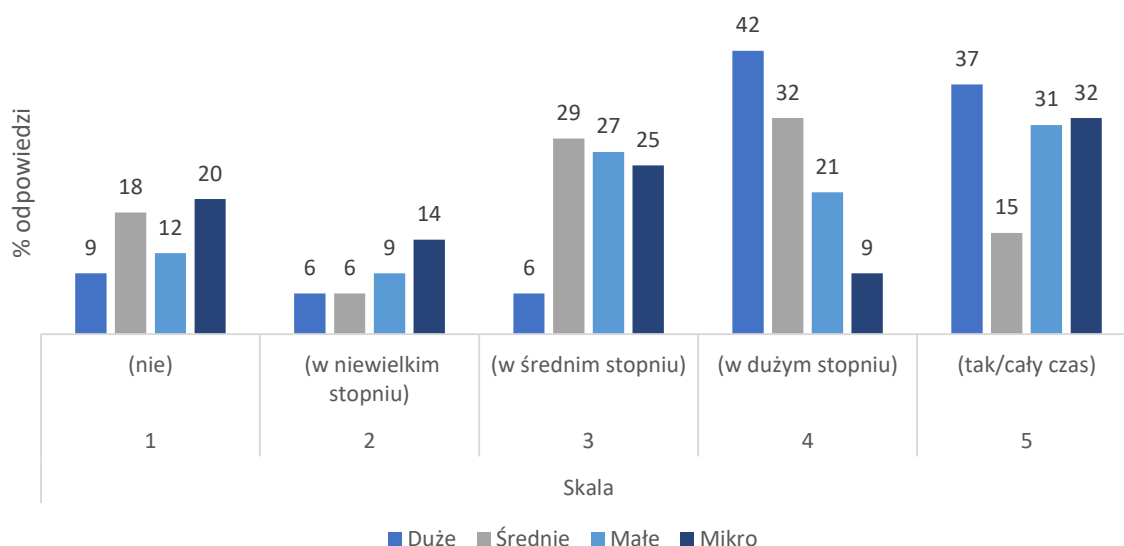
Rysunek 199. Stosowanie benchmarkingu przez przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)

Źródło: Opracowanie własne.

Według przeprowadzonych badań ten sam procent przedsiębiorstw stosuje koncepcję benchmarkingu cały czas jak i w dużym stopniu – 29%. W pierwszym przypadku największą grupę stanowią małe firmy, w drugim duże. Najbardziej zbliżony procent odpowiedzi uzyskano przy wskazaniu ‘w średnim stopniu’ – przedział  $x \in <17\%;23\%>$ . Ciekawie wygląda wskazanie ‘w niewielkim stopniu’. Małe i mikro przedsiębiorstwa osiągnęły ten sam procent odpowiedzi (3%), natomiast średnie firmy wartość czterokrotnie wyższą od małych i mikro, a duże dwukrotnie. Razem procent odpowiedzi wszystkich przedsiębiorstw we wskazaniu ‘w niewielkim stopniu’ wyniósł 6%. Benchmarkingu nie stosuje 17% badanych przedsiębiorstw. Nieco więcej firm porównuje się z innymi podmiotami w średnim stopniu – 19%. Przy odpowiedzi negatywnej można zauważyć, że wskazania przedsiębiorstw ze średnich, małych i mikro firm były do siebie bardzo podobne i mieściły się w przedziale  $x \in <20\%;23\%>$ . Wskazanie dużych przedsiębiorstw znacznie odbiegało od pozostałych i wyniosło 3%.

Na rysunku 200 zobrazowano odpowiedzi badanych przedsiębiorstw (N=137) dotyczące stosowania tzw. dobrych praktyk.





Rysunek 200. **Korzystanie z tzw. dobrych praktyk przez przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że przedsiębiorstwa stosują dobre praktyki w różnym stopniu. Największy procent dużych przedsiębiorstw stosuje dobre praktyki cały czas (37%) oraz w dużym stopniu (42%). Największy procent średnich firm dobre praktyki stosuje w dużym stopniu (32%) i w średnim (29%). W przypadku małych przedsiębiorstw największy procent odpowiedzi uzyskało wskazanie ‘tak/cały czas’ (31%) oraz ‘w średnim stopniu’ (27%). Największy procent mikro firm podobnie, jak w przypadku małych, stosuje dobre praktyki cały czas (32%) oraz w średnim stopniu (25%). W przypadku odpowiedzi negatywnych największy procent uzyskały mikro przedsiębiorstwa (20%), następnie średnie (18%), małe (12%) i duże (9%). Przy wskazaniu ‘w dużym stopniu’ można zauważyć, że im większe przedsiębiorstwa tym rośnie % wskazań tych, które stosują dobre praktyki. Odwrotną zależność można zauważyć przy wskazaniu ‘w niewielkim stopniu’ – im większe przedsiębiorstwa tym zmniejsza się procent tych, które stosują dobre praktyki.


Zbiorcze wskazania przedsiębiorstw dotyczące zagadnień zarządzania strategicznego (cz. I) przedstawiono w tabeli 55. Tabela zawiera odpowiedzi z podziałem na wielkość przedsiębiorstw: duże (D), średnie (Ś), małe (M) i mikro (MC) oraz odpowiedzi zagregowane (N=137). Wskazania obejmują skalę pięciostopniową: 1 – nie (N), 2 – w niewielkim stopniu (NS), 3 – w średnim stopniu (ŚS), 4 – w dużym stopniu (DS) oraz 5 – tak/cały czas (T). Pogrubiono odpowiedzi, których wynik wyniósł powyżej 50%. Kolorem szarym zaznaczono wskazania ‘w dużym stopniu’ oraz ‘tak/cały czas’. Również w tych stopniach kolorem ciemnoszarym zaznaczono te, które uzyskały powyżej 50% odpowiedzi.


Tabela 55. Wskazania przedsiębiorstw dotyczące zagadnień zarządzania strategicznego (cz. I)

L. p.	Zagadnienie	Wskazania przedsiębiorstw (%)					Wielkość przedsiębior.
		Skala					
		N	NS	ŚS	DS	T	
1	Analiza otoczenia	9	3	20	<b>37</b>	31	D
		18	9	15	26	<b>32</b>	Ś
		<b>37</b>	9	21	9	24	M
		<b>49</b>	6	17	6	22	MC
	Razem (N=137)	<b>28</b>	7	18	19	<b>28</b>	N=137
2	Analiza konkurencji	9	3	17	34	<b>37</b>	D
		6	6	21	<b>35</b>	32	Ś
		18	6	15	24	<b>37</b>	M
		17	6	20	26	<b>31</b>	MC
	Razem (N=137)	13	5	18	30	<b>34</b>	N=137
3	Analiza SWOT	<b>40</b>	0	20	17	23	D
		<b>50</b>	6	11	9	24	Ś
		<b>67</b>	6	15	0	12	M
		<b>85</b>	0	9	3	3	MC
	Razem (N=137)	<b>60</b>	3	14	7	16	N=137
4	Posiadanie wizji	3	3	6	20	<b>68</b>	D
		3	0	6	20	<b>71</b>	Ś
		16	0	12	21	<b>51</b>	M
		9	11	9	14	<b>57</b>	MC
	Razem (N=137)	8	3	8	19	<b>62</b>	N=137
5	Posiadanie misji	0	3	9	17	<b>71</b>	D
		9	0	12	20	<b>59</b>	Ś
		24	3	15	15	<b>43</b>	M
		28	3	6	14	<b>49</b>	MC
	Razem (N=137)	15	2	10	17	<b>56</b>	N=137
6	Posiadanie celów	0	3	6	20	<b>71</b>	D
		3	3	20	12	<b>62</b>	Ś
		12	3	18	18	<b>49</b>	M
		11	6	17	17	<b>49</b>	MC
	Razem (N=137)	6	4	15	17	<b>58</b>	N=137
7	Działanie według przyjętej strategii	0	3	11	26	<b>60</b>	D
		9	0	9	35	<b>47</b>	Ś
		9	6	18	27	<b>40</b>	M
		11	6	9	20	<b>54</b>	MC
	Razem (N=137)	<b>7</b>	4	12	27	<b>50</b>	N=137

8	Posiadanie systemów wczesnego ostrzegania (SWO)	74	3	3	9	11	D
		76	9	12	3	0	Ś
		82	0	12	3	3	M
		88	6	3	3	0	MC
	Razem (N=137)	80	5	7	5	3	N=137
9	Ocenianie zasobów materialnych (strategicznosc)	11	6	9	43	31	D
		18	9	20	35	18	Ś
		37	0	12	18	33	M
		60	3	11	17	9	MC
	Razem (N=137)	31	5	13	28	23	N=137
10	Ocenianie zasobów niematerialnych (strategicznosc)	17	6	17	29	31	D
		29	15	9	26	21	Ś
		46	0	15	12	27	M
		69	3	3	11	14	MC
	Razem (N=137)	40	6	11	19	24	N=137
11	Analiza ryzyka	6	3	14	43	34	D
		6	12	18	29	35	Ś
		15	3	27	21	34	M
		26	9	26	11	28	MC
	Razem (N=137)	13	7	21	26	33	N=137
12	Porównywanie się z innymi firmami (benchmarking)	3	6	17	40	34	D
		20	12	18	26	24	Ś
		21	3	18	18	40	M
		23	3	23	31	20	MC
	Razem (N=137)	17	6	19	29	29	N=137
13	Korzystanie z tzw. dobrych praktyk	9	6	6	42	37	D
		18	6	29	32	15	Ś
		12	9	27	21	31	M
		20	14	25	9	32	MC
	Razem (N=137)	14	9	22	26	29	N=137

**Legenda do tabeli:**

 największy % wskazań przedsiębiorstw:  
‘w dużym stopniu – DS’ lub ‘tak/cały czas – T’

 wskazania ‘w dużym stopniu’ lub ‘tak/cały czas’ powyżej 50%

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując tabelę można zauważyć, że wszystkie badane grupy uzyskały powyżej 50% odpowiedzi przy zagadnieniu ‘posiadanie wizji’. Powyżej 50% odpowiedzi uzyskało również ‘posiadanie misji’ oraz ‘posiadanie celów’, ale tylko w grupie dużych i średnich

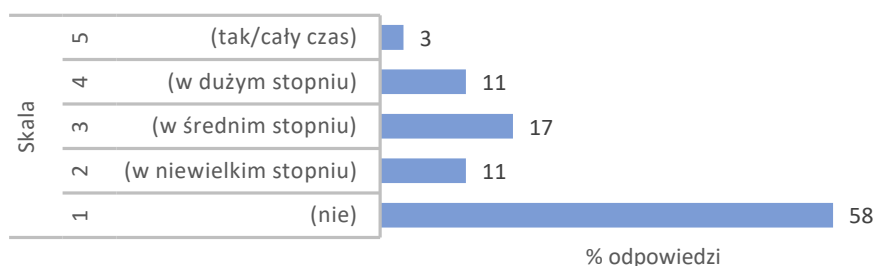
przedsiębiorstw. Powyżej 50%, tym razem dużych i małych firm deklaruje, że działa według przyjętej strategii. Biorąc pod uwagę 13 wymienionych w tabeli zagadnień, ponad 50% odpowiedzi (N=137) uzyskały cztery z nich, co stanowi łącznie 31%.

### 4.2.3. Aspekty zarządzania strategicznego (cz. II)

W części drugiej dotyczącej aspektów zarządzania strategicznego odniesiono się do zagadnień, które związane są z wytwarzaniem produktów oraz wykorzystywaniem strategii, takich jak strategia błękitnego oceanu. Podobnie jak w przypadku poprzednich podrozdziałów, na końcu znajduje się tabela zbiorcza.

#### Strategia błękitnego oceanu

Na rysunku 201 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw.

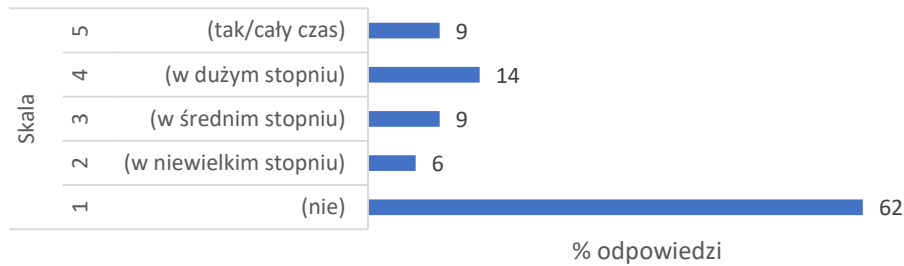


Rysunek 201. Stosowanie strategii błękitnego oceanu przez duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)

Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiedzi dużych przedsiębiorstw wskazały, że 3% z nich stosuje strategię błękitnego oceanu. Negatywnie odpowiedziało 58% dużych podmiotów, co stanowiło najwyższe procentowo wskazanie na skali. Pozostałe przedsiębiorstwa stosują strategię błękitnego oceanu w dużym, średnim lub niewielkim stopniu. Wskazania ‘w dużym’ oraz ‘w niewielkim stopniu’ były takie same i wyniosły 11%. Nieco więcej odpowiedzi zyskało wskazanie ‘w średnim stopniu’ (17%).

Na rysunku 202 znajdują się wskazania średnich przedsiębiorstw.

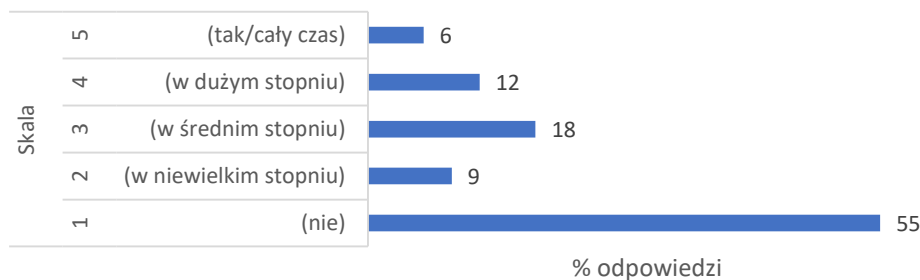


Rysunek 202. **Stosowanie strategii błękitnego oceanu przez średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według odpowiedzi średnich przedsiębiorstw 62% z nich nie stosuje strategii błękitnego oceanu. 9% wskazań uzyskała deklaracja o stosowaniu strategii błękitnego oceanu cały czas. Taki sam procent odpowiedzi otrzymało wskazanie ‘w średnim stopniu’. Nieco mniej procent odpowiedzi zgromadziło na skali ‘w niewielkim stopniu’ – 6%. Najwięcej odpowiedzi pozytywnych uzyskano przy wskazaniu ‘w dużym stopniu’ – 14%.

Rysunek 203 obrazuje wskazania małych przedsiębiorstw.

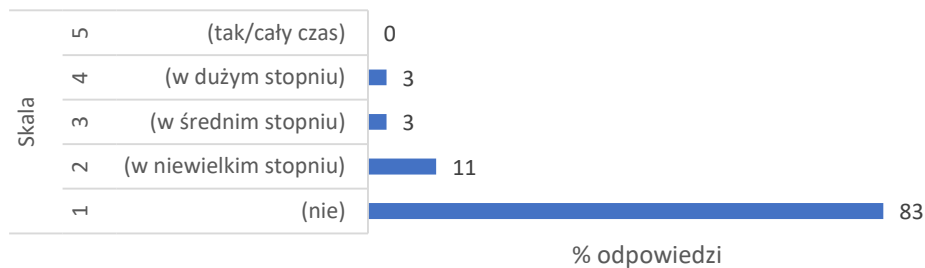


Rysunek 203. **Stosowanie strategii błękitnego oceanu przez małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Małe przedsiębiorstwa w 6% potwierdziły stosowanie strategii błękitnego oceanu cały czas. Ponad połowa małych przedsiębiorstw nie stosuje strategii błękitnego oceanu – 55%. Nieco więcej odpowiedzi uzyskało wskazanie ‘w niewielkim stopniu’ – 9%. Interesujący wynik uzyskały dwa kolejne wskazania ‘w dużym stopniu’ i ‘w średnim stopniu’. Oba były o 6% większe od swoich poprzedników.

Na rysunku 204 przedstawiono odpowiedzi mikro przedsiębiorstw.

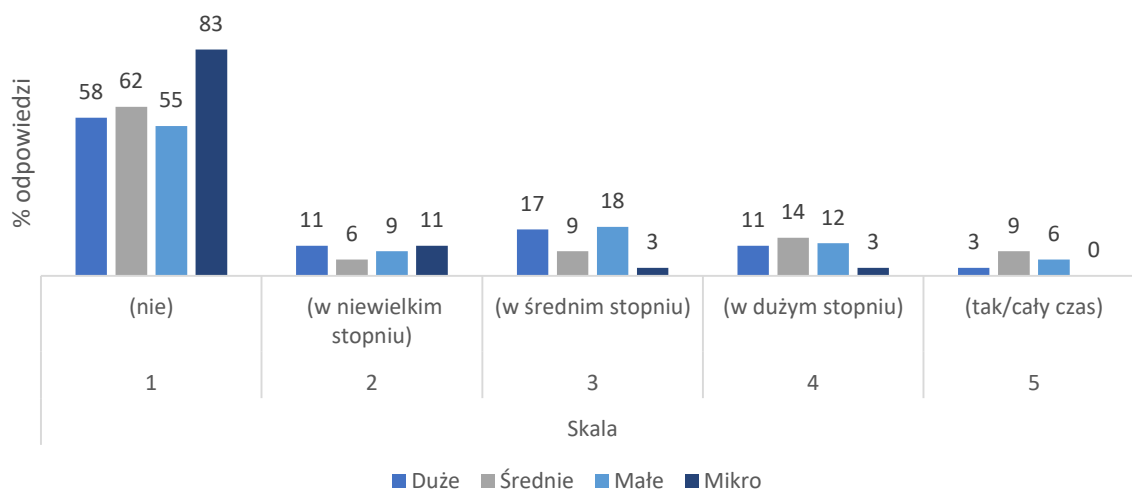


Rysunek 204. **Stosowanie strategii błękitnego oceanu przez mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Skala odpowiedzi mikro przedsiębiorstw nie została wypełniona w całości. Żadne z badanej grupy przedsiębiorstw nie potwierdziło stosowania strategii błękitnego oceanu. Kolejne wskazania uzyskały znikomy procent odpowiedzi – po 3% ‘w dużym stopniu’ oraz ‘w średnim stopniu’. Nieco większy procent wskazań pojawiło się przy wskazaniu ‘w niewielkim stopniu’ – 11%. Strategii błękitnego oceanu nie stosuje 83% mikro przedsiębiorstw.

Rysunek 205 porównuje odpowiedzi badanych grup przedsiębiorstw (N=137). Z analizy porównawczej wynika, że ze wszystkich grup, które stosują strategię błękitnego oceanu największy procent występuje w średnich przedsiębiorstwach (9%). Ciekawie ułożyły się wskazania pozostałych grup. Różnica pomiędzy nimi wynosi równo 3%. Małe firmy stosują permanentnie strategię błękitnego oceanu w 6%, duże w 3%, a mikro wykazały 0%. Zarówno duże, jak i małe przedsiębiorstwa najwyższy procent odpowiedzi pozytywnych o bardzo zbliżonym procencie uzyskały we wskazaniu ‘w średnim stopniu’ (odpowiednio 17% i 18%). Średnie firmy najwyższy procent odpowiedzi uzyskały we wskazaniu ‘w dużym stopniu’ (14%), a mikro podmioty ‘w niewielkim stopniu’ (11%). Różnica między ich wskazaniami wyniosła 3%. Z obserwacji wynika również, że rozkład odpowiedzi dużych i małych przedsiębiorstw był do siebie zbliżony.



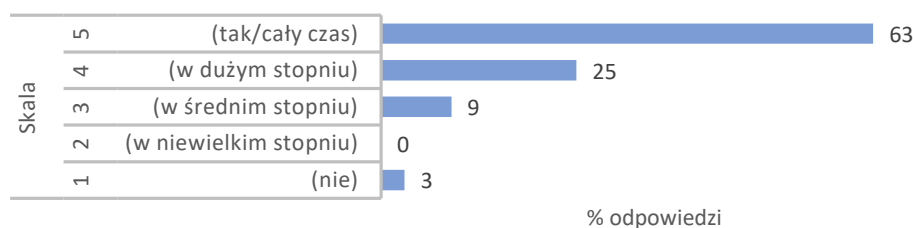
Rysunek 205. **Stosowanie strategii błękitnego oceanu przez przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według odpowiedzi respondentów 64% nie stosuje strategii błękitnego oceanu. Wartości dużych, średnich i małych firm w tym wskazaniu były do siebie zbliżone (przedział wyniósł  $x \in <55\%;62\%>$ ). Największy procent uzyskały mikro przedsiębiorstwa – 83%, których wskazanie procentowo odbiegało od pozostałych grup. Wskazanie ‘w niewielkim stopniu’, które po zsumowaniu odpowiedzi wszystkich grup wyniosło 9%, było najbardziej zbliżone pod względem rozkładu odpowiedzi wszystkich grup. Przedział wyniósł  $x \in <6\%;11\%>$ . Pozostałe wskazania na skali sugerują, że w średnim stopniu strategię błękitnego oceanu stosuje 12% przedsiębiorstw, w niewielkim stopniu nieco mniej podmiotów – 10%, a 5% zadeklarowało, że stosuje tę strategię cały czas (w tym najwięcej z grupy średnich firm).

## Nowe produkty

Na rysunku 206 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw.

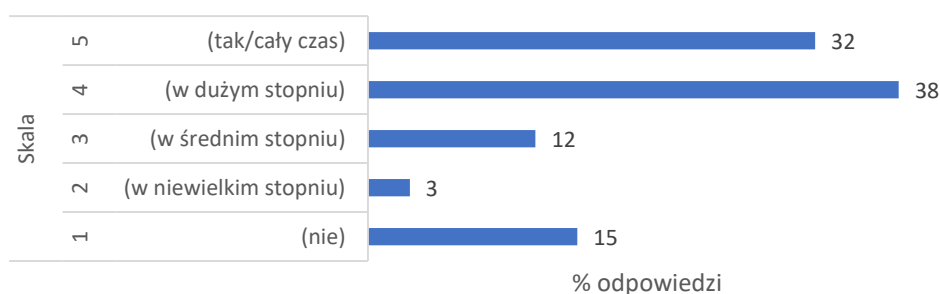


Rysunek 206. **Wprowadzanie nowych produktów na rynek przez duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Ponad połowa dużych przedsiębiorstw zadeklarowała, że wprowadza nowe produkty na rynek (63%). ¼ dużych przedsiębiorstw robi to w dużym stopniu. Siedem razy mniej dużych podmiotów, niż tych, które cały czas wprowadzają nowe produkty na rynek, działania takie podejmuje w średnim stopniu (9%). Skala nie została wypełniona odpowiedziami w całości. Zabrakło wskazań przy ‘w niewielkim stopniu’. Minimalny procent dużych firm nie wprowadza nowych produktów na rynek (3%).

Na rysunku 207 znajdują się odpowiedzi średnich przedsiębiorstw.

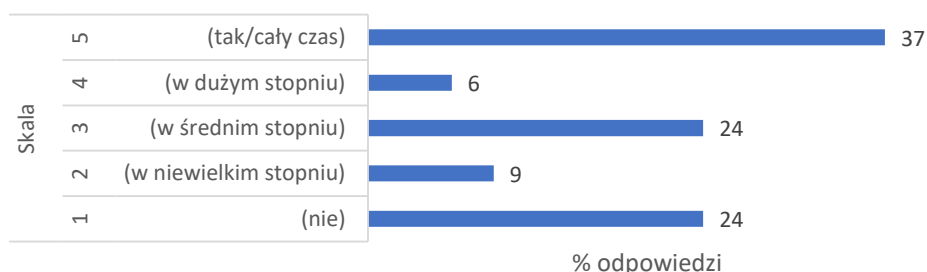


Rysunek 207. **Wprowadzanie nowych produktów na rynek przez średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Rozkład odpowiedzi w przypadku średnich przedsiębiorstw jest inny niż w przypadku dużych. Największą wartość uzyskało wskazanie ‘w dużym stopniu’ – 38%. Nieco mniejszy procent odpowiedzi otrzymało wskazanie ‘tak/cały czas’ – 32%. Trzy razy mniej odpowiedzi znalazło się we wskazaniu ‘w średnim stopniu’ – 12%, a ‘w niewielkim stopniu’ cztery razy mniej od poprzednika – 3%. Z kolei 5 razy więcej wskazań niż ‘w niewielkim stopniu’ otrzymała negatywna odpowiedź (brak wprowadzania nowych produktów) – 15%.

Na rysunku 208 przedstawiono wskazania małych przedsiębiorstw.



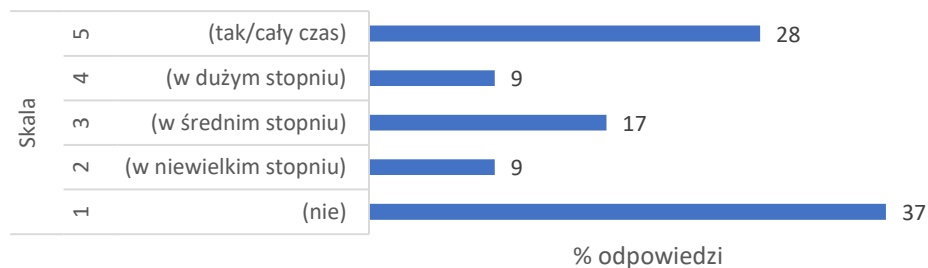
Rysunek 208. **Wprowadzanie nowych produktów na rynek przez małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.



Więcej procentowo odpowiedzi niż w przypadku średnich przedsiębiorstw, uzyskała odpowiedź potwierdzająca wprowadzanie nowych produktów na rynek – 37%. Zdecydowanie mniejszy procent wskazań otrzymało wskazanie ‘w dużym stopniu’ – 6%. Ten sam procent wskazań – 24% uzyskało ‘w średnim stopniu’ oraz odpowiedź negatywna – brak wprowadzania nowych produktów na rynek. Wprowadzanie nowych produktów ‘w niewielkim stopniu’ potwierdziło 9% małych firm.

Na rysunku 209 znajdują się odpowiedzi mikro przedsiębiorstw.

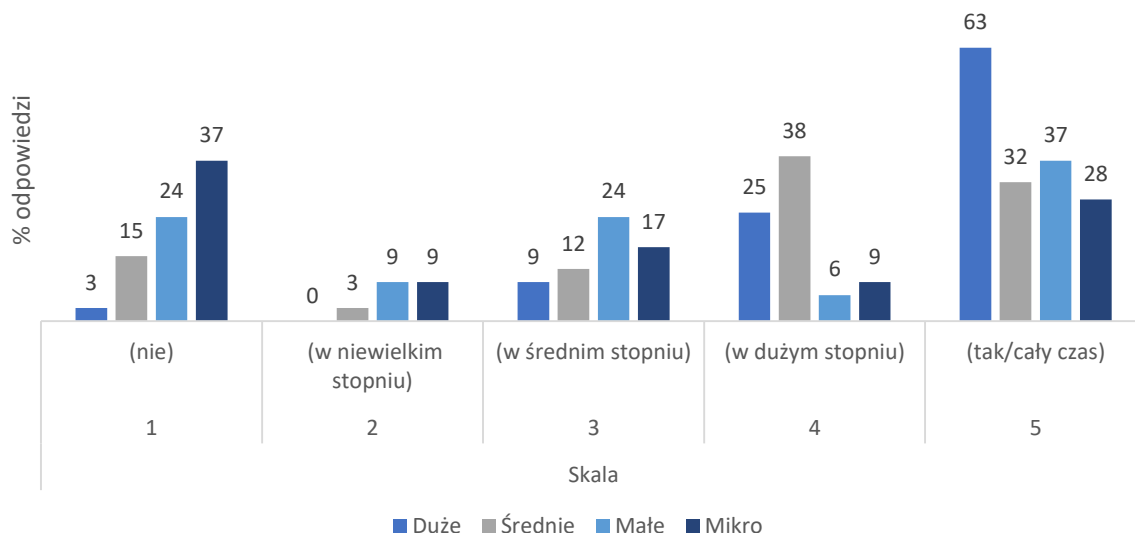


Rysunek 209. **Wprowadzanie nowych produktów na rynek przez mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według wskazań mikro przedsiębiorstw 28% wprowadza nowe produkty na rynek. Więcej mikro podmiotów nie czyni tego w ogóle (37%), co jest najwyższym procentowo wynikiem na skali. Po 9% wskazań otrzymały ‘w dużym stopniu’ oraz ‘w niewielkim stopniu’. Nowe produkty na rynek w średnim stopniu wprowadza 17% mikro przedsiębiorstw.

Na rysunku 210 porównano badane grupy przedsiębiorstw (N=137). Z przeprowadzonej analizy wynika, że im mniejsze przedsiębiorstwa tym rośnie procent przedsiębiorstw, które nie wprowadzają nowych produktów na rynek. Zarówno duże, jak i małe firmy najwyższą wartość na skali uzyskały przy wskazaniu ‘tak/cały czas’. Dla średnich przedsiębiorstw było to wskazanie ‘w dużym stopniu’, a dla mikro podmiotów odpowiedź negatywna. Tylko duże przedsiębiorstwa nie wypełniły pełnej skali (4/5 skali). Warto nadmienić, że ok. dwa razy więcej dużych przedsiębiorstw w porównaniu z innymi grupami, wprowadza nowe produkty na rynek cały czas.



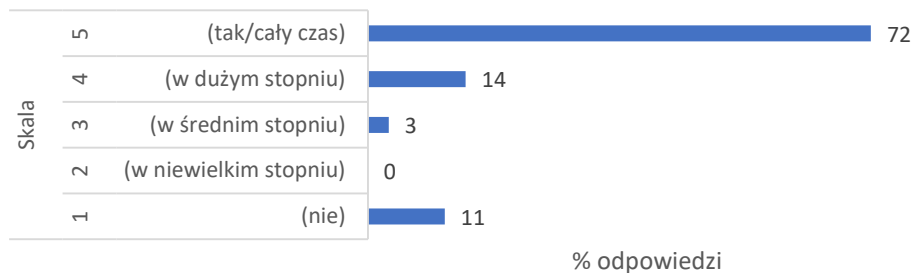
Rysunek 210. **Wprowadzanie nowych produktów na rynek przez przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiedzi respondentów wskazały, że 1/5 przedsiębiorstw nie wprowadza nowych produktów na rynek (20%), w tym najwięcej mikro podmiotów. Tych, które czynią to cały czas jest dwa razy więcej (40%) – najwięcej dużych przedsiębiorstw. Podobny procent firm, jak w przypadku wskazań negatywnych, wprowadza nowe produkty w dużym stopniu – 19%. Nieco mniej podmiotów działania takie podejmuje w stopniu średnim (15%), a trzy razy mniej od poprzednika w niewielkim stopniu (5%). Najbardziej zbliżony procent odpowiedzi pomiędzy grupami uzyskało wskazanie ‘w niewielkim stopniu’ – przedział  $x \in <3\%;9\%>$ . W tym wskazaniu 0% odpowiedzi uzyskały duże przedsiębiorstwa. Rozkład wskazań negatywnych był odmienny od pozostałych. W tym wskazaniu wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstw sukcesywnie rósł procent odpowiedzi. W pozostałych słupki wskazań przybierały różne wielkości, w różnej kolejności.

### Projektowanie produktów

Na rysunku 211 przedstawiono odpowiedzi dużych przedsiębiorstw.

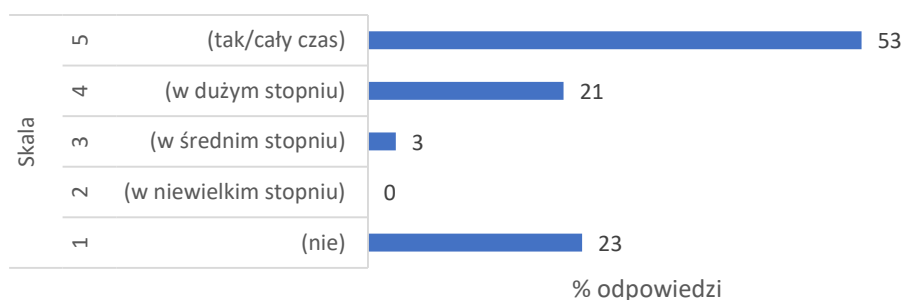


Rysunek 211. **Projektowanie produktów przez duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według ankietowanych zdecydowana większość dużych przedsiębiorstw projektuje swoje produkty (72%). O wiele mniej podmiotów czyni to w dużym stopniu (14%), a znikomy procent w średnim (3%). Nie było odpowiedzi ‘w niewielkim stopniu’ (0%) – skala została wypełniona w 4/5. Negatywnie na zadane pytanie odpowiedziało 11% dużych podmiotów.

Na rysunku 212 znajdują się odpowiedzi średnich przedsiębiorstw.

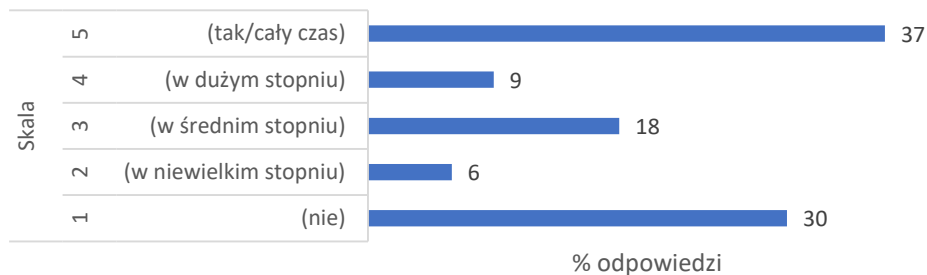


Rysunek 212. **Projektowanie produktów przez średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Ponad połowa średnich przedsiębiorstw projektuje własne produkty (53%). Około 1/5 czyni to w dużym stopniu (21%). Podobny procent uzyskało wskazanie negatywne (23%). Nieznaczny procent odpowiedzi uzyskało wskazanie ‘w średnim stopniu’ – 3%. Podobnie jak w przypadku dużych przedsiębiorstw skala została wypełniona w 4/5. 0% odpowiedzi uzyskało wskazanie ‘w niewielkim stopniu’.

Na rysunku 213 znajdują się odpowiedzi małych przedsiębiorstw.

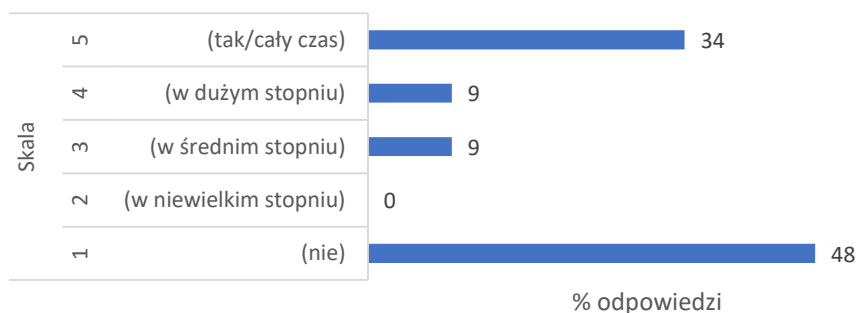


Rysunek 213. **Projektowanie produktów przez małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Ankietowani wskazali, że 37% małych przedsiębiorstw projektuje swoje produkty cały czas. Była to najwyższa procentowo odpowiedź na skali. Podobny procent firm w ogóle nie projektuje swoich produktów (30%). Kolejną procentowo odpowiedzią było wskazanie ‘w średnim stopniu’ – 18%. Połowę mniej procent odpowiedzi zanotowano przy ‘w dużym stopniu’, a 6% ‘w niewielkim stopniu’.

Na rysunku 214 przedstawiono odpowiedzi mikro przedsiębiorstw.



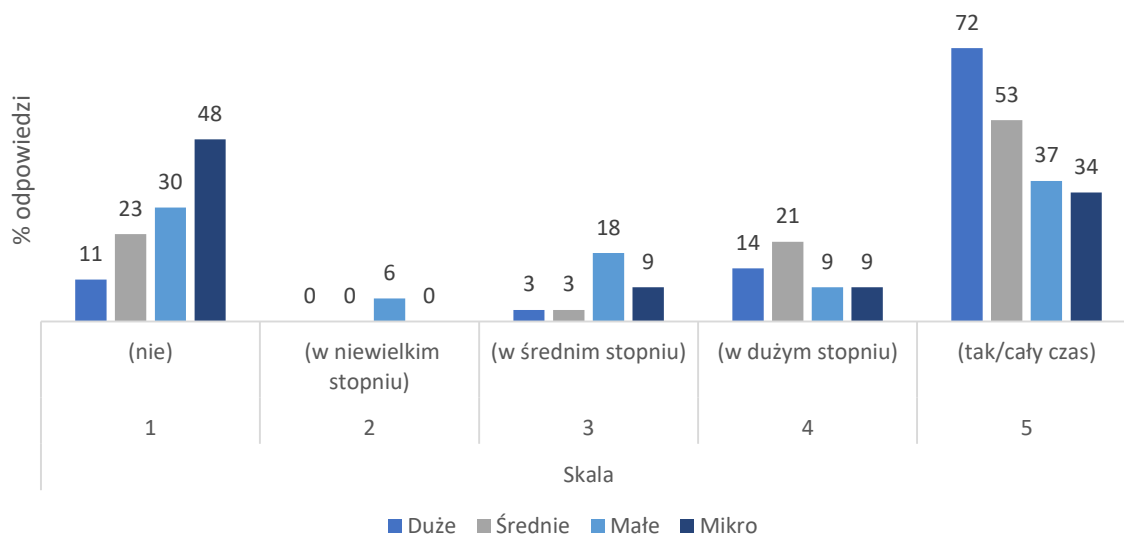
Rysunek 214. **Projektowanie produktów przez mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Mikro przedsiębiorstwa podobnie, jak duże i średnie firmy, wypełniły skalę w 4/5. Zabrakło wskazań przy ‘w niewielkim stopniu’. Prawie połowa mikro firm zadeklarowała, że nie projektuje swoich produktów (48%). Było to najwyższe wskazanie na skali. Mniejszy procent odpowiedzi sugeruje, że mikro przedsiębiorstwa cały czas projektują swoje produkty (34%). Ponad trzy razy mniejszy procent odpowiedzi uzyskały wskazania ‘w dużym stopniu’ oraz ‘w średnim stopniu’ – po 9%.

Na rysunku 215 porównano wskazania wszystkich grup przedsiębiorstw (N=137). Z przeprowadzonych badań wynika, że im większe przedsiębiorstwa, tym sukcesywnie rośnie procent firm, które projektują swoje produkty cały czas. Można zauważyć kolejną właściwość.

Im większe przedsiębiorstwa tym maleje procent firm, które w ogóle nie projektują swoich produktów. Duże, średnie i mikro przedsiębiorstwa wypełniły skalę w 4/5. We wszystkich przypadkach zabrakło odpowiedzi przy ‘w niewielkim stopniu’.

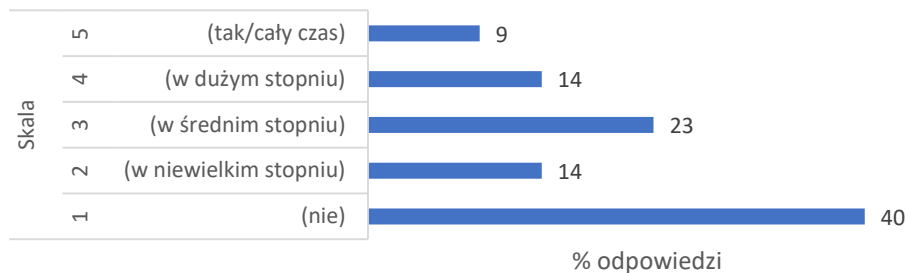


Rysunek 215. **Projektowanie produktów przez przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**  
 Źródło: Opracowanie własne.

Badania wykazały, że prawie połowa przedsiębiorstw projektuje swoje produkty cały czas (49%). Wskazanie zgromadziło największy procent odpowiedzi w przypadku dużych, średnich i małych firm. Mikro przedsiębiorstwa miały największy udział we wskazaniu negatywnym, które ogółem wyniosło 28%. Interesująco wygląda wskazanie ‘w niewielkim stopniu’, które wypełniły tylko małe przedsiębiorstwa. W przeliczeniu na ogólną liczbę przedsiębiorstw biorących udział w badaniu procent odpowiedzi w tym stopniu wyniósł 1. Najbardziej zbliżony procent odpowiedzi pomiędzy grupami przedsiębiorstw odnotowano przy wskazaniu ‘w dużym stopniu’ – przedział  $x \in <9\%;21\%>$ . Wskazania ‘w dużym stopniu’ ogółem wyniosły 13%, a przy wskazaniu ‘w średnim stopniu’ nieco mniej – 8%.

### Produkty ekologiczne

Na rysunku 216 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw.

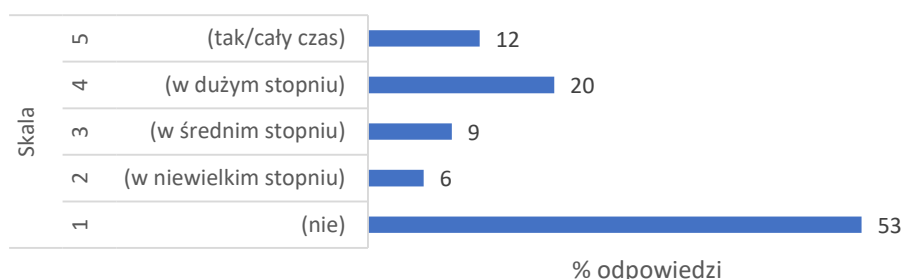


Rysunek 216. **Wprowadzanie produktów ekologicznych na rynek przez duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )**

Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiedzi ankietowanych wskazują, że 40% dużych przedsiębiorstw nie wprowadza produktów ekologicznych na rynek. Było to najwyższe procentowo wskazanie na skali. Zdecydowanie mniej dużych przedsiębiorstw wprowadza ekoprodukty cały czas – 9%. Było to najniższe wskazanie na skali. Pozostałe firmy działania te podejmują w różnym stopniu. Wskazanie ‘w dużym’ i ‘średnim stopniu’ otrzymały ten sam procent odpowiedzi – 14%. Najwyższym wskazaniem na skali w części pozytywnej było ‘w średnim stopniu’. Wynik wyniósł 23%.

Na rysunku 217 znajdują się wskazania średnich przedsiębiorstw.



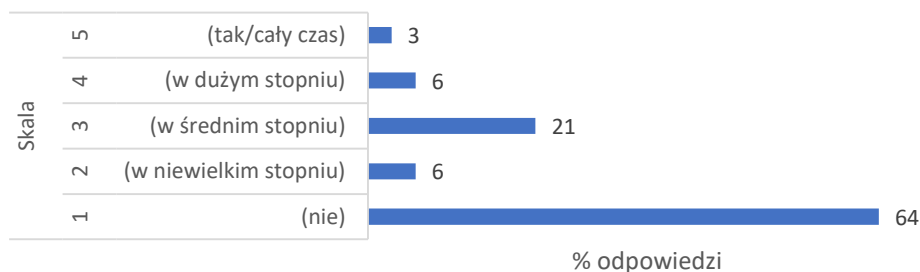
Rysunek 217. **Wprowadzanie produktów ekologicznych na rynek przez średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )**

Źródło: Opracowanie własne.

Według wskazań ankietowanych ponad połowa średnich przedsiębiorstw nie wprowadza produktów ekologicznych na rynek (53%). Było to, podobnie jak w przypadku dużych firm, wskazanie najwyższe na skali. Cały czas wprowadza na rynek produkty ekologiczne 12% średnich firm. Jest to ponad pięciokrotnie mniej niż w przypadku tych firm, które tego nie czynią. Pozostałe średnie przedsiębiorstwa wprowadzają produkty ekologiczne w dużym

stopniu – 20% (najwyższe wskazanie na części pozytywnej skali), kolejny procent w średnim (9%) i niewielkim stopniu (6%).

Na rysunku 218 zobrazowano wskazania małych przedsiębiorstw.

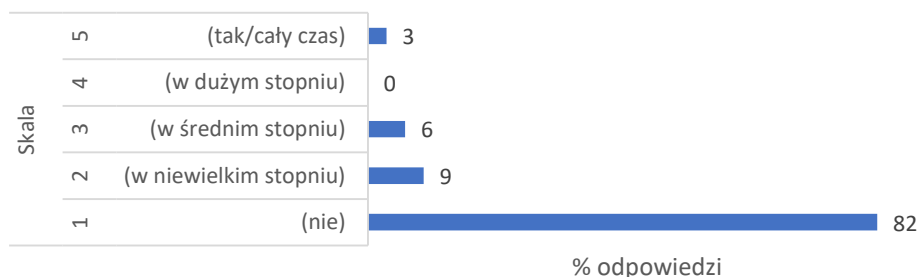


Rysunek 218. **Wprowadzanie produktów ekologicznych na rynek przez małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Z odpowiedzi ankietowanych wynika, że 64% małych przedsiębiorstw nie wprowadza ekologicznych produktów na rynek. Znikoma część ekoproducty wprowadza cały czas – 3%. Dwa razy więcej wskazań uzyskało ‘w dużym stopniu’ i ‘w średnim stopniu’ – po 6%. W średnim stopniu ekoproducty wprowadza na rynek 21% małych firm – było to najwyższe wskazanie na skali w części potwierdzającej wprowadzanie produktów ekologicznych.

Na rysunku 219 znajdują się wskazania mikro przedsiębiorstw.



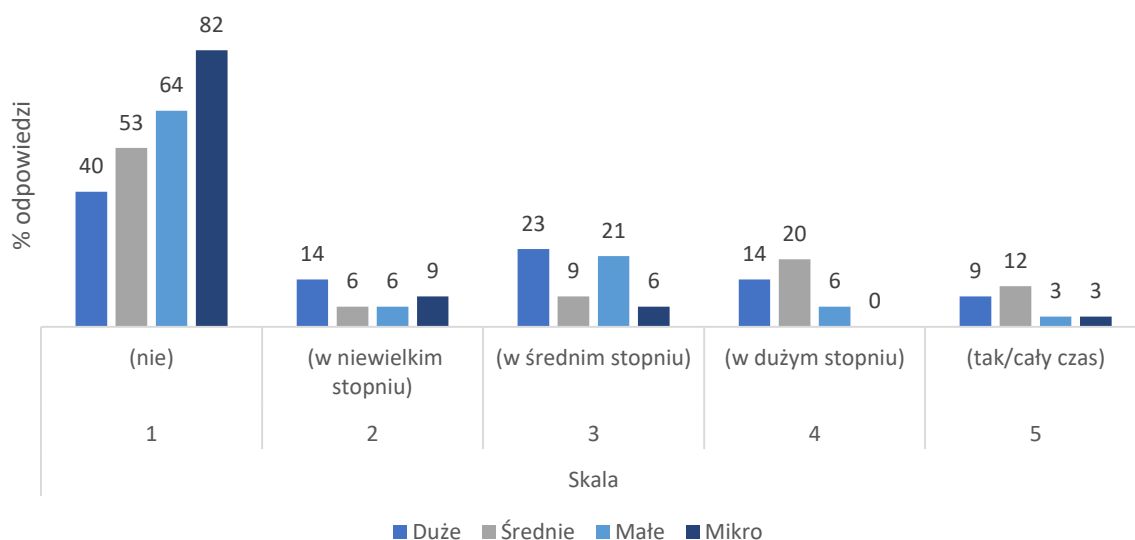
Rysunek 219. **Wprowadzanie produktów ekologicznych na rynek przez mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Ankietowani wskazali, że 82% mikro przedsiębiorstw w ogóle nie wprowadza produktów ekologicznych na rynek. Działania te podejmuje znikoma część mikro firm – 3%, taki sam procent jak w przypadku małych przedsiębiorstw. Dwa razy więcej mikro podmiotów wprowadza ekoproducty w średnim stopniu, a trzy razy więcej niż tych firm, które cały czas

wprowadzają ekoproducty na rynek, działania te podejmuje w niewielkim stopniu (9%). Na skali 0% uzyskało wskazanie ‘w dużym stopniu’.

Na rysunku 220 porównano odpowiedzi wszystkich badanych grup (N=137). Na podstawie przeprowadzonych badań można zauważyć, że im mniejsze przedsiębiorstwa tym sukcesywnie rośnie procent tych podmiotów, które nie wprowadzają ekoproductów na rynek. Można również zauważyć, że nie wprowadza ekoproductów ponad dwa razy mniej dużych firm niż mikro podmiotów. Grupą przedsiębiorstw, która w największym procencie wprowadza na rynek ekoproducty cały czas, są średnie firmy. Zarówno dla dużych, jak i małych przedsiębiorstw najwyższą procentową odpowiedzią pozytywną było wskazanie ‘w średnim stopniu’. Dla średnich podmiotów było to ‘w dużym stopniu’, a dla mikro ‘w niewielkim stopniu’.



Rysunek 220. **Wprowadzanie produktów ekologicznych na rynek przez przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

Źródło: Opracowanie własne.

Przeprowadzone badania wskazują, że ponad połowa przedsiębiorstw nie wprowadza w ogóle ekoproductów na rynek (60%), w tym największy procent stanowią mikro podmioty. Pozostała część przedsiębiorstw praktykę tę stosuje cały czas (7%) lub w różnym stopniu. W stopniu dużym ekoproducty wprowadza na rynek 10% firm, nieco więcej w średnim stopniu (15%), a w niewielkim 8% badanych podmiotów. Najbardziej zbliżony procent odpowiedzi pomiędzy badanymi grupami uzyskano przy wskazaniu ‘w niewielkim stopniu’ – przedział  $x \in <6\%;14\%>$ .





Zebrane wskazania przedsiębiorstw dotyczące zagadnień zarządzania strategicznego (cz. II) przedstawiono w tabeli 56. Tabela zawiera odpowiedzi z podziałem na wielkość przedsiębiorstw: duże (D), średnie (Ś), małe (M) i mikro (MC) oraz odpowiedzi zagregowane (N=137). Wskazania obejmują skalę pięciostopniową: 1 – nie (N), 2 – w niewielkim stopniu (NS), 3 – w średnim stopniu (ŚS), 4 – w dużym stopniu (DS.) oraz 5 – tak/cały czas (T). Pogrubiono odpowiedzi, których wynik wyniósł powyżej 50%. Kolorem szarym zaznaczono wskazania ‘w dużym stopniu’ oraz ‘tak/cały czas’. Również w tych stopniach kolorem ciemnoszarym zaznaczono te, które uzyskały powyżej 50% odpowiedzi.

Tabela 56. Wskazania badanych przedsiębiorstw dotyczące zagadnień zarządzania (cz. II)

L. p.	Zagadnienie	Wskazania przedsiębiorstw (%)					Wielkość przedsiębior.
		Skala					
		N	NS	ŚS	DS	T	
1	Stosowanie strategii błękitnego oceanu	58	11	17	11	3	D
		62	6	9	14	9	Ś
		55	9	18	12	6	M
		83	11	3	3	0	MC
	Razem (N=137)	64	9	12	10	5	N=137
2	Wprowadzanie nowych produktów na rynek	3	0	9	25	63	D
		15	3	12	38	32	Ś
		24	9	24	6	37	M
		37	9	17	9	28	MC
	Razem (N=137)	20	6	15	19	40	N=137
3	Wytwarzanie produktów ekologicznych	40	14	23	14	9	D
		53	6	9	20	12	Ś
		64	6	21	6	3	M
		82	9	6	0	3	MC
	Razem (N=137)	60	9	15	10	6	N=137
4	Projektowanie stosowanych technologii produkcyjnych	28	9	11	24	28	D
		29	6	21	23	21	Ś
		52	9	18	9	12	M
		71	3	3	9	14	MC
	Razem (N=137)	45	7	13	16	19	N=137
5	Projektowanie własnych produktów	11	0	3	14	72	D
		23	0	3	21	53	Ś
		30	6	18	9	37	M
		48	0	9	9	34	MC
	Razem (N=137)	28	2	8	13	49	N=137

6	Korzystanie z pomysłów własnych pracowników	11	0	14	26	<b>49</b>	D
		12	12	12	29	<b>35</b>	Ś
		27	0	24	9	<b>40</b>	M
		<b>29</b>	9	17	20	25	MC
	Razem (N=137)	20	5	17	21	<b>37</b>	N=137
7	Szkolenie własnych pracowników	0	3	17	31	<b>49</b>	D
		6	6	18	23	<b>47</b>	Ś
		3	3	27	18	<b>49</b>	M
		<b>49</b>	3	6	17	25	MC
	Razem (N=137)	14	4	17	22	<b>43</b>	N=137

**Legenda do tabeli:**

-  największy % wskazań przedsiębiorstw:  
'w dużym stopniu – DS' lub 'tak/cały czas – T'
-  wskazania 'w dużym stopniu' lub 'tak/cały czas' powyżej 50%

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując powyższą tabelę, można zauważyć że powyżej 50% odpowiedzi uzyskało zagadnienie 'wprowadzanie nowych produktów na rynek', ale tylko w przypadku grupy dużych przedsiębiorstw. Kolejnym zagadnieniem, które uzyskało powyżej 50% wskazań, tym razem przez grupę dużych i średnich firm, jest 'projektowanie własnych produktów'. Zważywszy na to, że w tabeli wymieniono 7 zagadnień, a dwa z nich uzyskały ponad 50%, lecz nie we wszystkich grupach, można uznać, że żadne z zagadnień nie jest realizowane według przyjętych w pracy kryteriów (N=137 powyżej 50% 'w stopniu dużym' lub 'tak/cały czas').

### Zarządzanie strategiczne (cz. I i cz. II) – WNIOSKI

Na podstawie udzielonych przez respondentów odpowiedzi można zauważyć, że im mniejsze przedsiębiorstwa tym rośnie liczba firm, które nie monitorują otoczenia w ogóle. Największy procent dużych i średnich firm monitoruje otoczenie cały czas lub w dużym stopniu. Małe i mikro przedsiębiorstwa w największym procencie monitorują otoczenie cały czas lub w średnim stopniu, choć ich procent jest zdecydowanie mniejszy niż tych, które otoczenia nie monitorują. Największy procent zarówno dużych, jak i średnich oraz małych i mikro przedsiębiorstw analizuje konkurencję cały czas lub w dużym i średnim

stopniu. Procent wskazań w przypadku permanentnej analizy konkurencji ('tak/cały czas') był bardzo zbliżony pomiędzy wszystkimi badanymi grupami ( $x \in \langle 31\%; 37\% \rangle$ ). Dla dużych i małych przedsiębiorstw wskazanie wyniosło po 37%, a dla średnich i mikro odpowiednio 32% i 31%. Można zauważyć, że konkurencja stanowi bardzo ważny aspekt funkcjonowania dla każdej z badanych grup.

60% dużych przedsiębiorstw oraz połowa średnich w różnym stopniu wykorzystuje analizę SWOT do określania swojej pozycji strategicznej.  $\frac{1}{4}$  dużych i średnich firm cały czas korzysta z analizy SWOT, natomiast procent małych i mikro firm wynosi odpowiednio 12% i 3%. Im mniejsze przedsiębiorstwa tym rośnie procent tych, które w ogóle nie korzystają z analizy SWOT. Procent małych i mikro firm wyniósł w tym przypadku odpowiednio 67% oraz 85%. Analiza SWOT nie jest narzędziem, które chętnie wykorzystują przedsiębiorstwa.

Wizję firmy posiada ponad połowa badanych przedsiębiorstw z każdej grupy.  $\frac{1}{5}$  dużych, średnich i małych firm posiada wizję 'w dużym stopniu'. Niewiele mniej mikro przedsiębiorstw (14%) również deklaruje, że posiada wizję 'w dużym stopniu'. Znikomy procent badanych przedsiębiorstw nie posiada wizji w ogóle – odpowiednio dużych i średnich – 3%, małych 16% i mikro 9%. Misję firmy posiada ponad połowa dużych i średnich przedsiębiorstw (odpowiednio 71% i 59%) oraz nieco mniej niż połowa małych (49%) i mikro firm (43%). Sformułowanej misji nie posiada ponad  $\frac{1}{5}$  małych i mikro przedsiębiorstw (odpowiednio 24% i 28%) oraz 9% średnich. Duże firmy posiadają misję (71%) lub posiadają ją sformułowaną w różnym stopniu – najwięcej w dużym i średnim (odpowiednio 17% i 9%). Można zauważyć, że im mniejsze przedsiębiorstwa, tym rośnie procent tych, które w ogóle nie posiadają opracowanej misji. Cele posiada ponad połowa dużych i średnich przedsiębiorstw (odpowiednio 71% i 62%). Nieco mniej niż połowa zarówno małych, jak i mikro firm (49%) posiada opracowane cele. Im mniejsze przedsiębiorstwa tym maleje procent tych, które posiadają opracowane cele. W ogóle sformułowanych celów nie posiada 3% średnich oraz 12% małych i 11% mikro przedsiębiorstw. Największy procent dużych przedsiębiorstw formułuje cele cały czas lub czyni to w dużym stopniu. Największy procent średnich firm formułuje swoje cele cały czas lub czyni to w dużym i średnim stopniu, podobnie jak małe i mikro przedsiębiorstwa. Opracowaną strategię przedsiębiorstwa posiada ponad połowa dużych i, co ciekawe, mikro przedsiębiorstw (odpowiednio 60% i 54%). Mniej niż połowa średnich i małych firm wskazała, że posiada opracowaną strategię (odpowiednio 47% i 40%). Trzy badane grupy nie posiadają strategii w ogóle: po 9% średnich, jak i małych przedsiębiorstw oraz 11% mikro. Można zauważyć, że procent ich jest znikomy i wynosi w przybliżeniu ok. 10% dla każdej z grup. W dużym stopniu opracowaną strategię posiada 26% dużych

przedsiębiorstw i 27% małych – wynik obu grup jest bardzo zbliżony. Było to drugie najwyższe procentowo wskazanie. Dla średnich i mikro firm również wskazanie ‘w dużym stopniu’, było drugim pod względem procent odpowiedzi wynikiem (odpowiednio 35% i 20%).

Nie posiada systemów wczesnego ostrzegania (SWO) ponad połowa przedsiębiorstw z każdej badanej grupy. Im mniejsze przedsiębiorstwa tym rośnie procent tych, które nie posiadają SWO w ogóle. System wczesnego ostrzegania posiada mniej niż ¼ średnich, małych i mikro firm oraz ok. ¼ dużych (26%), w tym największy procent średnich i małych firm w średnim stopniu (po 12%), a mikro w niewielkim (6%). Największy procent dużych przedsiębiorstw deklaruje, że posiada opracowane systemy wczesnego ostrzegania (wskazanie ‘tak/cały czas’ – 11%). Można zauważyć, że SWO nie stanowi zainteresowania przedsiębiorstw. Kolejnym nasuwającym się spostrzeżeniem jest stosowanie przez badane podmioty odmiennej nazwy do tego typu czynności, co mogło spowodować negatywne skojarzenia (brak posiadania wskazanego systemu).

Ocena zasobów materialnych przeprowadzana jest przez 68% badanych firm (w różnym stopniu), z czego największy procent stanowią duże firmy (89%). Im mniejsze przedsiębiorstwa tym rośnie procent tych, które w ogóle nie dokonują oceny posiadanych zasobów materialnych. Interesujące wskazanie uzyskano przy odpowiedzi ‘tak/cały czas’, przy której największy procent uzyskały małe przedsiębiorstwa (33%). Podobny procent dużych firm (31%) również ocenia swoje zasoby materialne cały czas. Kolejny największy procent przedsiębiorstw dokonuje oceny zasobów materialnych w dużym stopniu. Przy tym wskazaniu można zauważyć, że im większe przedsiębiorstwa, tym rośnie procent tych, które oceniają zasoby materialne w dużym stopniu. Przedsiębiorstwa dokonują także oceny zasobów niematerialnych i czynią to w różnym stopniu. Cały czas oceny zasobów niematerialnych dokonuje niespełna 1/3 badanych przedsiębiorstw z różnych grup. Najwięcej jest dużych firm (31%) i co ciekawe, małych (27%). Średnich i mikro firm, które dokonują oceny zasobów niematerialnych cały czas jest nieco mniej. Ich procent wynosi odpowiednio 21% i 14%. Zbliżony procent przedsiębiorstw z badanych grup dokonuje oceny zasobów niematerialnych w dużym stopniu. Było to drugie najwyższe wskazanie we wszystkich grupach. W ogóle nie ocenia zasobów niematerialnych 40% badanych podmiotów (N=137), z czego najwięcej mikro firm (85%). Można zaobserwować, że im mniejsze przedsiębiorstwa tym rośnie procent tych, które nie oceniają zasobów niematerialnych. Dla dużych przedsiębiorstw wskazanie wyniosło 17%. Większy procent przedsiębiorstw, w każdej z badanych grup, ocenia zasoby materialne niż niematerialne. Największy procent podejmuje takie działania cały czas lub w dużym stopniu.

Analizy ryzyka nie przeprowadza 6% dużych i 6% średnich przedsiębiorstw. W przypadku małych firm procent wyniósł ponad dwukrotnie więcej (15%) niż dla dużych i średnich podmiotów, a mikro firm ponad czterokrotnie (26%). Im mniejsze przedsiębiorstwa tym rośnie procent tych, które nie analizują ryzyka. W przypadku pozostałych największy procent wskazań uzyskała deklaracja przeprowadzania analizy ryzyka cały czas oraz w dużym i średnim stopniu, przy czym im większe przedsiębiorstwa, tym rośnie procent tych, które analizują ryzyko w dużym stopniu. Cały czas analizę ryzyka dokonuje bardzo zbliżony procent przedsiębiorstw w poszczególnych grupach – przedział wyniósł  $x \in <28\%;34\%>$ . Co ciekawe, prowadzenie analizy ryzyka cały czas deklaruje ten sam procent dużych i małych przedsiębiorstw (34%). W przypadku średnich firm wskazanie wyniosło 35%, a mikro 28%. Analiza ryzyka, podobnie jak analiza konkurencji, jest istotną analizą dla wszystkich badanych grup. W obu przypadkach najczęściej przedsiębiorstw wykonuje analizę cały czas, w dużym oraz średnim stopniu.

Benchmarkingu nie stosuje 20% średnich, 21% małych i 23% mikro przedsiębiorstw (bardzo zbliżony rozkład wskazań) oraz 97% dużych firm. Im mniejsze przedsiębiorstwa, tym rośnie procent tych, które nie stosują benchmarkingu. Pozostałe firmy, z czterech badanych grup, czynią to w różnym stopniu. W przypadku dużych, średnich i mikro przedsiębiorstw najczęściej w dużym stopniu (odpowiednio 40%, 26% i 31%). Najwięcej małych firm stosuje benchmarking cały czas (40%). Nie korzysta z tzw. dobrych praktyk 1/5 mikro przedsiębiorstw i mniej niż 1/5 dużych, średnich i małych (odpowiednio 9%, 18% i 12%). Najwięcej dużych i średnich przedsiębiorstw korzysta z dobrych praktyk w dużym stopniu (odpowiednio 42% i 32%). W tym wskazaniu można zauważyć, że im mniejsze przedsiębiorstwa, tym mniejszy ich procent korzysta z dobrych praktyk w dużym stopniu (małych 21%, mikro 9%). Największy procent małych i mikro przedsiębiorstw korzysta z dobrych praktyk cały czas (odpowiednio 31% i 32%).

Stosowanie strategii błękitnego oceanu (BOS) nie jest spopularyzowane wśród badanych grup przedsiębiorstw. Nie wykorzystuje tej strategii ponad połowa ankietowanych ( $x \in <55\%;83\%>$ ) – najmniej małych (55%), a najczęściej mikro firm 83%. Największy procent dużych przedsiębiorstw stosuje BOS w średnim stopniu (17%), podobnie jak w przypadku małych firm (18%). W przypadku średnich podmiotów – w dużym stopniu (14%). Największy procent mikro przedsiębiorstw stosuje BOS w niewielkim stopniu (11%). Stosowanie strategii błękitnego oceanu przez mniej niż połowę badanych przedsiębiorstw może prowadzić do wniosku, że badane podmioty bardziej skupiają się na walce konkurencyjnej

(czerwony ocean), co można zaobserwować przy wskazaniach dotyczących analizy konkurencji.

Z badań wynika, że im mniejsze przedsiębiorstwa tym rośnie procent tych, które nie wprowadzają nowych produktów na rynek (przedział wyniósł  $x \in \langle 3\%;37\% \rangle$ ). Największy procent dużych, małych i mikro przedsiębiorstw wprowadza nowe produkty cały czas (odpowiednio procent wyniósł: 63%, 37% i 28%). Najwięcej średnich przedsiębiorstw wprowadza na rynek nowe produkty w dużym stopniu (38%). Tylko w przypadku mikro przedsiębiorstw mniejszy ich procent wprowadza nowe produkty na rynek cały czas (28%), niż procent tych, które takich działań w ogóle nie podejmują (37%). Projektuje swoje produkty największy procent przedsiębiorstw we wszystkich badanych grupach – najczęściej dużych firm (72%). Im mniejsze przedsiębiorstwa tym maleje procent tych, które projektują swoje produkty ( $x \in \langle 72\%;34\% \rangle$ ). Można również zauważyć, że im mniejsze przedsiębiorstwa tym rośnie procent tych, które w ogóle nie projektują oferowanych produktów ( $x \in \langle 11\%;48\% \rangle$ ). Przedsiębiorstwa wykorzystują potencjał swoich pracowników projektując wprowadzane produkty na rynek. Natomiast 40% dużych przedsiębiorstw nie wprowadza produktów ekologicznych. W przypadku średnich, małych i mikro firm jest to ponad połowa z nich (odpowiednio 53%, 64% i 82%). Im mniejsze przedsiębiorstwa tym rośnie procent tych, które nie wprowadzają produktów ekologicznych na rynek. Największy procent dużych i małych przedsiębiorstw działania takie podejmuje w średnim stopniu (odpowiednio 23% i 21% – procent bardzo zbliżony). Średnie przedsiębiorstwa czynią to w średnim stopniu (20%), a najczęściej mikro podmiotów w niewielkim (9%). Można zauważyć, że projektowanie wprowadzanych przez badane przedsiębiorstwa produktów na rynek nie jest jednoznaczne z wprowadzaniem produktów ekologicznych. Można również wnioskować, że potencjał pod tym względem nie jest w pełni wykorzystany lub być może stosowane do produkcji materiały i surowce nie znajdują ich odpowiedników przyjaznych dla środowiska. Ponadto można wnioskować, że przedsiębiorstwa nie przywiązują wagi do ekologiczności produktów lub świadomość w obszarze ekologii pod tym względem jest stosunkowo mała.

Na podstawie przeprowadzonej analizy korelacji (wyniki umieszczono w załączniku 3) można zauważyć, że przedsiębiorstwa, które wykorzystują narzędzia zarządzania strategicznego osiągają lepsze wyniki w obszarach zrównoważonego rozwoju.

Prowadzone w podrozdziałach 4.2.2 i 4.2.3 rozważania na temat aspektów zarządzania strategicznego w badanych przedsiębiorstwach prowadziły do zweryfikowania hipotezy H3. Zarówno statystyka opisowa, jak i analiza korelacji przy wykorzystaniu współczynnika

Spearmana, Pearsona i Tau Kendalla (załącznik 3) wykazały, że poziom zrównoważonego rozwoju ma związek z wykorzystywaniem narzędzi zarządzania strategicznego, co prowadzi do potwierdzenia postawionej hipotezy H3.

#### 4.2.4. Ważność zagadnień według kadry zarządzającej badanych przedsiębiorstw

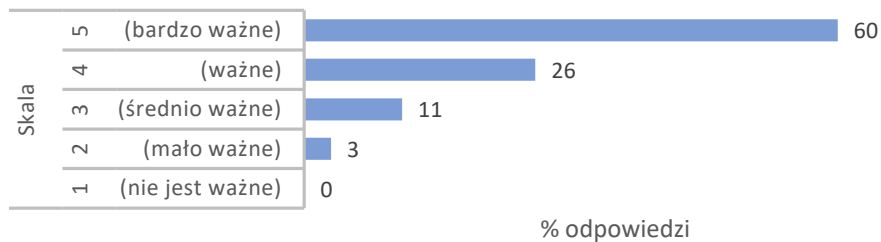
Zarządzanie przedsiębiorstwem związane jest z procesem informacyjno-decyzyjnym. Decydenci w istotnych dla przedsiębiorstwa obszarach swoje decyzje podejmują na podstawie różnych informacji, raportów, analiz, wiedzy etc. Oprócz tych wszystkich zasobów ważne jest również postrzeganie przez kadrę zarządzającą zagadnień, które mają znaczenie w funkcjonowaniu organizacji i mogą przyczynić się do jego zrównoważonego rozwoju.

Przedstawione poniżej wyniki badań dotyczące dwudziestu zagadnień wymienionych w kwestionariuszu ankiety posłużą **do weryfikacji hipotezy H4: Prorozwojowe nastawienie decydentów jest powiązane z kształtowaniem zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.**

Zagadnienia, które uwzględniono w ankiecie to: komunikacja pomiędzy pracownikami, forma przekazu informacji, informacja zwrotna, relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie (wewnętrzne), relacje z innymi podmiotami (zewnętrzne), wiedza pracowników wykonawczych, wiedza kadry zarządzającej, dzielenie się wiedzą, opracowana i realizowana wizja i misja firmy, współpraca z innymi organizacjami, realizacja wspólnych inicjatyw z podmiotami zewnętrznymi, rozwój personelu, bezpieczeństwo pracowników, dobór strategii, zrównoważony rozwój, społeczna odpowiedzialność biznesu, kontrola wpływu na środowisko (ochrona środowiska), produkty ekologiczne, preferencje klientów oraz konkurenci. Respondenci oceniali ważność tych zagadnień w 5-cio stopniowej skali: 1 – nie jest ważne, 2 – mało ważne, 3 – średnio ważne, 4 – ważne i 5 – bardzo ważne. Na końcu podrozdziału umieszczono tabelę zbiorczą.

### Komunikacja

Na rysunku 221 znajdują się odpowiedzi dużych przedsiębiorstw.

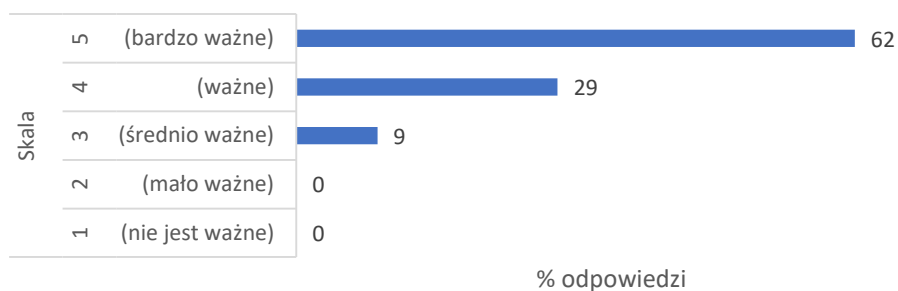


Rysunek 221. **Komunikacja w przedsiębiorstwie – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według wskazań respondentów 60% dużych przedsiębiorstw uznało komunikację w przedsiębiorstwie za bardzo ważną. Prawie trzy razy mniej uznało ją za ważną, a za średnio ważną 11% ankietowanych. Znikomy procent dużych podmiotów wskazał komunikację jako mało ważną (3%). Skala nie została w pełni wypełniona. Zabrakło odpowiedzi negujących ważność komunikacji w przedsiębiorstwie.

Na rysunku 222 znajdują się wskazania średnich przedsiębiorstw.



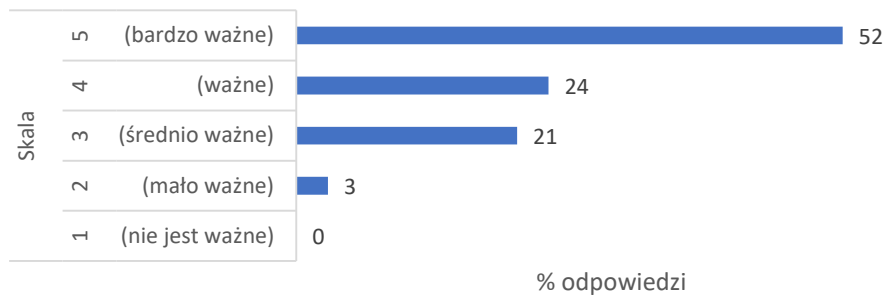
Rysunek 222. **Komunikacja w przedsiębiorstwie – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według wskazań ankietowanych, podobnie jak w przypadku dużych podmiotów, 62% uznało komunikację za bardzo ważną. Prawie połowa mniej uznała komunikację za ważną (29%), a zdecydowanie mniej za średnio ważną (9%). Skala została wypełniona w 3/5. Nie było wskazań negatywnych oraz 'mało ważna'.

Na rysunku 223 przedstawiono wskazania małych przedsiębiorstw.



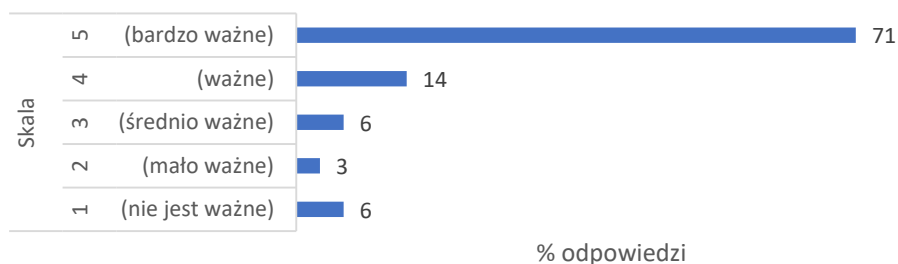


Rysunek 223. **Komunikacja w przedsiębiorstwie – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Ponad połowa respondentów z małych firm uznała komunikację w przedsiębiorstwie za bardzo ważną (52%). Prawie połowa mniej podmiotów uznała komunikacja za ważną (24%) i podobny procent za średnio ważną (21%). Dla znikomej części firm komunikacja jest mało ważna (3%). Żadne z przedsiębiorstw nie zanegowało ważności komunikacji.

Na rysunku 224 zobrazowano wskazania mikro przedsiębiorstw.



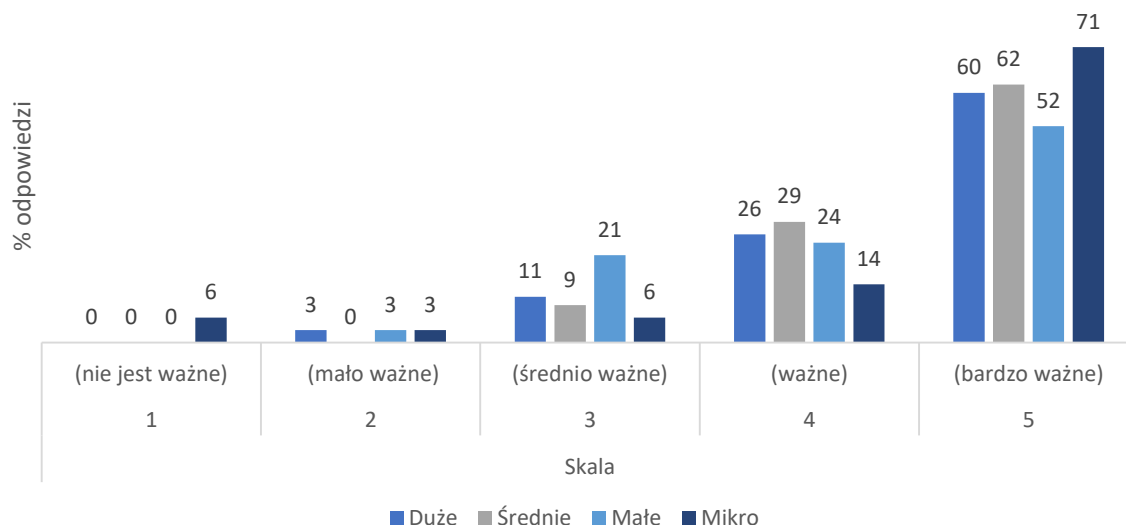
Rysunek 224. **Komunikacja w przedsiębiorstwie – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku mikro firm skala została wypełniona w całości. Dla 6% mikro podmiotów komunikacja nie jest ważna. Natomiast dla zdecydowanej większości komunikacja jest bardzo ważna (71%). Mniejszy procent mikro firm uważa komunikację za ważną (14%), a nieznaczny procent podmiotów za mało ważną – 6%. Wskazanie ‘średnio ważna’ uzyskało taki sam procent odpowiedzi jak ‘nie jest ważna’ – 6%.

Na rysunku 225 porównano odpowiedzi wszystkich grup (N=137). Na podstawie wskazań ankietowanych grup można zauważyć, że dla ponad połowy przedsiębiorstw z każdej grupy komunikacja w przedsiębiorstwie jest bardzo ważna. Ważność komunikacji zanegowały tylko mikro przedsiębiorstwa i to w nieznacznym procencie (6%). We wszystkich grupach wskazanie ‘bardzo ważna’ uzyskało najwyższy procent odpowiedzi. Średnie przedsiębiorstwa

wypełniły skalę w 3/5. Duże i małe podmioty w 4/5, a mikro firmy udzieliły odpowiedzi wykorzystując całą skalę.



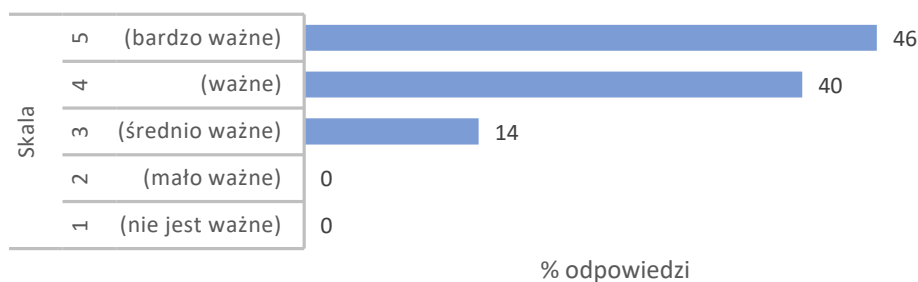
Rysunek 225. **Komunikacja w przedsiębiorstwie – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

Źródło: Opracowanie własne.

Rozkład odpowiedzi respondentów jest interesujący. Szczególnie we wskazaniu ‘nie jest ważna’ i ‘mało ważna’. Komunikację jako ważną zanegował 1% przedsiębiorstw, a głos w tej kwestii zabrały tylko mikro podmioty. We wskazaniu ‘mało ważne’ trzy grupy przedsiębiorstw odpowiedziały w tym samym procencie (3%), a jedna grupa (średnie firmy) wskazania nie zaznaczyła. Dla badanej populacji wskazanie ‘mało ważne’ wyniosło 2%. Dla 12% badanych przedsiębiorstw komunikacja jest średnio ważna. We wskazaniu ‘ważna’, które zgromadziło 23% podmiotów, największy procent odpowiedzi uzyskano od średnich podmiotów, a od mikro przedsiębiorstw ponad dwa razy mniej. Procent odpowiedzi dużych i małych firm w tym wskazaniu był do siebie bardzo zbliżony (odpowiednio 26% i 24%) i nieco mniejszy niż średnich przedsiębiorstw (29%). 62% badanych firm uznało komunikację za bardzo ważną, w tym najwięcej z grupy dużych. Przedział w tym wskazaniu wyniósł  $x \in <52\%;71\%>$ .

### Forma przekazu informacji

Na rysunku 226 przedstawiono odpowiedzi dużych przedsiębiorstw.

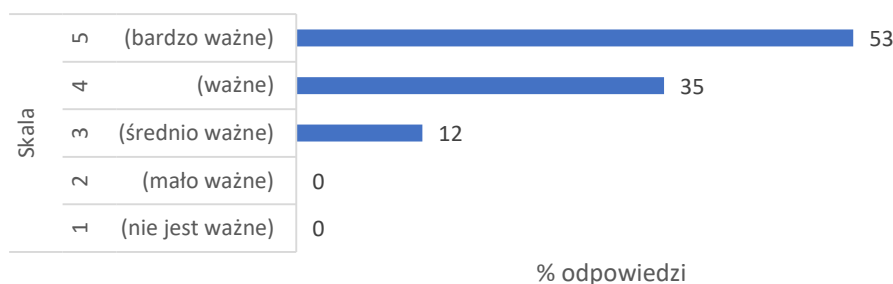


Rysunek 226. **Forma przekazu informacji – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Wskazania dużych przedsiębiorstw wykazały, że 46% z nich formę przekazu informacji uznaje za bardzo ważną. Niewiele mniejszy procent wskazał, że forma przekazu informacji jest ważna (40%). Prawie czterokrotnie mniej dużych przedsiębiorstw uznało formę przekazu informacji za średnio ważną (14%). Skala została wypełniona w 3/5. Wskazanie ‘mało ważna’ oraz ‘nie jest ważna’ nie uzyskało aprobaty (0%).

Na rysunku 227 przedstawiono wskazania średnich przedsiębiorstw.

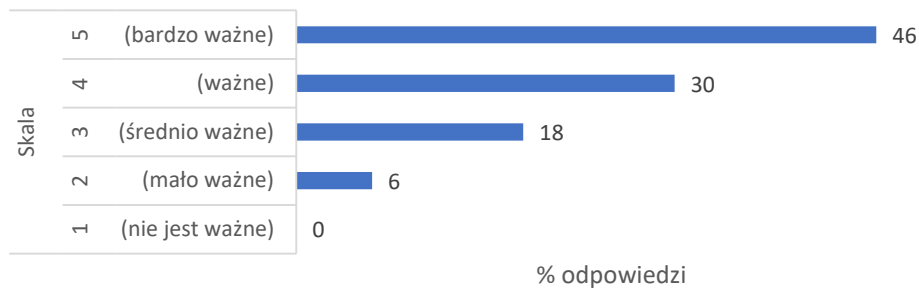


Rysunek 227. **Forma przekazu informacji – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Ponad połowa średnich przedsiębiorstw uważa formę przekazu informacji za bardzo ważną (53%). 35% badanych odpowiedziało, że forma przekazu informacji jest ważna. Prawie trzykrotnie mniej, że jest średnio ważna (12%). Podobnie, jak w przypadku dużych przedsiębiorstw, skala została wypełniona w 3/5 – brak wskazań ‘mało ważna’ oraz ‘nie jest ważna’.

Rysunek 228 obrazuje wskazania małych przedsiębiorstw.

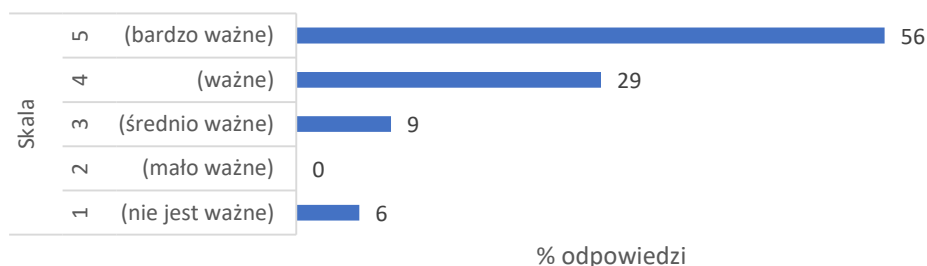


Rysunek 228. **Forma przekazu informacji – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Małe przedsiębiorstwa wskazały, że 46% firm uznaje formę przekazu informacji za bardzo ważną. Mniejszy procent małych podmiotów odpowiedział, że forma przekazu jest ważna (30%). Ponad połowa mniej wskazała, że forma przekazu informacji jest średnio ważna (18%). Zdecydowanie mniej odpowiedzi uzyskano przy wskazaniu ‘mało ważna’ – 6%. Skala została wypełniona w 4/5. Żadne z małych przedsiębiorstw nie uznało formy przekazu informacji za nieważną.

Na rysunku 229 znajdują się odpowiedzi mikro przedsiębiorstw.



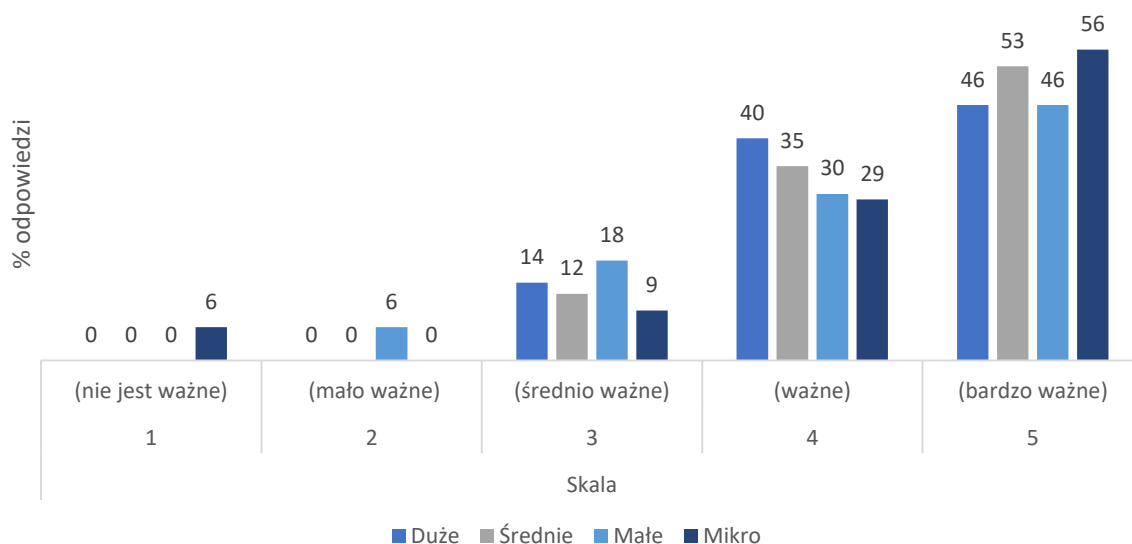
Rysunek 229. **Forma przekazu informacji – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według wskazań ankietowanych ponad połowa mikro przedsiębiorstw uznaje formę przekazu informacji za bardzo ważną (56%). Prawie o połowę mniejszy procent odpowiedzi uzyskało wskazanie ‘ważna’ (29%). Ponad trzy razy mniej od poprzednika uzyskało wskazanie ‘średnio ważna’ – 9%. Znikomy procent mikro przedsiębiorstw uznał, że forma przekazu informacji nie jest ważna (6%). Wskazania objęły 4/5 skali. Zabrakło odpowiedzi przy ‘mało ważna’.

Na rysunku 230 porównano odpowiedzi badanych grup (N=137). Analiza wykazała, że procent odpowiedzi dużych przedsiębiorstw był tożsamy z odpowiedziami małych przedsiębiorstw uznającymi, że forma przekazu informacji jest bardzo ważna. Oba wskazania wyniosły 46%. Większy procent odpowiedzi we wskazaniu ‘bardzo ważna’ uzyskały średnie

i mikro przedsiębiorstwa. Procent przedsiębiorstw w obu tych grupach wykazał, że ponad połowa z badanych średnich i mikro firm uznała formę przekazu za bardzo ważną. Największy procent odpowiedzi w tym wskazaniu uzyskała grupa mikro przedsiębiorstw i było to najwyższe wskazanie ze wszystkich czterech badanych grup. Średnie i duże przedsiębiorstwa wypełniły odpowiedziami 3/5 skali, a małe i mikro firmy 4/5. Tylko mikro przedsiębiorstwa odpowiedziały, że forma przekazu informacji nie jest ważna.

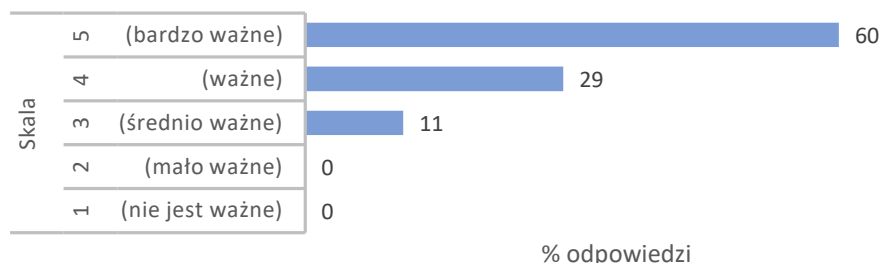


Rysunek 230. **Forma przekazu informacji – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**  
 Źródło: Opracowanie własne.

Ciekawie wygląda skala po udzieleniu odpowiedzi. Zarówno wskazanie ‘nie jest ważna’, jak również ‘mało ważna’ uzyskało ten sam procent. W obu przypadkach były to wskazania tylko jednej z czterech grup badanych przedsiębiorstw. W pierwszym wymienionym były to mikro przedsiębiorstwa, a drugim przypadku małe firmy. Oba wskazania ogółem wyniosły po 1%. Forma przekazu informacji jest średnio ważna dla 13% ankietowanych. Przy tym wskazaniu dwa razy więcej, niż mikro firm (9%), było odpowiedzi małych przedsiębiorstw (18%). Duże i średnie firmy miały bardzo zbliżony procent odpowiedzi (odpowiednio 14% i 12%). Dla 34% badanych podmiotów forma przekazu informacji jest ważna. Najwięcej odpowiedzi w tym zakresie udzieliły duże przedsiębiorstwa. Rozkład odpowiedzi mieścił się w przedziale  $x \in \langle 29\%;40\% \rangle$ , przy czym im większe przedsiębiorstwo tym sukcesywnie rósł procent odpowiedzi. Formę przekazu informacji za bardzo ważną uważa 51% ankietowanych, co stanowi ponad połowę badanych podmiotów. Rozkład odpowiedzi w tym wskazaniu mieścił się w przedziale  $x \in \langle 46\%;56\% \rangle$ , przy czym największą grupę stanowiły mikro przedsiębiorstwa.

## Informacja zwrotna

Na rysunku 231 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw.

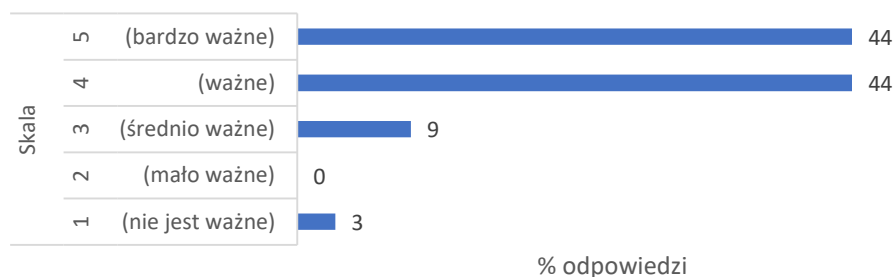


Rysunek 231. **Informacja zwrotna – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według 60% badanych dużych przedsiębiorstw informacja zwrotna jest bardzo ważna. Prawie połowa mniej firm określiła informację zwrotną jako ważną (29%). Mniejszy procent dużych podmiotów uznał informację zwrotną za średnio ważną (11%). Skala została wypełniona odpowiedziami w 3/5. Nie było wskazań przy ‘mało ważna’ i ‘nie jest ważna’.

Na rysunku 232 znajdują się wskazania średnich przedsiębiorstw.

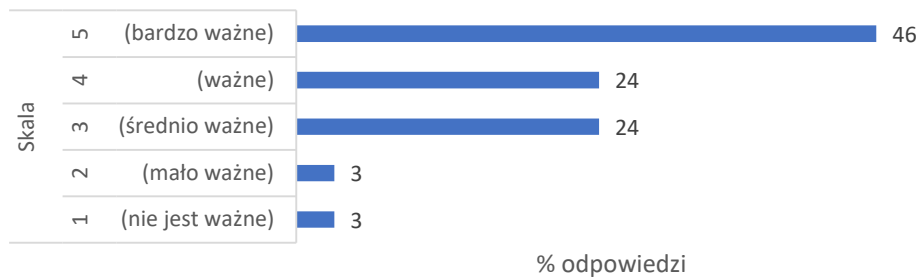


Rysunek 232. **Informacja zwrotna – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według odpowiedzi respondentów 44% średnich firm uważa informację zwrotną za bardzo ważną, a identyczny procent informację zwrotną uważa za ważną. Pozostałe średnie przedsiębiorstwa, w zdecydowanie mniejszym procencie, uznały informację zwrotną na średnio ważną (9%). Trzy razy mniej procent odpowiedzi uzyskało wskazanie ‘nie jest ważna’ (3%). Skala została wypełniona w 4/5. Wskazanie ‘mało ważna’ nie uzyskało odpowiedzi.

Na rysunku 233 przedstawiono wskazania małych przedsiębiorstw.

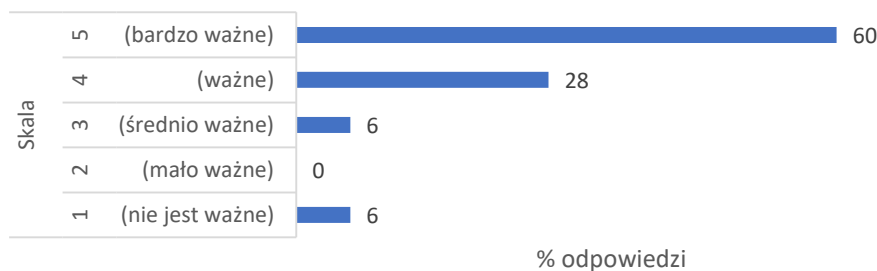


Rysunek 233. **Informacja zwrotna – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Interesująco wyglądają wskazania małych przedsiębiorstw. Podobny procent małych podmiotów, jak w przypadku średnich firm wskazał, że informacja zwrotna jest bardzo ważna (46%). Prawie o połowę mniej podmiotów uznało informację zwrotną za ważną i średnio ważną. Oba wskazania uzyskały po 24% odpowiedzi. Równy procent odpowiedzi, o osiem razy mniejszy wynik od poprzednich, uzyskały również wskazania ‘mało ważna’ oraz ‘nie jest ważna’ – po 3%.

Na rysunku 234 zobrazowano wskazania mikro przedsiębiorstw.



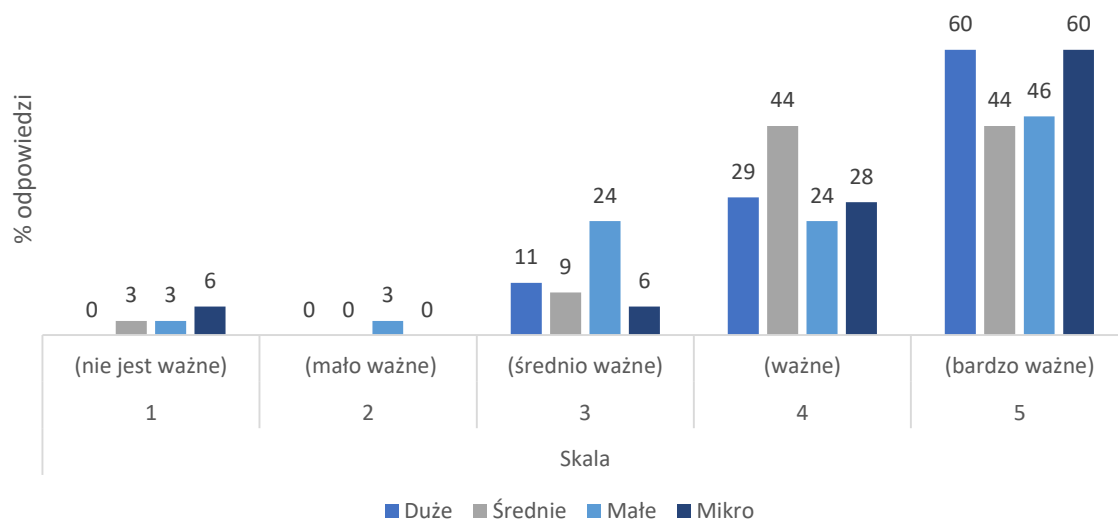
Rysunek 234. **Informacja zwrotna – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według wskazań respondentów 60% mikro firm uznało informację zwrotną za bardzo ważną. Prawie dwa razy mniej podmiotów stwierdziło, że informacja zwrotna jest ważna (29%). Równy procent odpowiedzi uzyskało wskazanie ‘średnio ważna’ oraz ‘nie jest ważna’ – po 6%. Nie było wskazań przy ‘mało ważna’ – skala została wypełniona w 4/5.

Na rysunku 235 zebrano odpowiedzi wszystkich grup (N=137). Porównanie czterech ankietowanych grup przedstawia się dosyć ciekawie. Zarówno duże, jak i mikro przedsiębiorstwa w tym samym procencie uznały informację zwrotną za bardzo ważną – po 60%. Z kolei średnie i małe przedsiębiorstwa miały bardzo zbliżony do siebie procent odpowiedzi, mniejszy niż poprzednich grup – odpowiednio 44% i 46%. Średnie podmioty

w tym wskazaniu miały najmniejszy procent odpowiedzi wśród wszystkich grup, ale zarazem taki sam procent uzyskały we wskazaniu ‘ważna’, które z kolei było wynikiem najwyższym wśród badanych grup w tym wskazaniu. Pozostałe grupy miały zbliżony do siebie procent odpowiedzi ( $x \in \langle 24\%;29\% \rangle$ ). Skalę w całości wypełniły tylko małe przedsiębiorstwa. Skalę w 4/5 wypełniły odpowiedzi średnich i mikro firm, a w 3/5 odpowiedzi dużych podmiotów.



Rysunek 235. **Informacja zwrotna – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

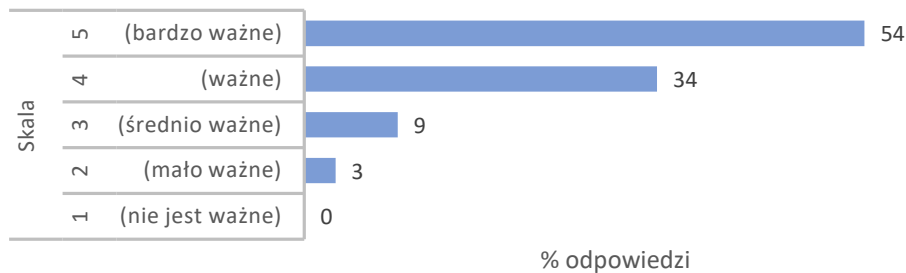
Źródło: Opracowanie własne.

Według odpowiedzi ankietowanych nieznaczna część uznała informację zwrotną za nieważną (ogółem 3%). W tym wskazaniu średnie i małe przedsiębiorstwa były procentowo zgodne, a wskazań mikro firm było dwukrotnie więcej niż średnich i małych. Duże przedsiębiorstwa nie zaznaczyły negatywnej odpowiedzi. Przy wskazaniu ‘mało ważna’ odpowiedź znalazła się tylko u małych podmiotów. Pozostałe grupy w tym wskazaniu uzyskały 0%. Informację zwrotną za średnio ważną uznało 13% przedsiębiorstw, w tym najwięcej z małych firm. Prawie 1/3 przedsiębiorstw uznała informację zwrotną za ważną (30%), a ponad połowa za bardzo ważną (53%). Najbardziej zbliżony procent uzyskało wskazanie ‘nie jest ważna’ – przedział  $x \in \langle 0\%;6\% \rangle$  oraz ‘mało ważna’ ( $x \in \langle 0\%;3\% \rangle$ ).

## Relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie

Na rysunku 236 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw.

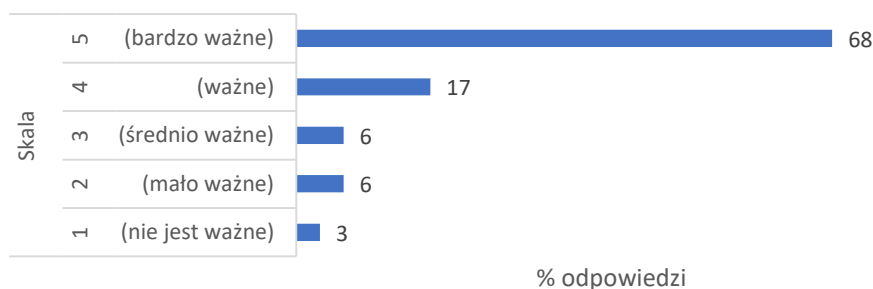




Rysunek 236. **Relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**  
 Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że ponad połowa dużych przedsiębiorstw uważa relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie za bardzo ważne (54%). Mniej uważa relacje za ważne (34%). Zdecydowana mniejszość wskazuje relacje międzyludzkie jako średnio ważne, a trzy razy mniej za mało ważne. Żadne z badanych przedsiębiorstw nie zaznaczyło ‘nie są ważne’.

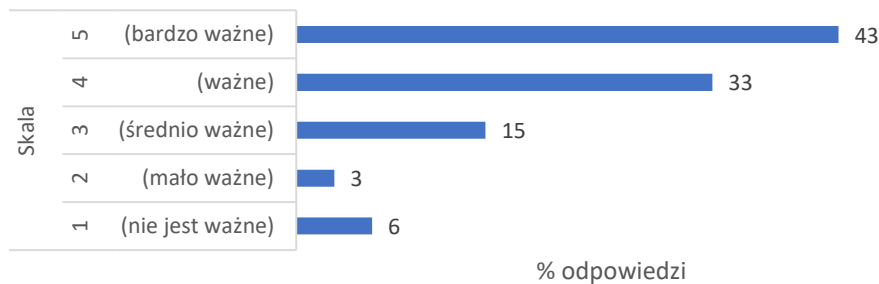
Na rysunku 237 przedstawiono wskazania średnich przedsiębiorstw.



Rysunek 237. **Relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**  
 Źródło: Opracowanie własne.

W grupie średnich przedsiębiorstw największą ilość wskazań uzyskało uznanie relacji międzyludzkich za bardzo ważne (68%). Mniej wskazań uzyskało ‘ważne’ (17%). Mniejszość uznała relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie za średnio ważne i mało ważne. Oba wskazania miały równy procent odpowiedzi – po 6%. Dwa razy mniej średnich podmiotów uznało relacje za nieważne (3%).

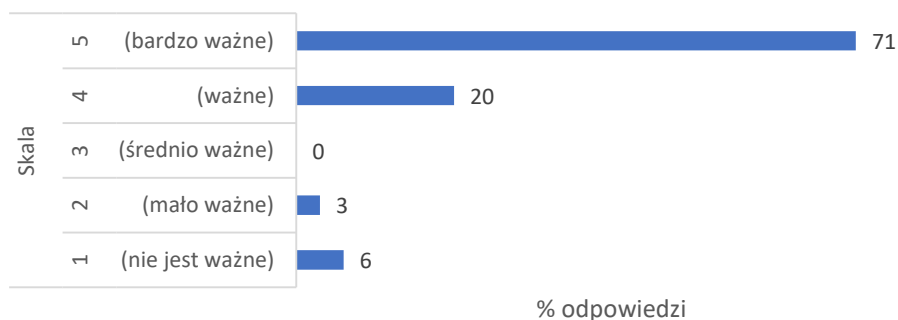
Na rysunku 238 zobrazowano odpowiedzi małych przedsiębiorstw.



Rysunek 238. **Relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**  
 Źródło: Opracowanie własne.

Podobnie jak w przypadku poprzednich grup uznanie relacji za bardzo ważne otrzymało 43% wskazań i był to najwyższy procent odpowiedzi małych podmiotów. Mniej procent uzyskało uznanie relacji za ważne (33%), a około połowa mniej przedsiębiorstw, niż poprzednich wskazaniach, uznała relacje na średnio ważne (15%). Znikomy procent ankietowanych uznał, że relacje są mało ważne (3%). 6% małych przedsiębiorstw uważa, że relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie nie są ważne.

Na rysunku 239 znajdują się odpowiedzi mikro przedsiębiorstw.



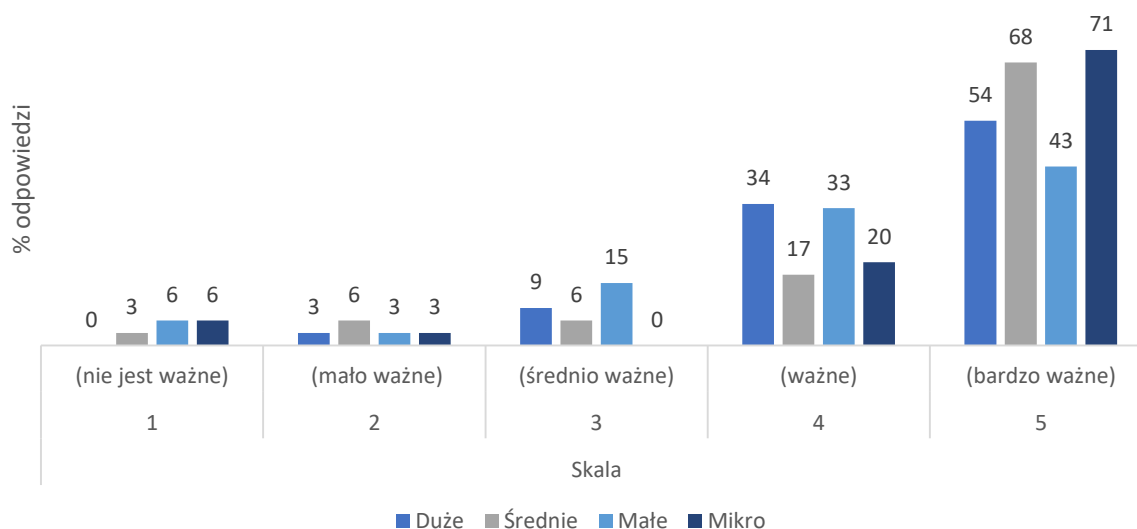
Rysunek 239. **Relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według wskazań ankietowanych 71% mikro przedsiębiorstw uznało relacje międzyludzkie za bardzo ważne. Z kolei 1/5 mikro podmiotów relacje międzyludzkie uznała za ważne. W opinii 3% respondentów relacje są mało ważne, a według dwa razy większego procentu podmiotów nie są ważne w ogóle (6%). Skala została wypełniona w 4/5. Nie było wskazań 'średnio ważne'.

Na rysunku 240 przedstawiono wskazania wszystkich badanych grup (N=137). Z analizy porównawczej wynika, że relacje międzyludzkie najbardziej cenione są przez mikro

przedsiębiorstwa. W opinii tej grupy był to najwyższy procent odpowiedzi we wskazaniu ‘bardzo ważne’ (71%) oraz najwyższy ze wszystkich grup. Drugą grupą firm o największym wskazaniu ‘bardzo ważne’ były średnie przedsiębiorstwa (68%) – procent odpowiedzi bardzo zbliżony do mikro podmiotów. Za nieważne relacje uznał znikomy procent przedsiębiorstw średnich, małych i mikro. Duże przedsiębiorstwa były odmiennego zdania. Zarówno duże jak i mikro przedsiębiorstwa skalę wypełniły w 4/5.



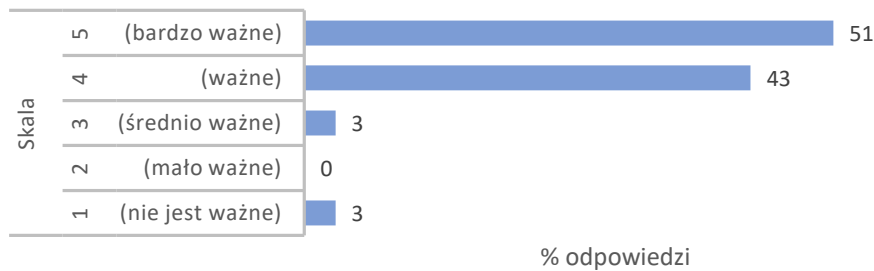
Rysunek 240. **Relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

Źródło: Opracowanie własne.

Badania wykazały, że ponad połowa przedsiębiorstw (N=137) relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie uznała za bardzo ważne (59%). Około połowa mniej podmiotów (26%) relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie oceniła jako ważne. Pozostałe wskazania uzyskały zdecydowanie mniejszy procent. Relacje za średnio ważne uznało 7% przedsiębiorstw (najwięcej małych firm). Natomiast mało ważne lub nieważne okazały się relacje międzyludzkie dla 4% podmiotów w obu przypadkach. Najbardziej zbliżony procent odpowiedzi uzyskano przy wskazaniu ‘mało ważne’ – przedział  $x \in <3\%;6\%>$ . Taki sam przedział procentowy ( $x \in <3\%;6\%>$ ) pojawił się przy wskazaniu ‘nie jest ważne’, z tą różnicą, że odpowiedzi udzieliły tylko trzy na cztery badane grupy.

### Relacje z innymi organizacjami

Na rysunku 241 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw.

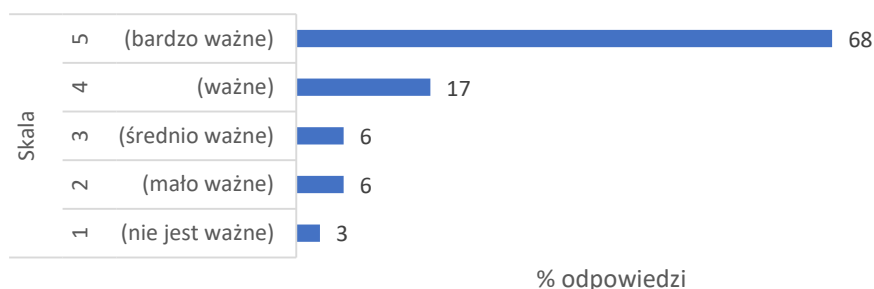


Rysunek 241. **Relacje z innymi organizacjami – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Ponad połowa ankietyowanych dużych firm uznała relacje z innymi organizacjami za bardzo ważne (51%), co było najwyższym procentowo wynikiem. Mniej przedsiębiorstw uważa, że relacje z innymi są ważne (43%). Nieznaczny procent dużych podmiotów określił relacje jako średnio ważne – 3%. W takim samym procencie uznano, że relacje nie są ważne. Skala została wypełniona w 4/5. Zabrakło wskazań przy ‘mało ważne’.

Na rysunku 242 znajdują się odpowiedzi średnich przedsiębiorstw.

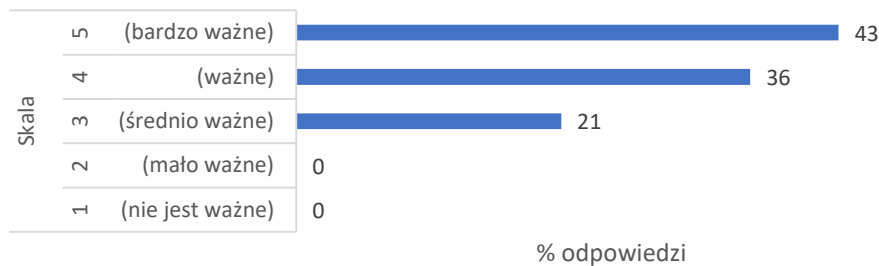


Rysunek 242. **Relacje z innymi organizacjami – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według wskazań średnich przedsiębiorstw znacznie więcej niż połowa z nich uznała relacje z innymi organizacjami za bardzo ważne – 68%. O wiele mniej – 17% – traktuje relacje za ważne. Ten sam procent odpowiedzi uzyskały wskazania ‘średnio ważne’ oraz ‘mało ważne’ – 6%. Zdecydowana mniejszość relacje z innymi określiła jako nieważne (3%) i był to najmniejszy procent wskazań na skali.

Na rysunku 243 zobrazowano wskazania małych przedsiębiorstw.

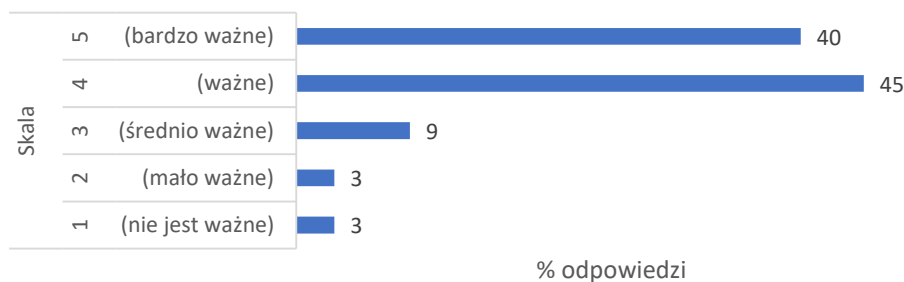


Rysunek 243. **Relacje z innymi organizacjami – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Małe przedsiębiorstwa w mniejszym procencie niż poprzednie grupy uważają, że relacje z innymi organizacjami są bardzo ważne (43%). Jeszcze mniej uważa, że są ważne – 36%. Jako średnio ważne relacje określa 21% małych przedsiębiorstw, co stanowi ok. 1/5 badanych małych podmiotów. Skala została wypełniona w 3/5. Nie było wskazań przy ‘mało ważne’ i ‘nie są ważne’.

Na rysunku 244 przedstawiono wskazania mikro przedsiębiorstw.



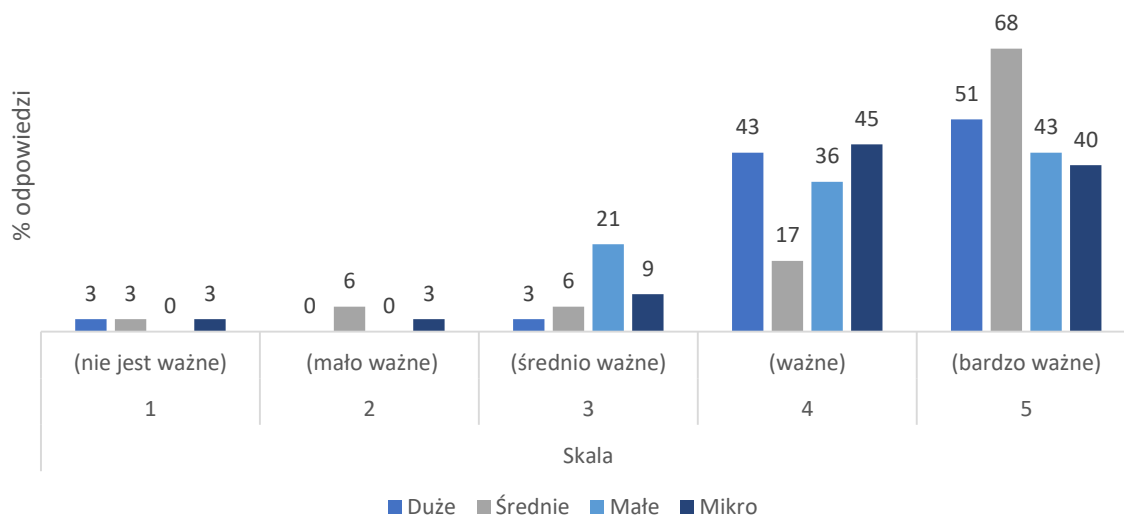
Rysunek 244. **Relacje z innymi organizacjami – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Największy procent odpowiedzi mikro przedsiębiorstw uzyskało wskazanie ‘ważne’ – 45%. Za bardzo ważne relacje z innymi organizacjami uważa 40% mikro podmiotów. Pięć razy mniej przedsiębiorstw niż te, które uznają relacje za ważne wskazuje, że relacje są średnio ważne – 9%. Z kolei trzy razy mniej odpowiedzi uzyskało wskazanie ‘mało ważne’ oraz ‘nie są ważne’. Obie odpowiedzi zgromadziły po 3% podmiotów.

Na rysunku 245 porównano wskazania badanych grup przedsiębiorstw (N=137). Skala została w pełni wypełniona przez średnie i mikro przedsiębiorstwa. Duże wypełniły ją w 4/5, a małe w 3/5. Dla badanych grup relacje z innymi organizacjami są bardzo ważne – najwyższe wskazanie na skali, za wyjątkiem mikro firm, które uznały je za ważne. Najwyższy procent odpowiedzi przy wskazaniu ‘bardzo ważne’ uzyskała grupa średnich przedsiębiorstw (68%).

W przypadku dużych, średnich i małych przedsiębiorstw procent odpowiedzi na skali rósł lub utrzymywał się na tym samym poziomie. Najmniejszy procent odpowiedzi wyniósł 3% – wskazania od ‘średnio ważne’ do ‘nie są ważne’.

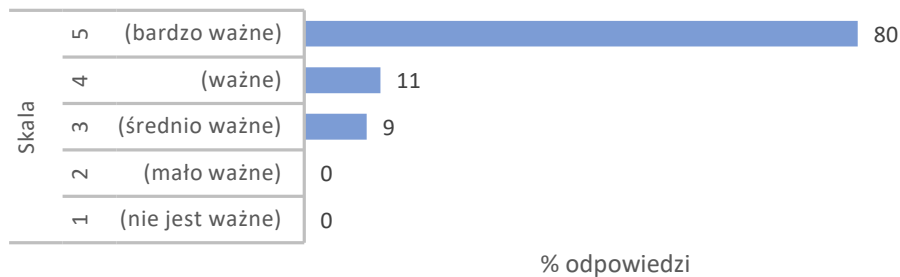


Rysunek 245. **Relacje z innymi organizacjami – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**  
 Źródło: Opracowanie własne.

Ciekawie prezentują się rozkłady odpowiedzi badanych grup. Ten sam procent odpowiedzi uzyskało wskazanie ‘nie są ważne’ – po 3%, przy czym tylko małe podmioty nie określiły relacji jako nieważnych (0%). Interesująco wygląda również rozkład odpowiedzi przy wskazaniu ‘mało ważne’. Choć wskazanie to uzyskało ten sam procent odpowiedzi przedsiębiorstw co poprzednie, to na wynik wpłynęły tylko dwie grupy – średnie i mikro podmioty. Pozostałe uzyskały 0%. W obu przypadkach procent odpowiedzi ogółem (N=137) wyniósł po 2%. Relacje jako średnie określiło 10% ankietowanych, w czym największy udział miały średnie przedsiębiorstwa. Natomiast jako ważne relacje z innymi organizacjami uznało 35% badanych przedsiębiorstw. W tym wskazaniu bardzo zbliżony procent odpowiedzi miały duże i mikro przedsiębiorstwa. Relacje jako bardzo ważne określiła ponad połowa badanych podmiotów – procent ogółem (N=137) wyniósł 51%, w tym najwięcej było odpowiedzi średnich przedsiębiorstw.

### Wiedza pracowników wykonawczych i kadry zarządzającej

Na rysunku 246 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw.

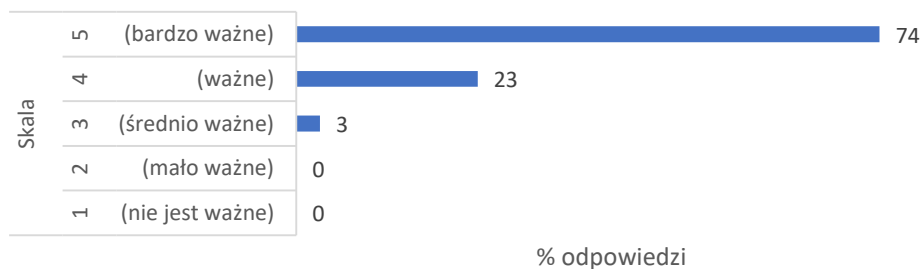


Rysunek 246. **Wiedza pracowników – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie odpowiedzi respondentów można zauważyć, że 4/5 dużych podmiotów uznaje wiedzę pracowników za bardzo ważną. Zdecydowanie mniej za ważną – 11% oraz w podobnym procencie – 9% za średnio ważną. Skala została wypełniona w 3/5. Nie było wskazań przy ‘mało ważna’ oraz ‘nie jest ważna’.

Na rysunku 247 znajdują się wskazania małych przedsiębiorstw.

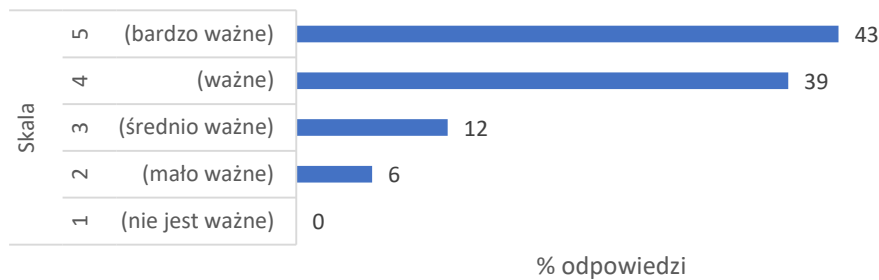


Rysunek 247. **Wiedza pracowników – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według 74% średnich przedsiębiorstw wiedza pracowników jest bardzo ważna. Ponad trzy razy mniej średnich firm uznało wiedzę pracowników za ważną (23%). Znikomy procent wskazał, że wiedza jest średnio ważna. Tak samo, jak w przypadku dużych podmiotów skala została wypełniona w 3/5. Nie było potwierdzenia przy ‘mało ważna’ oraz ‘nie jest ważna’.

Rysunek 248 przedstawia odpowiedzi małych przedsiębiorstw.

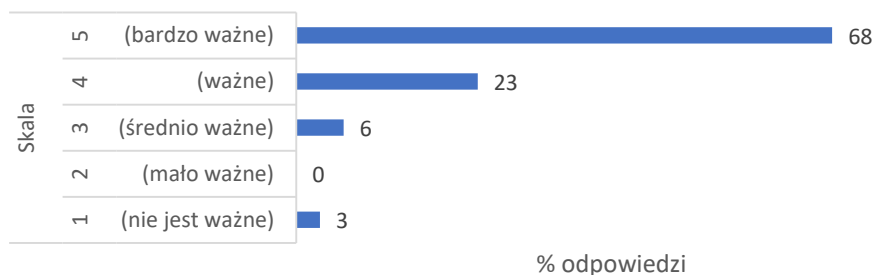


Rysunek 248. **Wiedza pracowników – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Rozkład odpowiedzi małych przedsiębiorstw różni się od poprzednich grup. Wiedzę za bardzo ważną uznało 43% podmiotów. Nieco mniej firm wiedzę pracowników określiło jako ważną (39%), a prawie trzykrotnie mniej za średnio ważną (12%). O połowę mniej od poprzednika uzyskało wskazanie ‘mało ważna’ (6%). Skala została wypełniona w 4/5. Małe przedsiębiorstwa nie określiły wiedzy pracowników jako ‘nie jest ważna’.

Na rysunku 249 zobrazowano wskazania mikro przedsiębiorstw.



Rysunek 249. **Wiedza pracowników – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

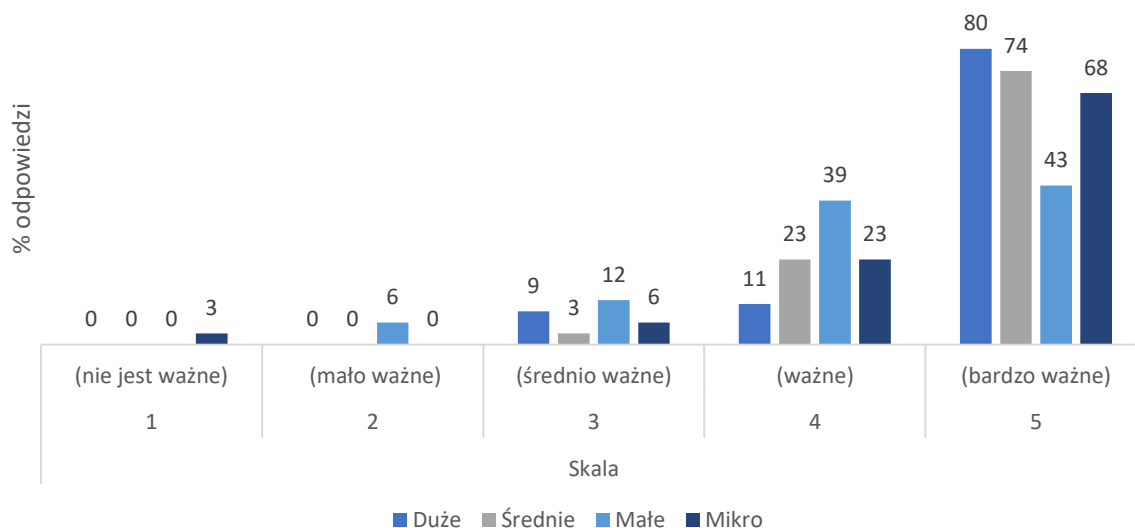
Źródło: Opracowanie własne.

Mikro przedsiębiorstwa w 68% uznały wiedzę pracowników za bardzo ważną. Prawie trzykrotnie mniej oceniło wiedzę jako ważną (23%). Wiedza jako średnio ważna zyskała 6% zwolenników. Dwukrotnie mniej mikro firm określiło wiedzę pracowników jako nieważną. Skala została wypełniona w 4/5. Wskazania nie pojawiły się przy ‘mało ważna’.

Na rysunku 250 porównano wskazania badanych grup (N=137). Z analizy wynika, że wiedza pracowników ma największe znaczenie dla dużych przedsiębiorstw. Niewiele mniej głosów na wskazanie ‘bardzo ważna’ oddały średnie podmioty. O prawie połowę mniejszy procent odpowiedzi w tym wskazaniu pojawił się w grupie małych firm. Był to jednak dla małych podmiotów wynik najwyższy na skali. Zarówno w grupie dużych, średnich i małych przedsiębiorstw wraz ze zmniejszaniem się ważności wiedzy na skali malał procent



odpowiedzi. W przypadku mikro przedsiębiorstw procent zdecydowanie rósł od wskazania ‘mało ważna’ (0%) do ‘bardzo ważna’ (68%). Przy wskazaniu ‘nie jest ważna’ wynik mikro firm wyniósł 3% i było to jedyne wskazanie w tym stopniu.



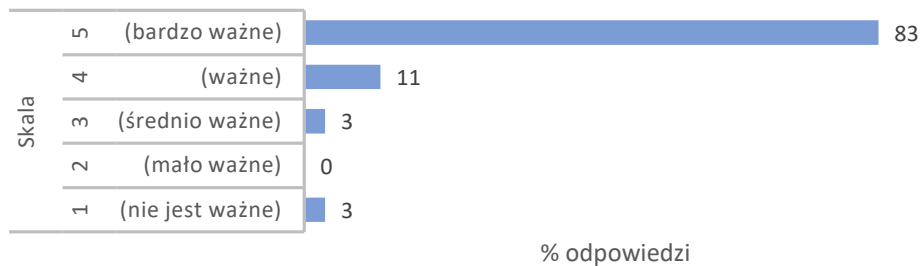
Rysunek 250. Wiedza pracowników – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)

Źródło: Opracowanie własne.

Rozkład odpowiedzi respondentów przedstawia się interesująco. Dla nieznaczącej części mikro przedsiębiorstw wiedza pracowników nie jest ważna, a ich wskazanie jest wynikiem wszystkich grup – dla pozostałych było to 0%, podobnie jest w przypadku wskazania ‘mało ważna’. Wiedza pracowników jako ‘średnio ważna’ zgromadziła 8% respondentów, w tym najwięcej z małych przedsiębiorstw. Procent odpowiedzi wszystkich grup w tym wskazaniu (zaznaczone punkty skali) był do siebie najbardziej zbliżony i mieścił się w przedziale  $x \in <3\%;12\%>$ . Trzy razy więcej procent odpowiedzi niż we wskazaniu ‘średnio ważna’, pojawiło się przy wskazaniu ‘ważna’ – 24% i tu znów dominowały odpowiedzi małych podmiotów. 66% badanych przedsiębiorstw określił wiedzę pracowników jako bardzo ważną. Procent odpowiedzi dużych i średnich firm w tym wskazaniu był do siebie zbliżony. Niewiele mniej procent odpowiedzi można zaobserwować w przypadku mikro przedsiębiorstw ( $x \in <43\%;80\%>$ ).

### Wiedza kadry zarządzającej

Na rysunku 251 przedstawiono odpowiedzi dużych przedsiębiorstw.

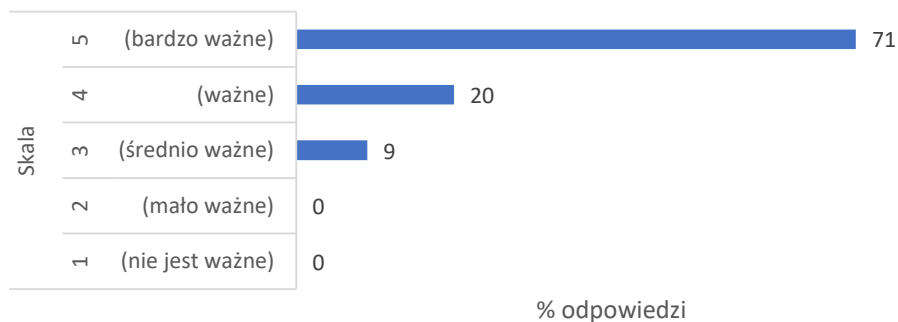


Rysunek 251. **Wiedza kadry zarządzającej – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Największy procent odpowiedzi uzyskało uznanie wiedzy kadry zarządzającej za bardzo ważną (83%). Zdecydowanie mniejszy procent dużych firm uważa wiedzę kadry zarządzającej za ważną – 11%. Znikomy procent wiedzę kadry kierowniczej uznał za średnio ważną – 3%, jak również za ‘nieważną’ (3%). Wskazanie ‘mało ważna’ nie uzyskało aprobaty – 0%.

Na rysunku 252 znajdują się wskazania średnich przedsiębiorstw.

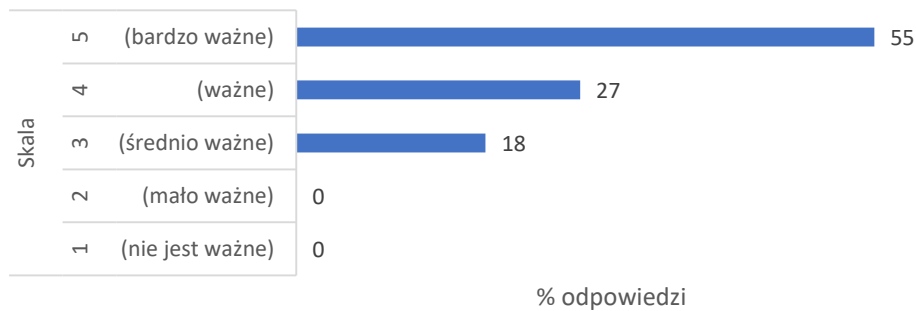


Rysunek 252. **Wiedza kadry zarządzającej – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiedzi średnich przedsiębiorstw wskazały, że 71% uznało wiedzę kadry zarządzającej za bardzo ważną. 1/5 badanej grupy uważa, że wiedza kadry jest ważna (20%). Ponad dwa razy mniej średnich podmiotów określa wiedzę jako średnio ważną (9%). Skala została wypełniona w 3/5. Badane średnie przedsiębiorstwa nie wskazały wiedzy jako mało ważnej lub nieważnej.

Na rysunku 253 zobrazowano wskazania małych przedsiębiorstw.

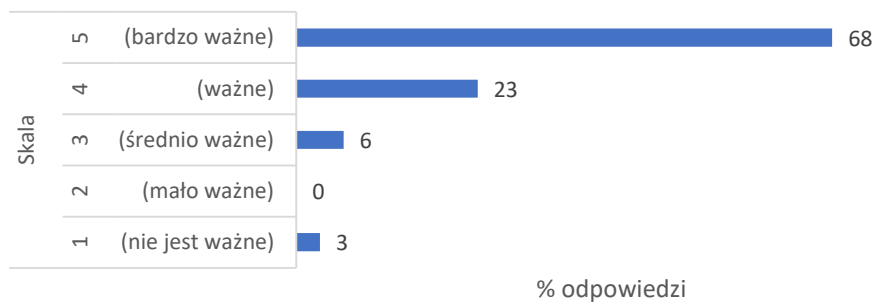


Rysunek 253. **Wiedza kadry zarządzającej – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Ponad połowa badanej grupy małych podmiotów wskazała wiedzę jako bardzo ważną (55%). 27% podmiotów określił wiedzę kadry zarządzającej jako ważną. Mniejszy procent uzyskało wskazanie ‘średnio ważna’ –18%. Podobnie jak w przypadku średnich przedsiębiorstw, skala została wypełniona w 3/5. Kolejne wskazania nie zyskały aprobaty badanej grupy.

Na rysunku 254 przedstawiono wskazania mikro przedsiębiorstw.



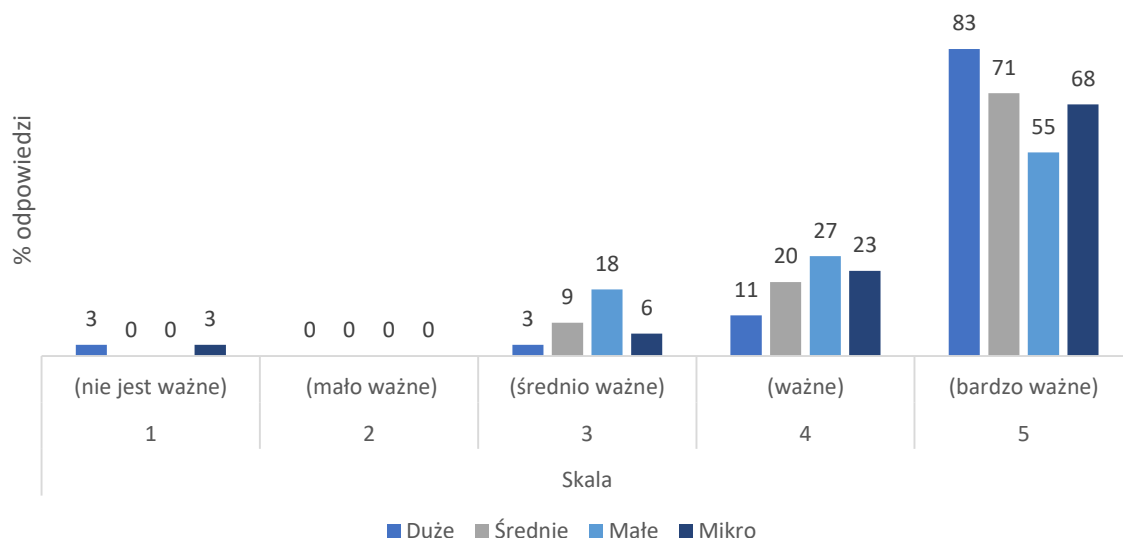
Rysunek 254. **Wiedza kadry zarządzającej – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Najwięcej wskazań uzyskało uznanie wiedzy za bardzo ważną – 68% mikro firm. Prawie jedna trzecia mniej podmiotów określiła wiedzę kadry zarządzającej jako ważną (23%). Wiedza średnio ważna jest dla 6% mikro firm. Znikomy procent ankietowanej grupy uznał wiedzę kadry kierowniczej za nieważną (3%). Skala została wypełniona w 4/5. 0% odpowiedzi było przy wskazaniu ‘mało ważna’.

Na rysunku 255 porównano odpowiedzi badanych grup (N=137). Na podstawie odpowiedzi respondentów można zauważyć, że przy odpowiedzi negującej ważność wiedzy wskazania dużych przedsiębiorstw były takie same jak małych, a średnie firmy były zgodne z mikro przedsiębiorstwami. Podobnie było z wypełnieniem wskazań na skali. Tu również duże firmy i małe wypełniły skalę w tej samej części – 4/5, a średnie z mikro firmami w 3/5.

Największy procent wskazań wśród wszystkich grup uzyskało ‘bardzo ważna’. Największy procent odpowiedzi w tym wskazaniu uzyskały duże przedsiębiorstwa, a najmniejszy małe. Począwszy od wskazania ‘średnio ważna’ wzwyż, procent odpowiedzi każdej z grup zdecydowanie rósł.

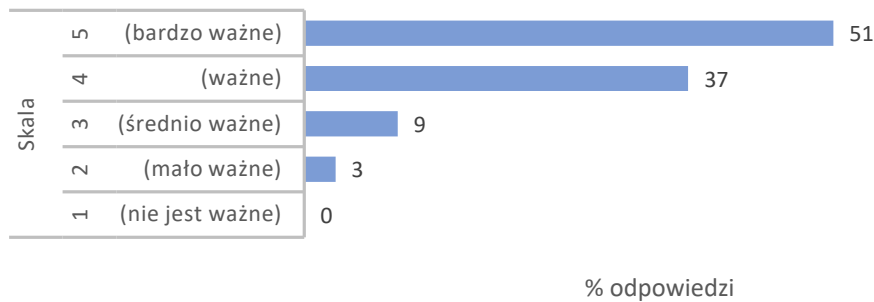


Rysunek 255. Wiedza kadry zarządzającej – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)  
 Źródło: Opracowanie własne.

Ważność wiedzy kadry zarządzającej zanegował znikomy procent przedsiębiorstw dużych i małych, co przyczyniło się do ogólnego procentu odpowiedzi badanej populacji – 1%. Niewielki odsetek wskazał wiedzę kadry kierowniczej jako średnio ważną – 9%, w tym najwięcej małych firm. 1/5 badanej próby (20%) uważa wiedzę kadry zarządzającej za ważną (najwięcej wskazań małych firm). Badana grupa podmiotów w zdecydowanej części (70%) uważa wiedzę kadry kierowniczej za bardzo ważną ( $x \in \langle 55\%; 83\% \rangle$ ). Interesująco przedstawia się rozkład odpowiedzi we wskazaniu ‘mało ważna’. Żadna grupa nie zaznaczyła tej odpowiedzi, stąd wskazanie ogółem (N=137) uzyskało 0%. Najbardziej zbliżony procent odpowiedzi pojawił się przy wskazaniu ‘nie jest ważna’ (0% lub 3%) oraz ‘mało ważna’ (po 0%). Natomiast w przypadku zaznaczenia odpowiedzi przez wszystkie badane grupy było to wskazanie ‘średnio ważna’ – przedział  $x \in \langle 3\%; 18\% \rangle$ . O jeden procent wyższą różnicę zanotowano przy wskazaniu ‘ważna’ – przedział  $x \in \langle 11\%; 27\% \rangle$ .

### Dzielenie się wiedzą

Na rysunku 256 przedstawiono odpowiedzi dużych przedsiębiorstw.

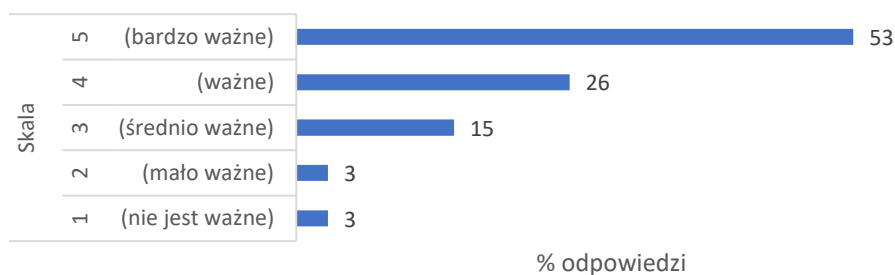


Rysunek 256. **Dzielenie się wiedzą – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według wskazań ankietowanych ponad połowa uważa dzielenie się wiedzą za bardzo ważne (51%). Mniejszy procent odpowiedzi uzyskało wskazanie 'ważne' – 37%. Ponad cztery razy mniej dużych firm uważa dzielenie się wiedzą za średnio ważne (9%), a trzy razy mniej od poprzedniego wskazania za mało ważne. Skala została wypełniona w 4/5. Przedsiębiorstwa nie zanegowały ważności dzielenia się wiedzą.

Na rysunku 257 zobrazowano wskazania średnich przedsiębiorstw.

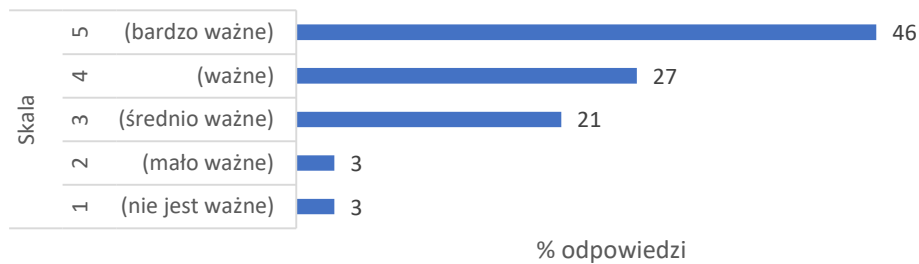


Rysunek 257. **Dzielenie się wiedzą – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Wskazania średnich przedsiębiorstw wykazały, że ponad połowa średnich podmiotów uważa dzielenie się wiedzą za bardzo ważne (53%). Ponad połowa mniej respondentów uważa, że dzielenie się wiedzą jest ważne (26%). Mniejszy procent wskazał, że dzielenie się wiedzą jest średnio ważne (15%). Zarówno wskazanie 'mało ważne' oraz 'nie jest ważne' uzyskało ten sam znikomy procent odpowiedzi – 3%.

Na rysunku 258 znajdują się odpowiedzi małych przedsiębiorstw.

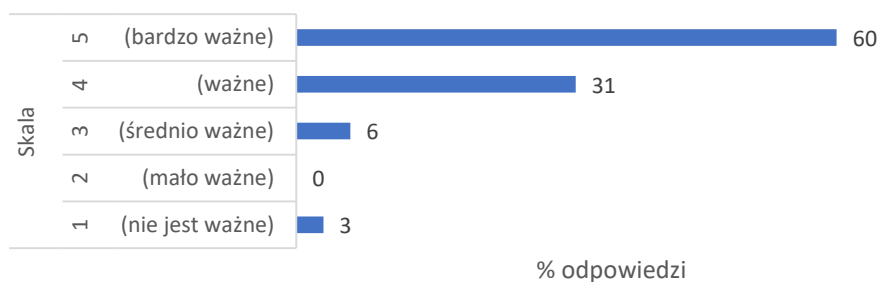


Rysunek 258. **Dzielenie się wiedzą – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Badania wykazały, że 46% małych firm uważa dzielenie się wiedzą za bardzo ważne. Był to największy procent odpowiedzi na skali. Mniejszy procent ankietowanych uważa dzielenie się wiedzą za ważne (27%), a trochę mniejszy procent twierdzi, że dzielenie się wiedzą jest średnio ważne (21%). Negatywnie do procesu dzielenia się wiedzą ustosunkowało się 3% ankietowanych. Taki sam procent stwierdził, że dzielenie się wiedzą jest mało ważne.

Na rysunku 259 zobrazowano odpowiedzi mikro przedsiębiorstw.



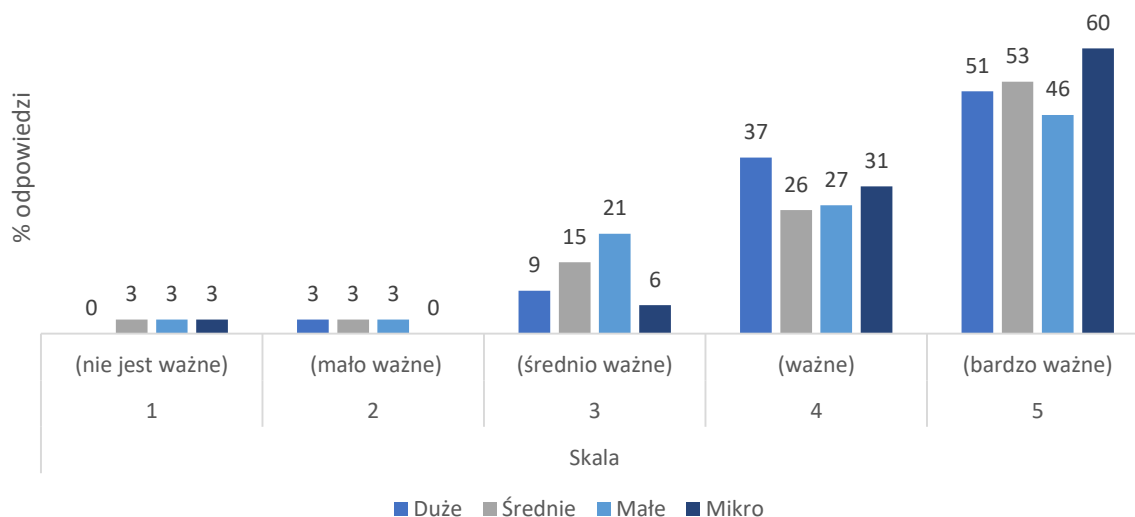
Rysunek 259. **Dzielenie się wiedzą – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Mikro przedsiębiorstwa w zdecydowanej części uznają dzielenie się wiedzą za bardzo ważne (60%). Prawie połowa mniej respondentów uważa, że dzielenie się wiedzą jest ważne. Z kolei pięć razy mniej odpowiedzi od poprzedniego wskazania uzyskało ‘średnio ważne’ (6%). Negatywnie do dzielenia się wiedzą podchodzi 3% badanych. Skala została wypełniona w 4/5. Nie było wskazań przy ‘mało ważne’.

Na rysunku 260 porównano wskazania czterech grup (N=137), z którego wynika, że wszystkie uzyskały największy procent odpowiedzi uznając, że dzielenie się wiedzą jest bardzo ważne. Najlepszy wynik osiągnęły mikro przedsiębiorstwa. Przy kolejnym wskazaniu ‘ważne’, które było drugim pod względem procent odpowiedzi dla każdej z grup, najwyższy wynik miały duże przedsiębiorstwa. Przy wskazaniu ‘średnio ważne’ dominowały małe firmy.

Przy wskazaniu ‘mało ważne’ wszystkie grupy, oprócz mikro firm, były zgodne – procent odpowiedzi wyniósł po 3%. Tylko duże przedsiębiorstwa nie potwierdziły, że dzielenie się wiedzą nie jest ważne. Pozostałe uczyniły to w znikomym procencie (po 3% odpowiedzi).



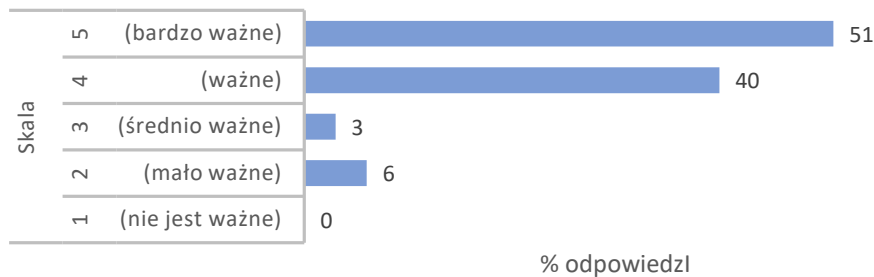
Rysunek 260. Dzielenie się wiedzą – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)

Źródło: Opracowanie własne.

Rozkład odpowiedzi respondentów wygląda ciekawie. Dzielenie się wiedzą za nieważne uznali trzy badane grupy w tym samym znikomym procencie – 3%, co znalazło odzwierciedlenie w procencie odpowiedzi dla całej badanej populacji – 2%. Nie poparły tego wskazania duże przedsiębiorstwa. Podobnie wygląda wskazanie ‘mało ważne’. Tu również trzy grupy odpowiedziały twierdząco w tym samym procencie, tym razem jednak bez mikro przedsiębiorstw. Wynik dla ogółu badanych podmiotów (N=137) wyniósł 2%. We wskazaniu ‘średnio ważne’ można zauważyć, że im mniejsze przedsiębiorstwa tym procent odpowiedzi rósł o 6% – od dużych do małych ( $x \in \langle 9\%;21\% \rangle$ ). W przypadku czwartej grupy – mikro – wynik wyniósł 6%. Cała grupa (N=137) zebrała 13% odpowiedzi. Dzielenie się wiedzą za ważne uznała prawie 1/3 respondentów (30%). Za bardzo ważne dzielenie się wiedzą uważa ponad połowa badanej próby (53%). Najbardziej zbliżony procent odpowiedzi wszystkich badanych grupy uzyskało wskazanie ‘ważne’ – przedział  $x \in \langle 26\%37\% \rangle$ .

### Opracowana oraz realizowana wizja i misja przedsiębiorstwa

Na rysunku 261 przedstawiono odpowiedzi dużych przedsiębiorstw.

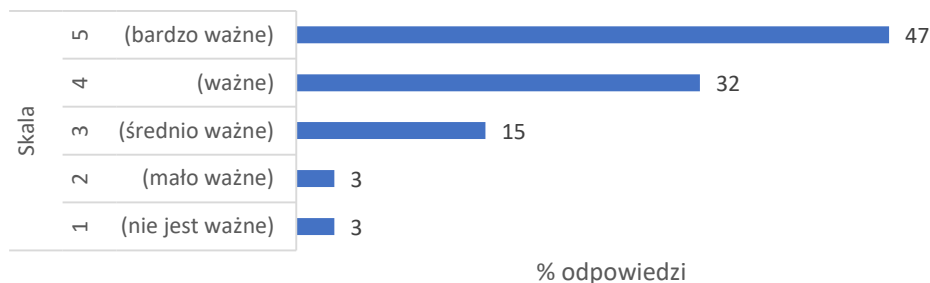


Rysunek 261. **Opracowana oraz realizowana wizja i misja przedsiębiorstwa – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Ponad połowa dużych przedsiębiorstwa odpowiedziała, że zarówno wizja i misja są bardzo ważne (51%). Mniej procent uzyskało wskazanie ‘ważne’ – 40%. Dla znikomej części dużych przedsiębiorstw wizja i misja są średnio ważne – 3%. Dwa razy więcej wskazań uzyskało natomiast odniesienie się do wizji i misji, jako mało ważnej – (6%). Skala została wypełniona w 4/5. Duże przedsiębiorstwa nie zanegowały znaczenia wizji i misji – 0% wskazań ‘nie są ważne’.

Na rysunku 262 zobrazowano wskazania średnich przedsiębiorstw.



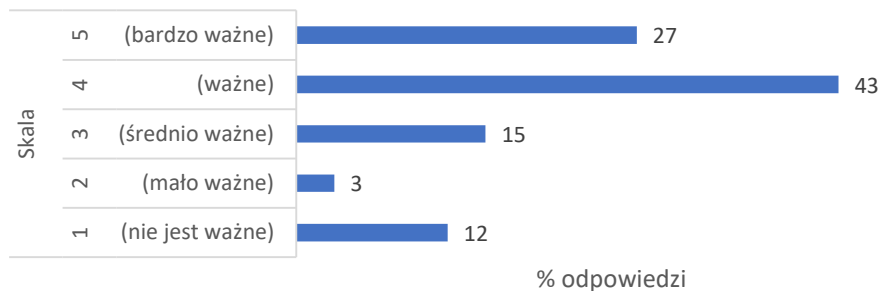
Rysunek 262. **Opracowana oraz realizowana wizja i misja przedsiębiorstwa – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Średnie przedsiębiorstwa w 47% wskazały na misję i wizję jako bardzo ważne. Mniej procent uzyskała ocena wizji i misji jako ważnych – 32%. Ponad dwa razy mniej odpowiedzi uzyskało natomiast wskazanie wizji i misji jako średnio ważnych (15%). Po 3% odpowiedzi otrzymało wskazanie wizji i misji jako mało ważnych lub nieważnych.

Na rysunku 263 znajdują się odpowiedzi małych przedsiębiorstw.



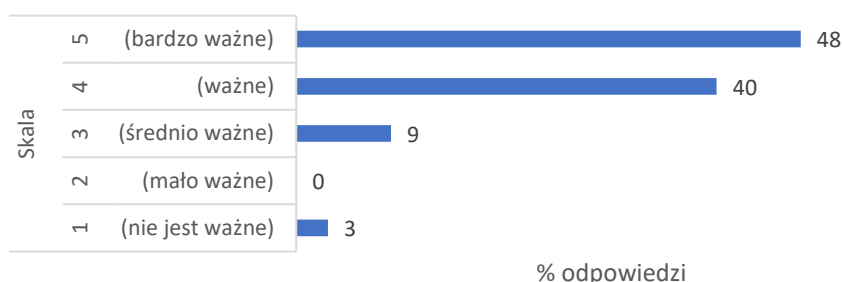


**Rysunek 263. Opracowana oraz realizowana wizja i misja przedsiębiorstwa – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Małe przedsiębiorstwa w 27% uznały wizję i misję za bardzo ważną. Większy procent małych podmiotów twierdzi, że wizja i misja są ważne (43%) – był to najwyższy procent na skali. Znacznie mniej odpowiedzi pojawiło się przy wskazaniu wizji i misji jako średnio ważnych – 15%. Pięć razy mniej podmiotów ocenia misję i wizję jako mało ważne (3%). Zdaniem 12% ankietowanych wizja i misja nie są ważne.

Na rysunku 264 przedstawiono odpowiedzi mikro przedsiębiorstw.



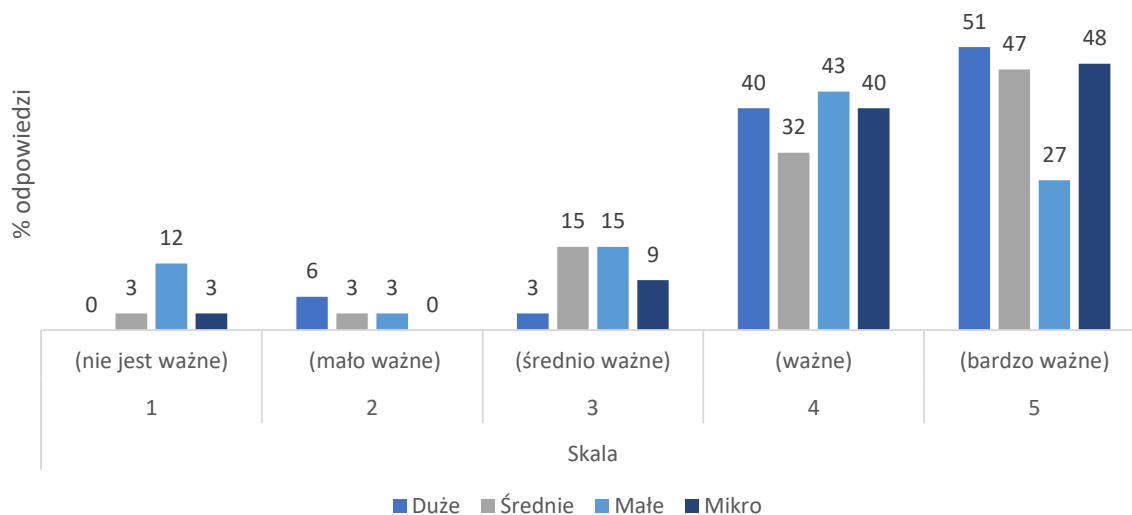
**Rysunek 264. Opracowana oraz realizowana wizja i misja przedsiębiorstwa – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Dla 48% mikro przedsiębiorstw wizja i misja są bardzo ważne (najwyższe wskazanie na skali). Nieco mniejszy procent odpowiedzi uzyskało wskazanie wizji i misji jako ważnych (40%). Prawie pięć razy mniej podmiotów ocenia wizję i misję jako średnio ważną (9%). Misja i wizja jako ‘mało ważne’ nie uzyskały aprobaty respondentów – 0% odpowiedzi. Nieznaczny procent mikro firm uważa, że wizja i misja nie są ważne (3%).

Na rysunku 265 porównano odpowiedzi respondentów z wszystkich grup (N=137). Analiza wskazuje, że wszystkie badane grupy wizję i misję uważają za bardzo ważne (największy procent wskazań) oprócz małych podmiotów, które wizję i misję oceniają jako

ważne. W grupie dużych, średnich i mikro przedsiębiorstw można zauważyć, że od wskazania ‘średnio ważne’ aż do ‘bardzo ważne’ procent odpowiedzi respondentów zwiększa się. Skala została w pełni wypełniona przez średnie i małe przedsiębiorstwa. Pozostałe grupy wypełniły skalę w 4/5. Największy procent odpowiedzi we wszystkich grupach otrzymały wskazania ‘bardzo ważne’ oraz ‘ważne’. Pozostałe miały zdecydowanie mniejszy procent odpowiedzi.



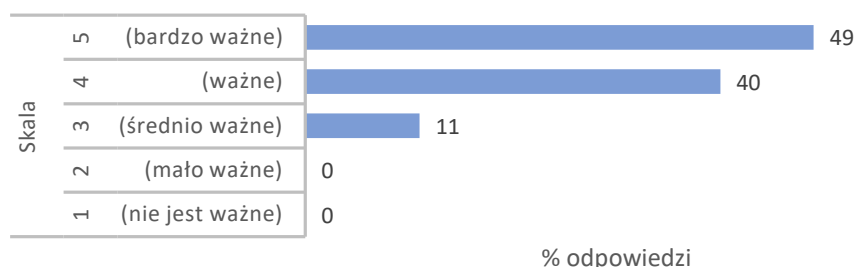
Rysunek 265. Opracowana oraz realizowana wizja i misja przedsiębiorstwa – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)

Źródło: Opracowanie własne.

Rozkład odpowiedzi i w tym przypadku jest interesujący. Negatywne nastawienie do wizji i misji ma 4% badanych przedsiębiorstw, w tym najwięcej małych (12%). Wskazania średnich i mikro przedsiębiorstw w tym wskazaniu się pokryły (po 3%), natomiast zdaniem dużych przedsiębiorstw nie może być mowy o nieważności wizji i misji (0%). Odpowiedzi we wskazaniu ‘mało ważne’ są również ciekawe. Duże firmy w 6% uważają misję i wizję za mało ważną, natomiast w ten sam sposób misję i wizję ocenia dwa razy mniej średnich i małych firm – obie grupy uzyskały po 3%. Łączny procent odpowiedzi ‘mało ważne’ dla czterech grup wyniósł 3%. Wskazanie ‘średnio ważne’ skupiło po 15% firm średnich i małych oraz 9% mikro przedsiębiorstw i 3% dużych podmiotów. Łączna ocena wyniosła 11% odpowiedzi (N=137). Wizję i misję za ważną uznaje 39% badanych przedsiębiorstw (N=137). Procent odpowiedzi w tym wskazaniu (pomiędzy wszystkimi grupami) był zbliżony i mieścił się w przedziale  $x \in <32\%;43\%>$ . Misję i wizję jako bardzo ważne ocenia 43% respondentów. Największy procent odpowiedzi w tym wskazaniu uzyskały duże firmy. Z kolei procent odpowiedzi pomiędzy średnimi a małymi podmiotami był bardzo zbliżony – różnica 1%. Przedział w tym wskazaniu wyniósł  $x \in <27\%;51\%>$ .

## Współpraca z innymi organizacjami

Na rysunku 266 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw.

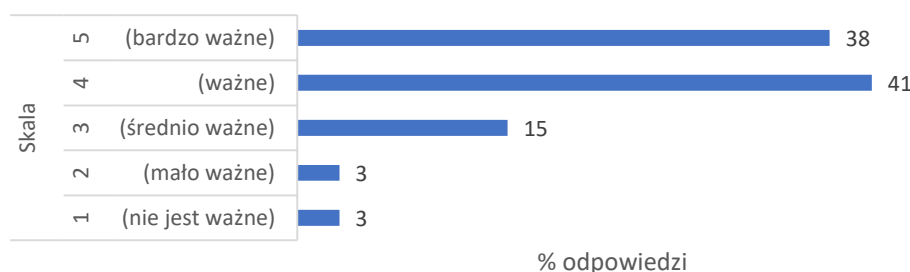


Rysunek 266. **Współpraca z innymi organizacjami – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według wskazań respondentów 49% dużych firm uważa współpracę z innymi organizacjami za bardzo ważną. Nieco mniejszy procent ocenia współpracę jako ważną (40%). Dla prawie czterokrotnie mniej dużych przedsiębiorstw współpraca z innymi organizacjami jest średnio ważna (11%). Skala została wypełniona w 3/5. Wskazanie ‘mało ważna’ oraz ‘nie jest ważna’ uzyskało 0% odpowiedzi.

Na rysunku 267 zobrazowano wskazania średnich przedsiębiorstw.

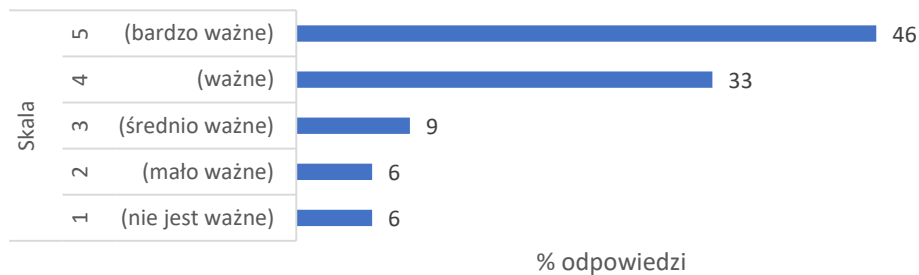


Rysunek 267. **Współpraca z innymi organizacjami – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według wskazań średnich przedsiębiorstw najczęściej z nich ocenia współpracę z innymi organizacjami za ważną (41%). Nieco mniejszy procent odpowiedzi uzyskało wskazanie ‘bardzo ważna’ – 38%. Ponad połowa mniej podmiotów wskazała współpracę jako średnio ważną (15%). Z kolei pięć razy mniej od poprzedniego wskazania, uważa współpracę na mało ważną lub nieważną (po 3%).

Na rysunku 268 znajdują się odpowiedzi małych przedsiębiorstw.

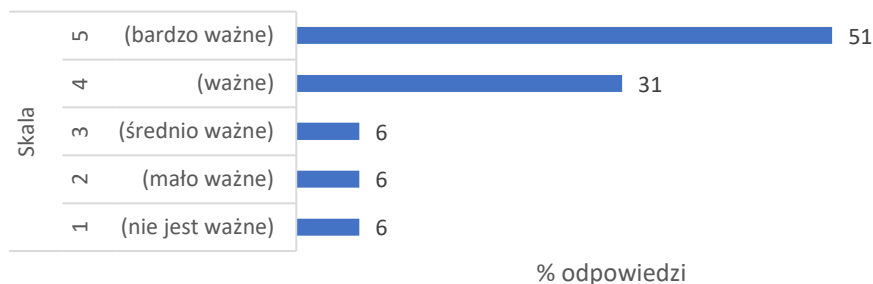


Rysunek 268. **Współpraca z innymi organizacjami – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Małe przedsiębiorstwa, podobnie jak duże, w największym procencie oceniają współpracę z innymi organizacjami za bardzo ważną (46%). Drugim największym procentowo wskazaniem było ‘ważne’ – 33%. Zdecydowanie mniej odpowiedzi uzyskało wskazanie ‘mało ważna’ oraz ‘nie jest ważna’ – oba uzyskały ten sam procent (6%).

Rysunek 269 to wskazania mikro przedsiębiorstw.

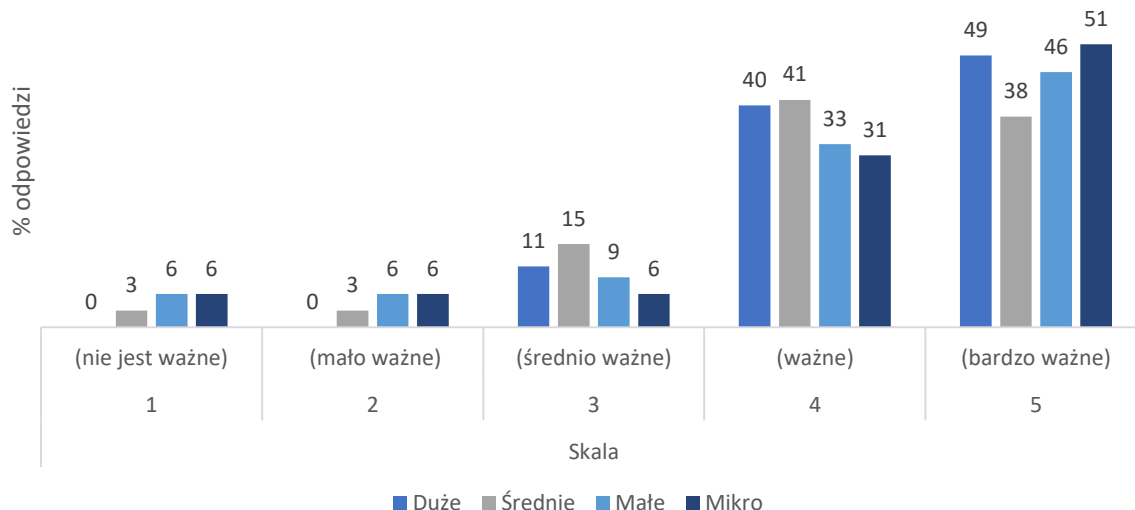


Rysunek 269. **Współpraca z innymi organizacjami – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Ponad połowa mikro przedsiębiorstw ocenia współpracę z innymi organizacjami za bardzo ważną (51%). Prawie połowa mniej określa ją jako ważną (31%). Po 6% odpowiedzi zgromadziły wskazania: ‘średnio ważna’, ‘mało ważna’ oraz ‘nie jest ważna’.

Na rysunku 270 porównano wskazania badanych grup (N=137). Całej skali nie wypełniła tylko grupa dużych przedsiębiorstw. Wszystkie grupy w największym procencie uznały współpracę za bardzo ważną, oprócz średnich firm, które współpracę z innymi organizacjami uznały za ważną. Rozkład odpowiedzi małych i mikro firm był podobny. W odpowiedziach mikro firm uzyskano efekt ‘666’ – procent odpowiedzi równy 6% dla trzech wskazań. Porównując wskazania ankietowanych grup można zauważyć, że wraz z wielkością przedsiębiorstw zwiększa się procent odpowiedzi negatywnych, tzn. im mniejsza firma tym rośnie procent odpowiedzi lub zatrzymuje się na tym samym poziomie.



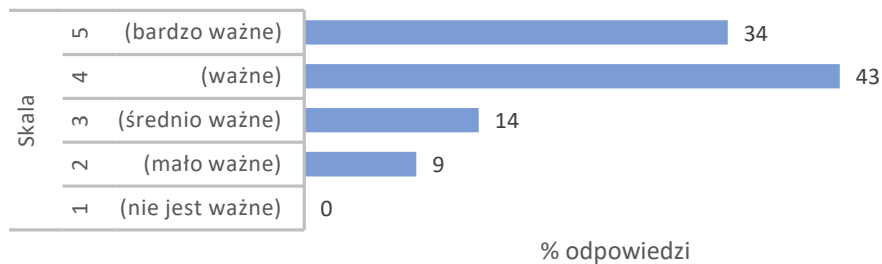
Rysunek 270. **Współpraca z innymi organizacjami – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

Źródło: Opracowanie własne.

Przeprowadzone badania wykazały, że większa część przedsiębiorstw uważa współpracę z innymi organizacjami za bardzo ważną (46%). Procent odpowiedzi dużych i mikro firm w tym wskazaniu był do siebie bardzo zbliżony. Różnica pomiędzy nimi wyniosła 2%. Kolejnym procentowo największym wskazaniem było ‘ważna’ – 36% podmiotów ogółem (N=137). Prawie czterokrotnie mniejszy procent odpowiedzi uzyskało uznanie współpracy z innymi organizacjami za średnio ważne – 10%, w tym największy udział miały średnie firmy. Interesujący jest rozkład odpowiedzi wskazań ‘mało ważna’ oraz ‘nie jest ważna’. Oba są takie same zarówno pod względem ilości grup (trzy grupy), jak i procentu odpowiedzi. Wskazania uzyskały 4% poparcie przedsiębiorstw (N=137). Najbardziej zbliżony procent odpowiedzi pomiędzy grupami (cztery grupy) uzyskało wskazanie ‘średnio ważna’ – przedział  $x \in <6\%;15\%>$  oraz wskazanie ‘mało ważna’ i ‘nie jest ważna’ (zaznaczone przez trzy grupy) – przedział  $x \in <0\%;6\%>$ .

### Realizacja wspólnych inicjatyw z innymi organizacjami

Na rysunku 271 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw.

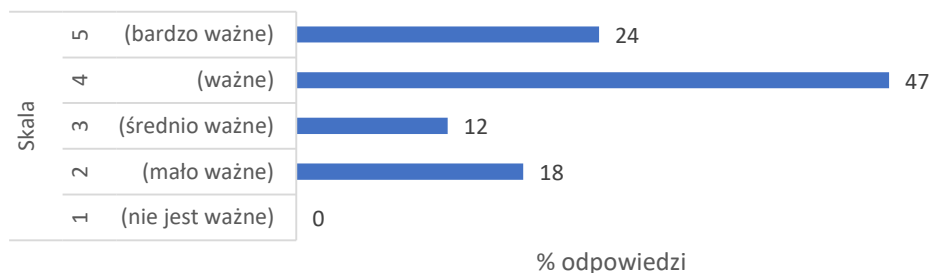


Rysunek 271. **Realizacja wspólnych inicjatyw z innymi organizacjami – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiedzi ankietowanych wskazały, że największy procent uważa realizację wspólnych inicjatyw z innymi organizacjami za ważną (43%). Mniejszy procent dużych firm wskazał ‘ważna’ – 34%. Prawie dwukrotnie mniej procent uzyskało wskazanie ‘średnio ważna’ – 14%. 9% odpowiedzi zanotowano przy wskazaniu ‘mało ważna’. Skala została wypełniona w 4/5. Żadne z dużych przedsiębiorstw nie zanegowało ważności wspólnych inicjatyw.

Na rysunku 272 znajdują się odpowiedzi średnich przedsiębiorstw.

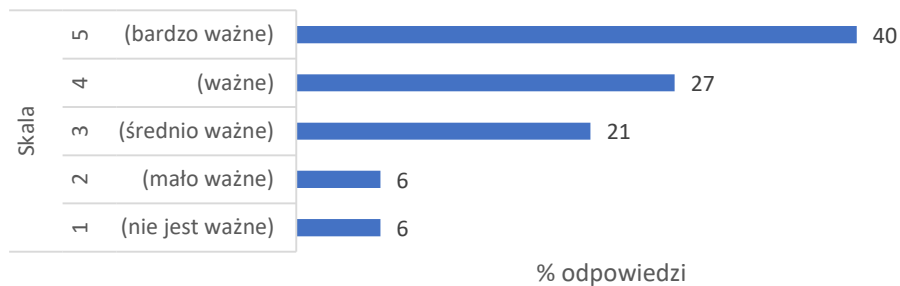


Rysunek 272. **Realizacja wspólnych inicjatyw z innymi organizacjami – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Prawie połowa średnich przedsiębiorstw uważa, że realizacja wspólnych inicjatyw jest ważna – 47%. Prawie połowa mniej, w porównaniu z poprzednim wskazaniem uważa, że jest bardzo ważna – 24%. Kolejnym procentowo wskazaniem było ‘mało ważna’, które uzyskało 18% odpowiedzi. Mniejszy procent zanotowano przy wskazaniu ‘średnio ważna’ – 12%. Skala została wypełniona w 4/5. Średnie przedsiębiorstwa nie zanegowały ważności realizacji wspólnych inicjatyw z innymi organizacjami.

Na rysunku 273 przedstawiono odpowiedzi małych przedsiębiorstw.

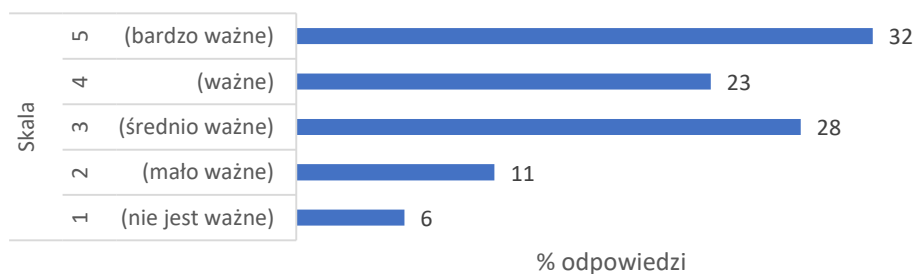


Rysunek 273. **Realizacja wspólnych inicjatyw z innymi organizacjami – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

O ile większość dużych i średnich przedsiębiorstw uważa realizację wspólnych inicjatyw za ważną, o tyle małe firmy w większości oceniają realizację wspólnych inicjatyw za bardzo ważną – 40%. Było to najwyższe wskazanie małych podmiotów na skali. Mniej podmiotów uważa, że realizacja wspólnych inicjatyw jest ważna – 27%. Nieco mniej, niż w poprzednim przypadku wskazało, że jest średnio ważna – 21%, a 6% odpowiedziało ‘mało ważna’. Tożsamy procent uzyskała ocena negatywna. Procent odpowiedzi rósł wraz ze zwiększaniem się stopnia na skali – od ‘mało ważna’ do ‘bardzo ważna’.

Na rysunku 274 zobrazowano wskazania mikro przedsiębiorstw.



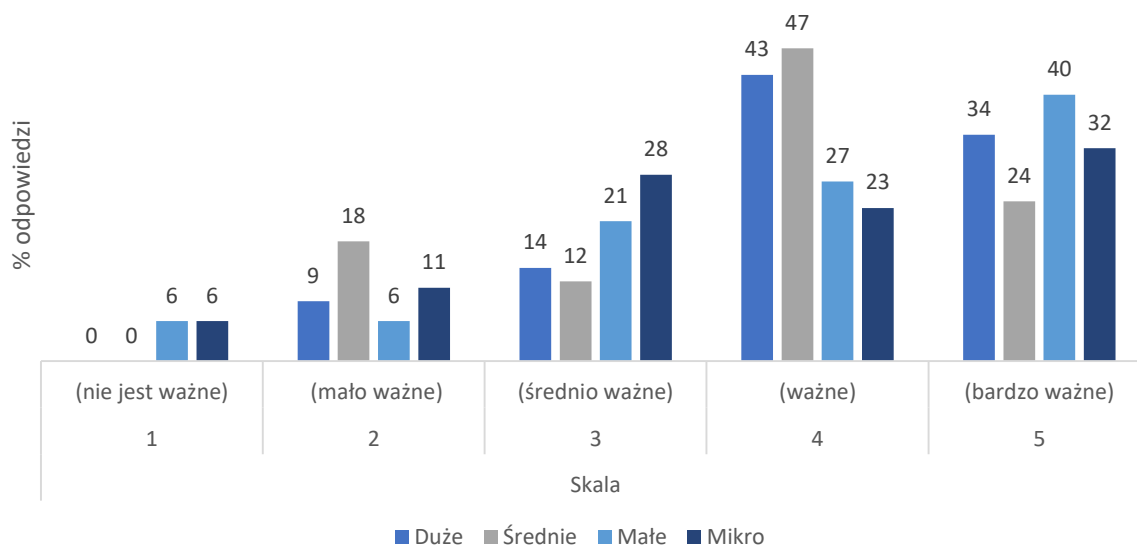
Rysunek 274. **Realizacja wspólnych inicjatyw z innymi organizacjami – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Podobnie jak w przypadku małych firm, większość mikro przedsiębiorstw uznało realizację wspólnych inicjatyw za bardzo ważną – 32%. Nieco mniej odpowiedzi uzyskało wskazanie ‘średnio ważna’ – 28% oraz ‘ważna’ – 23%. Ocena ‘mało ważna’ zyskała 11% zwolenników. Negatywnie do realizacji wspólnych inicjatyw odniosło się 6% mikro firm.

Na rysunku 275 porównano wskazania badanych grup (N=137). Na podstawie odpowiedzi respondentów można zauważyć, że w grupie dużych i średnich przedsiębiorstw

najwyższym procentowo wskazaniem było ‘ważne’, natomiast w przypadku małych i mikro firm ‘bardzo ważne’. W grupie dużych i średnich firm nie było wskazań negatywnych, natomiast w małych i mikro firmach pojawiło się po 6% odpowiedzi negujących ważność realizacji wspólnych inicjatyw. Rozkład odpowiedzi w analizowanych grupach był dość zróżnicowany. Żaden stopień na skali nie uzyskał powyżej 50% odpowiedzi.



**Rysunek 275. Realizacja wspólnych inicjatyw z innymi organizacjami – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

Źródło: Opracowanie własne.

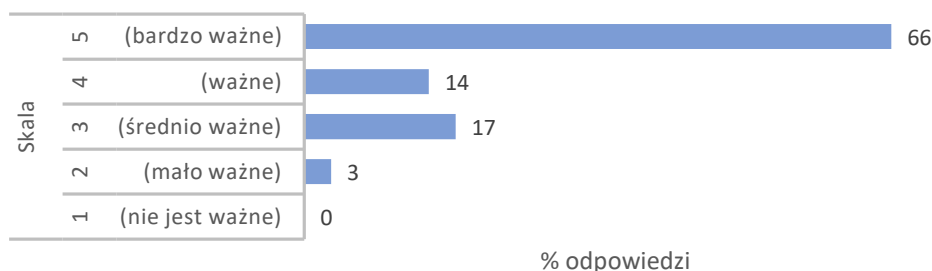
Z przeprowadzonych badań wynika, że najwięcej przedsiębiorstw ocenia realizację wspólnych inicjatyw jako ważną – 35%. W tym wskazaniu grupa dużych firm i średnich podmiotów miała bardzo zbliżony procent odpowiedzi – odpowiednio 43% i 47%. Z kolei grupa małych i mikro firm uzyskała o około połowę mniejszy wynik odpowiedzi – wyniósł 27% i 23% (bardzo zbliżony). Różnica pomiędzy skrajnymi grupami, czyli dużymi i mikro oraz pomiędzy środkowymi, czyli średnimi i małymi wyniosła dokładnie 20%. Kolejnym stopniem, który uzyskał największy procent odpowiedzi był ‘bardzo ważna’ – 32%. Procent tych odpowiedzi był bardzo zbliżony do wskazania ‘ważna’ ( $x \in \langle 24\%;40\% \rangle$ ). Realizację wspólnych inicjatyw jako średnio ważną oceniło 19% przedsiębiorstw, w tym najwięcej mikro firm, których wynik był dwa razy wyższy od odpowiedzi dużych podmiotów ( $x \in \langle 12\%;28\% \rangle$ ). Wskazanie ‘mało ważne’ uzyskało 11% odpowiedzi (N=137) – przedział  $x \in \langle 6\%;18\% \rangle$ . W tym przedziale wskazania średnich przedsiębiorstw były najwyższe i trzy razy większe od najniższego wskazania mikro podmiotów. Ciekawie wygląda rozkład odpowiedzi przy ‘nie jest ważna’, które uzyskało znikomy procent (N=137) – 3%. Dwie grupy uzyskały 0%, a dwie po 6%.



W tym stopniu odpowiedzi małych i mikro firm były wynikiem dla całej badanej próby (N=137).

## Rozwój personelu

Na rysunku 276 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw.

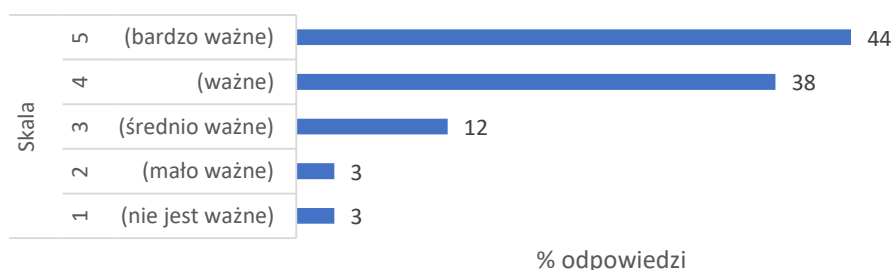


Rysunek 276. **Rozwój personelu – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Ankietowani wskazali, że ponad 66% dużych firm rozwój personelu uważa za bardzo ważny. Zdecydowanie mniej dużych podmiotów potwierdza, że rozwój personelu jest ‘ważny’ (14%). Nieco więcej uważa, że jest średnio ważny – 17%. Znikomy procent określił, że rozwój pracowników jest mało ważny – 3%. Skala została wypełniona w 4/5. Duże przedsiębiorstwa nie zanegowały ważności rozwoju personelu.

Na rysunku 277 znajdują się wskazania średnich przedsiębiorstw.



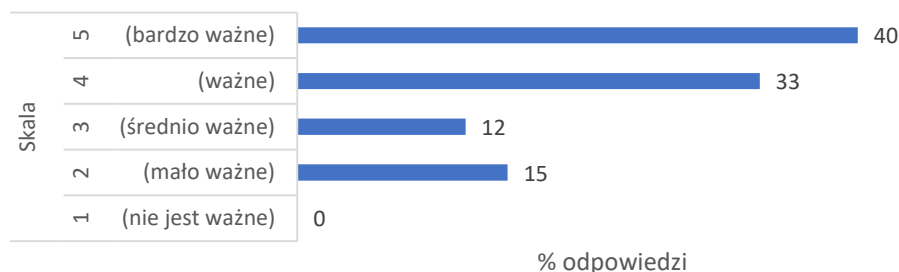
Rysunek 277. **Rozwój personelu – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Zdaniem 44% średnich firm rozwój personelu jest bardzo ważny. Nieco mniej procent uważa, że jest ważny – 38%. Ponad trzy razy mniej średnich podmiotów ocenia rozwój pracowników jako średnio ważny – 12%. Z kolei cztery razy mniej od poprzedniego wskazania uważa,

że rozwój personelu jest mało ważny (3%), a taki sam niewielki procent wskazuje, że rozwój pracowników nie jest ważny.

Na rysunku 278 zobrazowano wskazania małych przedsiębiorstw.

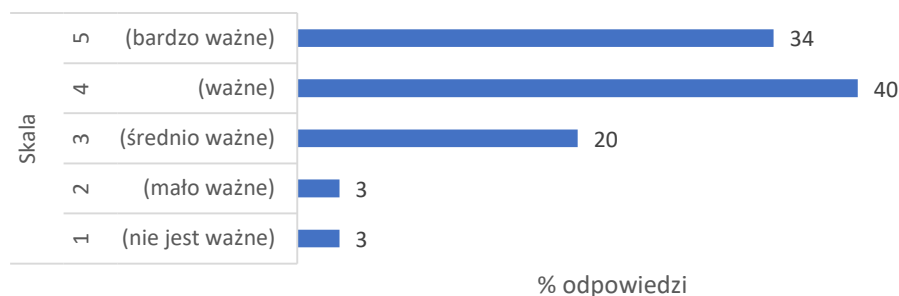


Rysunek 278. **Rozwój personelu – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiedzi małych przedsiębiorstw wskazują, że 40% uważa rozwój personelu za bardzo ważny. Nieco mniejszy procent odpowiedzi uzyskało wskazanie ‘ważny’ – 33%. Wskazania ‘średnio ważny’ oraz ‘mało ważny’ uzyskały podobny procent potwierdzeń – odpowiednio 12% i 15%. Skala została wypełniona w 4/5. Małe przedsiębiorstwa nie zanegowały ważności rozwoju pracowników.

Na rysunku 279 znajdują się odpowiedzi mikro przedsiębiorstw.

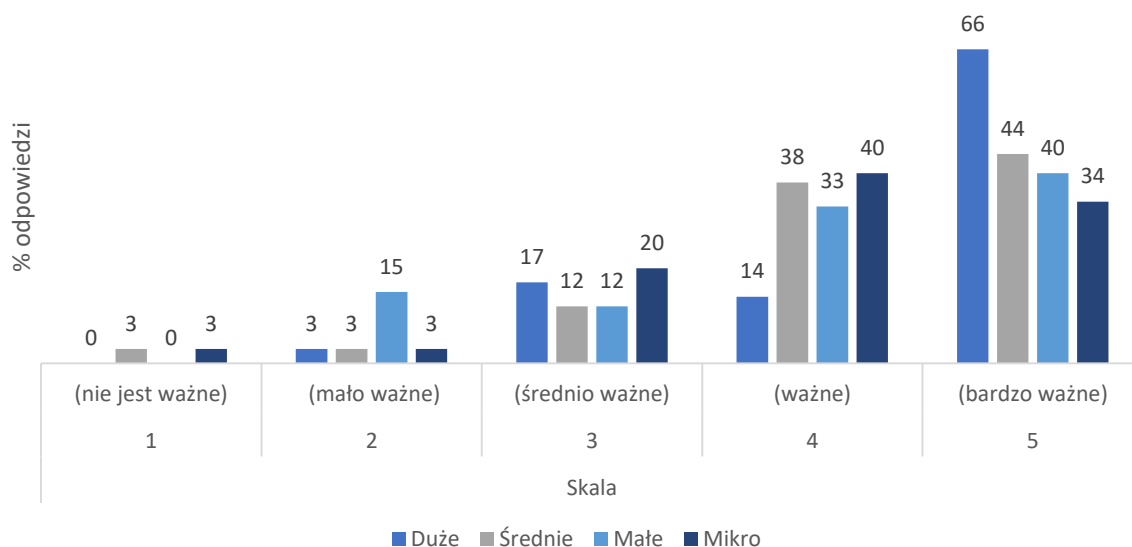


Rysunek 279. **Rozwój personelu – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według odpowiedzi ankietowanych 34% mikro przedsiębiorstw uważa rozwój personelu za bardzo ważny. Większy procent mikro firm oceniło rozwój pracowników jako ważny – 40%. Było to najwyższe wskazanie na skali. Połowę mniej odpowiedzi uzyskało wskazanie ‘średnio ważny’ (20%). Równo po 3% odpowiedzi uzyskały wskazania ‘mało ważny’ oraz ‘nie jest ważny’.

Na rysunku 280 przedstawiono odpowiedzi wszystkich badanych grup (N=137). Analiza porównawcza wskazuje, że największy procent firm w trzech grupach, uważa rozwój personelu za bardzo ważny. Najwięcej podmiotów znajduje się w dużych przedsiębiorstwach (66%). Wyjątkiem są wskazania mikro przedsiębiorstw, według których najwięcej z nich uznaje rozwój pracowników za ważny (40%). Tyle samo procent małych firm wskazało rozwój pracowników jako bardzo ważny. Wskazania średnich przedsiębiorstw były procentowo bardzo zbliżone do odpowiedzi małych firm – wyniosły 44%. Skala w całości została wypełniona przez średnie i mikro przedsiębiorstwa. Duże i małe firmy uzyskały 0% odpowiedzi przy wskazaniu ‘nie jest ważny’. Grupa średnich i mikro przedsiębiorstw uzyskała w tym wskazaniu po 3%. Porównując wskazania przedsiębiorstw można również zauważyć, że im większe przedsiębiorstwa, tym rośnie procent odpowiedzi oceniających rozwój personelu za bardzo ważny.



Rysunek 280. **Rozwój personelu – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

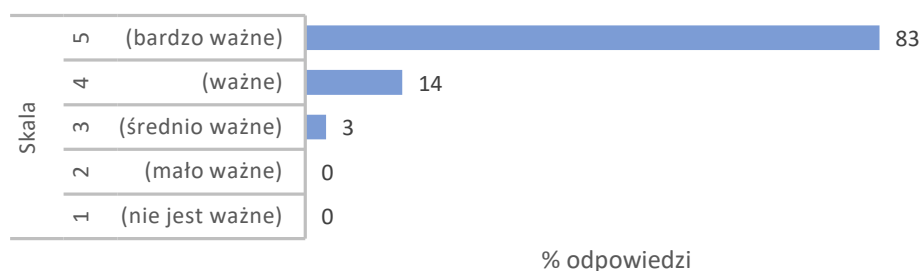
Źródło: Opracowanie własne.

Ciekawie przedstawia się rozkład odpowiedzi przy wskazaniu ‘nie jest ważny’ oraz ‘mało ważny’. W pierwszym przypadku dwie grupy oceniły negatywnie rozwój personelu uzyskując ten sam procent odpowiedzi – po 3%, co miało wpływ na ogólny procent odpowiedzi (1% dla N=137) – dwie grupy nie zanegowały ważności rozwoju pracowników (po 0%). Wskazania w drugim przypadku wyniosły po 3% dla trzech badanych grup. Wyjątek stanowiły małe przedsiębiorstwa, których procent odpowiedzi był pięć razy większy niż pozostałych grup (15%). Wynik ogółem wyniósł 6% (N=137). We wskazaniu ‘średnio ważny’ wynik odpowiedzi ogółem wyniósł 15% (N=137). W tym wskazaniu średnie i małe przedsiębiorstwa

uzyskały taki sam procent odpowiedzi (po 12%). Prawie trzy razy więcej przedsiębiorstw uważa rozwój pracowników za ważny – 32%. Największą ilość odpowiedzi uzyskała ocena ‘bardzo ważny’, którą wybrała prawie połowa respondentów – 46% (N=137).

## Bezpieczeństwo pracowników

Na rysunku 281 znajdują się odpowiedzi dużych przedsiębiorstw.

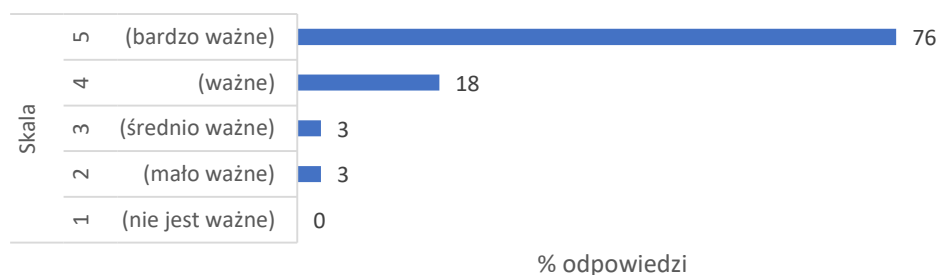


Rysunek 281. **Bezpieczeństwo pracowników – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według wskazań ankietowanych duże firmy w 83% uważają bezpieczeństwo pracowników za bardzo ważne. Zdecydowanie mniej podmiotów oceniło bezpieczeństwo pracowników jako ważne (14%). Minimalny procent głosów uzyskało wskazanie ‘średnio ważne’ – 3%. Skala została wypełniona w 3/5. Duże przedsiębiorstwa nie potwierdziły, że bezpieczeństwo personelu jest mało ważne lub nie jest ważne.

Na rysunku 282 przedstawiono wskazania średnich przedsiębiorstw.



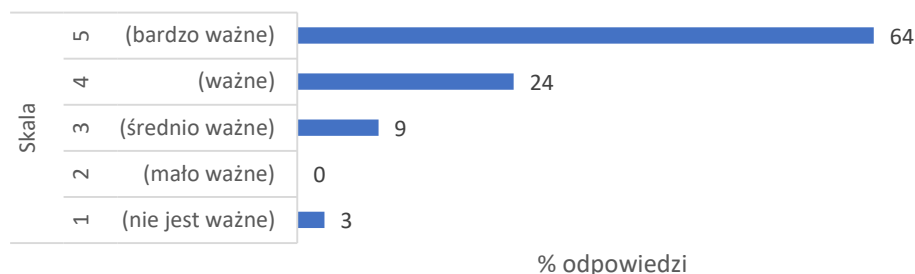
Rysunek 282. **Bezpieczeństwo pracowników – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według 76% respondentów ze średnich firm bezpieczeństwo pracowników jest bardzo ważne. Zdecydowanie mniejszy procent uważa, że bezpieczeństwo jest ważne (18%). Znikomy procent ocenił bezpieczeństwo personelu jako średnio i mało ważne. Oba wskazania uzyskały taki sam

procent odpowiedzi (po 3%). Skala została wypełniona w 4/5. Średnie przedsiębiorstwa nie zanegowały ważności bezpieczeństwa pracowników.

Na rysunku 283 znajdują się wskazania małych przedsiębiorstw.

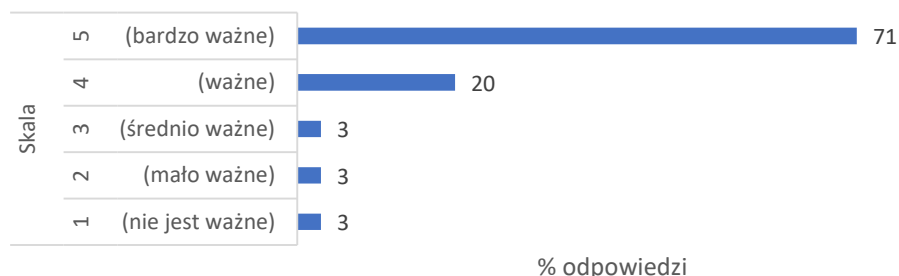


Rysunek 283. **Bezpieczeństwo pracowników – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Respondenci z małych przedsiębiorstw w 64% wskazali, że bezpieczeństwo pracowników jest bardzo ważne. O prawie 1/3 mniej odpowiedzi uzyskało wskazanie ‘ważne’ – 24%. Mniejszy procent odpowiedzi zanotowano przy wskazaniu ‘średnio ważne’ – 9%. Dla 3% małych przedsiębiorstw bezpieczeństwo pracowników nie jest ważne. Skala została wypełniona w 4/5. Odpowiedzi ‘mało ważne’ nie wskazało żadne przedsiębiorstwo.

Na rysunku 284 przedstawiono wskazania mikro przedsiębiorstw.



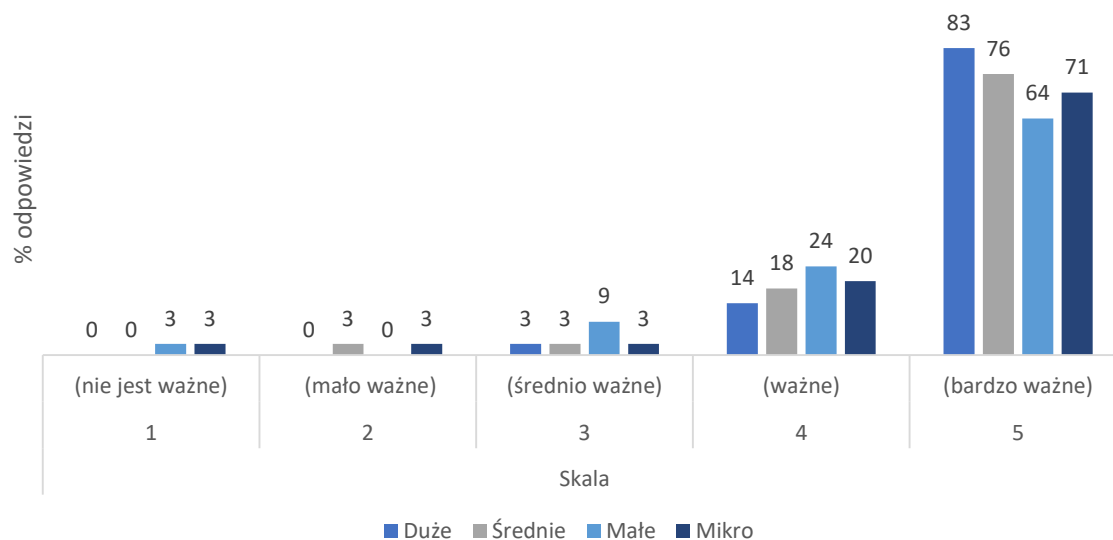
Rysunek 284. **Bezpieczeństwo pracowników – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Ze wskazań respondentów wynika, że 71% mikro firm uważa bezpieczeństwo pracowników za bardzo ważne. 1/5 badanych twierdzi, że jest ważne (20%). Znikomy procent mikro przedsiębiorstw wskazał, że bezpieczeństwo pracowników jest średnio ważne – 3%. Taki sam procent uzyskało wskazanie ‘mało ważne’ oraz ‘nie jest ważne’.

Na rysunku 285 zebrano odpowiedzi badanych grup (N=137). Z porównania wynika, że największą ilość odpowiedzi we wszystkich grupach uzyskało wskazanie ‘bardzo ważne’. Można również zauważyć, że wraz z malejącym stopniem na skali (od ‘bardzo ważne’

do ‘średnio ważne’) malał procent udzielanych odpowiedzi. Przy wskazaniu ‘mało ważne’ oraz ‘nie jest ważne’ procent odpowiedzi wyniósł 3% lub 0%. Skalę w 3/5 wypełniły duże przedsiębiorstwa, a w 4/5 średnie i małe. Bezpieczeństwo pracowników za nieważne uznali ankietowani z małych i mikro firm, choć wskazanie to zgromadziło minimalny procent odpowiedzi (po 3%).

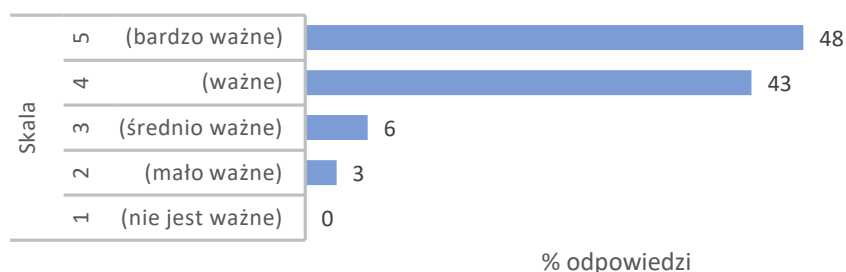


Rysunek 285. **Bezpieczeństwo pracowników – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**  
Źródło: Opracowanie własne.

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw uważa bezpieczeństwo pracowników za bardzo ważne – 74% (N=137), w tym najmniej małych firm, a najwięcej dużych. Przedział odpowiedzi wyniósł  $x \in \langle 64\%; 83\% \rangle$ . Za ważne bezpieczeństwo pracowników oceniło 19% respondentów (N=137), w tym najwięcej z małych przedsiębiorstw, a najmniej z dużych ( $x \in \langle 14\%; 24\% \rangle$ ) – odwrotnie niż przy poprzednim wskazaniu. Ciekawie wygląda rozkład odpowiedzi przy trzech kolejnych wskazaniach. Bezpieczeństwo pracowników jako średnio ważne oceniło 5% podmiotów (N=137). Procentowo pokryły się wskazania trzech badanych grup (po 3%), a wynik czwartej (małe firmy) był o trzy razy większy od pozostałych. We wskazaniu ‘mało ważne’ procent odpowiedzi wyniósł 3% dla dwóch grup oraz 0% dla pozostałych dwóch grup. Wynik ogółem wyniósł 1% (N=137) i taki był również procent dla wskazania ‘nie jest ważne’. W tym wskazaniu również dwie grupy uzyskały 3%, a dwie 0%.

## Dobór strategii

Na rysunku 286 znajdują się odpowiedzi dużych przedsiębiorstw.

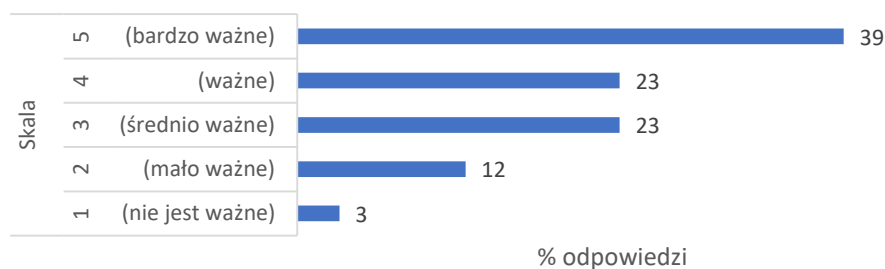


Rysunek 286. **Dobór strategii – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Duże przedsiębiorstwa w 48% wskazały, że dobór strategii jest bardzo ważny. Dla nieco mniejszego procentu pomiotów dobór strategii jest ważny (43%). Zdecydowana mniejszość stwierdziła, że dobór strategii jest średnio ważny, a dwa razy mniej podmiotów, że jest mało ważny. Duże przedsiębiorstwa nie zanegowały ważności doboru strategii. Skala została wypełniona w 4/5. Można zauważyć, że wraz ze zmniejszaniem się stopnia ważności na skali malał procent odpowiedzi respondentów.

Na rysunku 287 przedstawiono odpowiedzi średnich przedsiębiorstw.

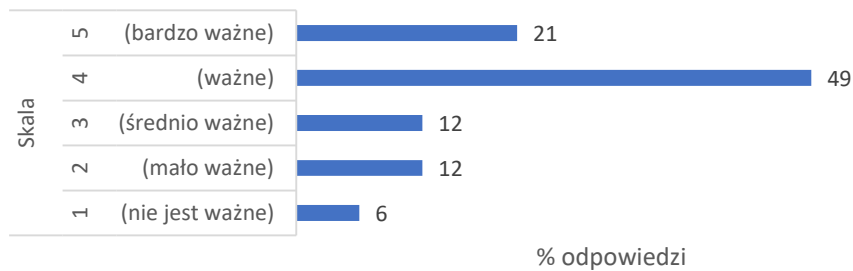


Rysunek 287. **Dobór strategii – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Zdaniem 39% średnich przedsiębiorstw dobór strategii jest bardzo ważny. Po 23% odpowiedzi otrzymało wskazanie ‘ważny’ oraz ‘średnio ważny’. Prawie dwa razy mniej podmiotów uznało dobór strategii za mało ważny (12%). Z kolei cztery razy mniej od poprzedniego uzyskało wskazanie ‘nie jest ważny’. Podobnie jak w przypadku dużych firm wraz ze zmniejszaniem się stopnia ważności na skali malał procent odpowiedzi lub pozostawał taki sam.

Na rysunku 288 zobrazowano wskazania średnich przedsiębiorstw.

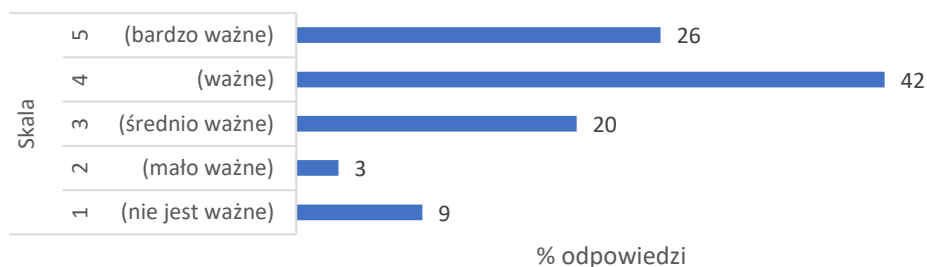


Rysunek 288. **Dobór strategii – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według 21% małych przedsiębiorstw strategia jest bardzo ważna. Ponad dwa razy więcej małych przedsiębiorstw uważa, że dobór strategii jest ważny (49%). Było to najwyższe procentowo wskazanie na skali. Po 12% odpowiedzi otrzymało wskazanie ‘średnio ważne’ oraz ‘mało ważne’. Połowę mniej podmiotów zanegowało ważność doboru strategii (6%).

Na rysunku 289 przedstawiono wskazania mikro przedsiębiorstw.



Rysunek 289. **Dobór strategii – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

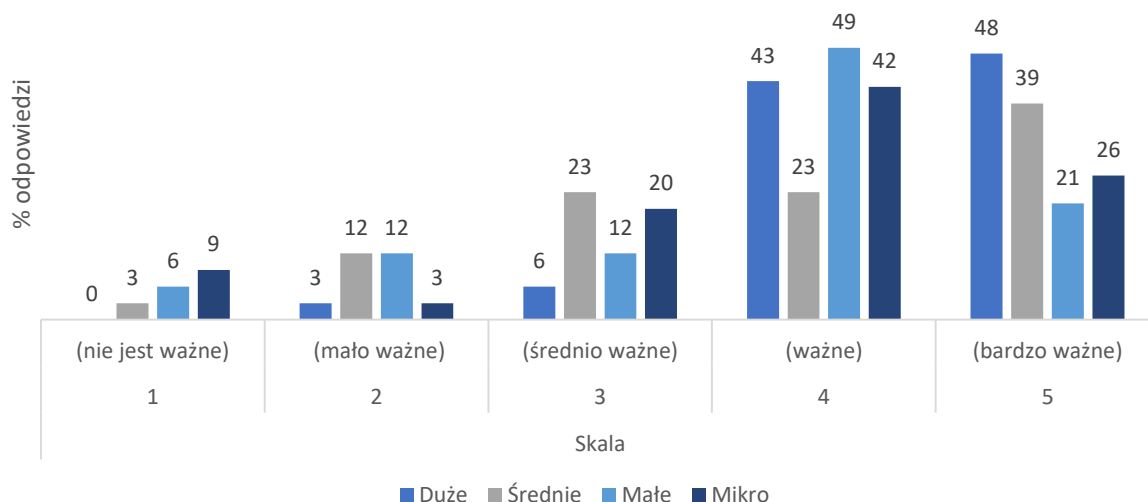
Źródło: Opracowanie własne.

Badania wykazały, że 26% mikro przedsiębiorstw uważa dobór strategii za bardzo ważny. Większa część oceniła dobór strategii jako ważny (42%). Było to najwyższe wskazanie na skali. Z kolei 1/5 mikro firm stwierdziła, że dobór strategii jest średnio ważny. Znikomy procent dobór strategii uważa za mało ważny – 3%. Trzykrotnie więcej wskazało, że dobór strategii nie jest ważny – 9%.

Rysunek 290 porównuje odpowiedzi badanych grup (N=137), z których wynika, że im mniejsze przedsiębiorstwa tym zwiększa się procent firm, które uważają, że dobór strategii nie jest ważny. Skalę wypełniły odpowiedziami wszystkie grupy oprócz dużych przedsiębiorstw, które jako jedyne nie potwierdziły, że dobór strategii nie jest ważny. Dla grupy dużych i średnich firm wskazanie ‘bardzo ważny’ uzyskało najwyższy procent odpowiedzi. Dla małych i mikro firm było to wskazanie ‘ważny’. Procent odpowiedzi w tym wskazaniu był



bardzo zbliżony pomiędzy dużymi, małymi i mikro przedsiębiorstwami i mieścił się w przedziale  $x \in \langle 42; 49 \rangle$ . Średnie przedsiębiorstwa oddały w tym wskazaniu około dwa razy mniej głosów.



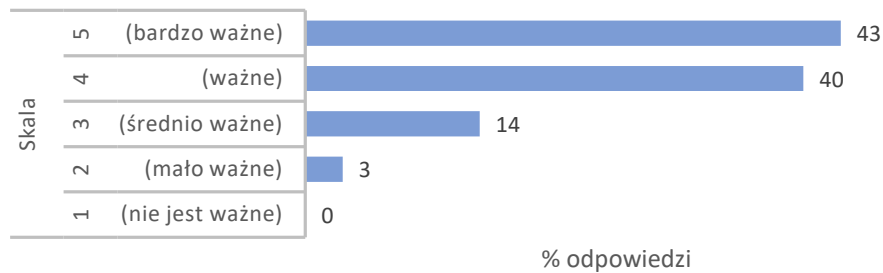
Rysunek 290. Dobór strategii – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)

Źródło: Opracowanie własne.

Badania wykazały, że największy procent odpowiedzi zgromadziło wskazanie ‘ważny’ uzyskując 39% (N=137). Największy procent wskazań miały małe podmioty. Nieco mniejszy procent odpowiedzi uzyskało uznanie doboru strategii za bardzo ważne – ogółem 34%. W tym wskazaniu największy procent odpowiedzi zgromadziła grupa dużych przedsiębiorstw. Więcej niż połowę wskazań pojawiło się przy określeniu strategii jako średnio ważnej – 15% (N=137). Najwięcej odpowiedzi udzieliły średnie firmy. Jako mało ważny dobór strategii ocenia 7% przedsiębiorstw (N=137), a dla 5% badanych dobór strategii w ogóle nie jest ważny. Wskazanie to wygląda interesująco. Różnica procentowa pomiędzy poszczególnymi grupami wynosi 3% i rośnie wraz ze zmniejszaniem się wielkości przedsiębiorstw. Równie ciekawie wygląda wskazanie ‘mało ważne’. Dwie skrajne grupy oceniły dobór strategii na poziomie 3%, a dwie środkowe uzyskały cztery razy większy procent (po 12%). Rozkład odpowiedzi najbardziej zbliżony był we wskazaniu ‘nie jest ważny’ ( $x \in \langle 0\%; 9\% \rangle$ ) – potwierdzenie trzech grup oraz ‘mało ważny’ – przedział  $x \in \langle 3\%; 12\% \rangle$  (potwierdzenie czterech grup).

### Zrównoważony rozwój

Na rysunku 291 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw.

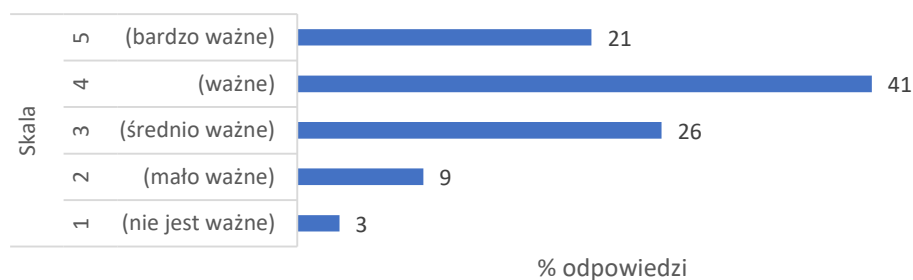


Rysunek 291. **Zrównoważony rozwój – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Badania wykazały, że 43% dużych przedsiębiorstw uważa zrównoważony rozwój za bardzo ważny. Nieco mniej procent twierdzi, że zrównoważony rozwój jest ważny (40%). Zdecydowanie mniej podmiotów wskazało, że zrównoważony rozwój jest średnio ważny – 14%. Znikomy procent ocenił tę ideę za mało ważną – 3%. Skala została wypełniona w 4/5. Żadne duże przedsiębiorstwo nie zanegowało ważności zrównoważonego rozwoju.

Na rysunku 292 znajdują się odpowiedzi średnich przedsiębiorstw.

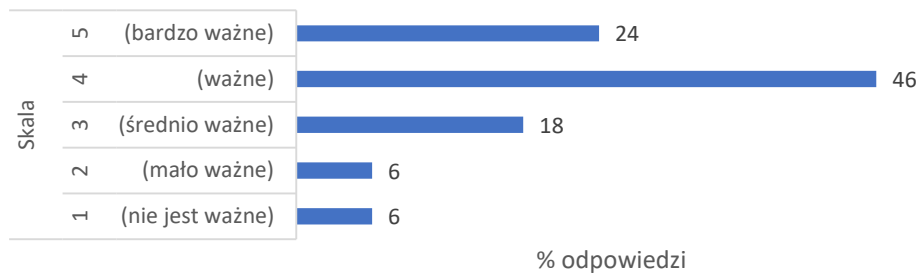


Rysunek 292. **Zrównoważony rozwój – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według wskazań średnich przedsiębiorstw równoważony rozwój jest ważny, co wykazała większość z badanych podmiotów – 41%. Drugim procentowo wskazaniem było ‘średnio ważny’, które uzyskało 26% odpowiedzi. Nieco mniej średnich firm określiło zrównoważony rozwój jako bardzo ważny – 21%, czyli ok. 1/5. Koncepcję jako mało ważną oceniło 9% średnich firm. Trzy razy mniej uznało zrównoważony rozwój za nieważny – 3%.

Rysunek 293 obrazuje wskazania małych przedsiębiorstw.

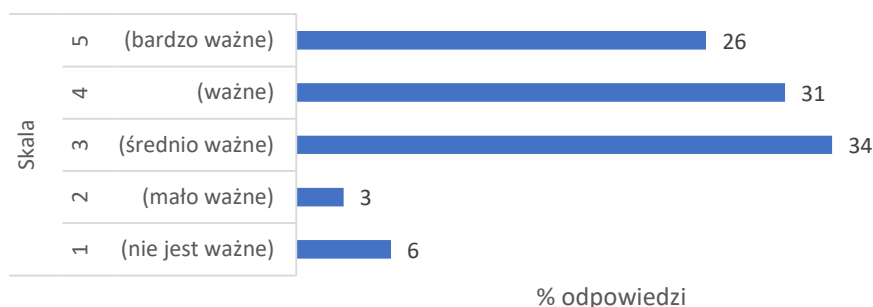


Rysunek 293. **Zrównoważony rozwój – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Z rozkładu odpowiedzi małych firm wynika, że największy procent otrzymała ocena ‘ważny’ – 46%. Zrównoważony rozwój jako bardzo ważny oceniło 24% respondentów. Mniej uważa zrównoważony rozwój za średnio ważny – 18%. Wskazanie ‘mało ważny’ oraz ‘nie jest ważny’ otrzymały trzy razy mniejszy procent odpowiedzi niż ‘średnio ważny’. Oba wskazania uzyskały po 6% odpowiedzi.

Na rysunku 294 zobrazowano wskazania mikro przedsiębiorstw.



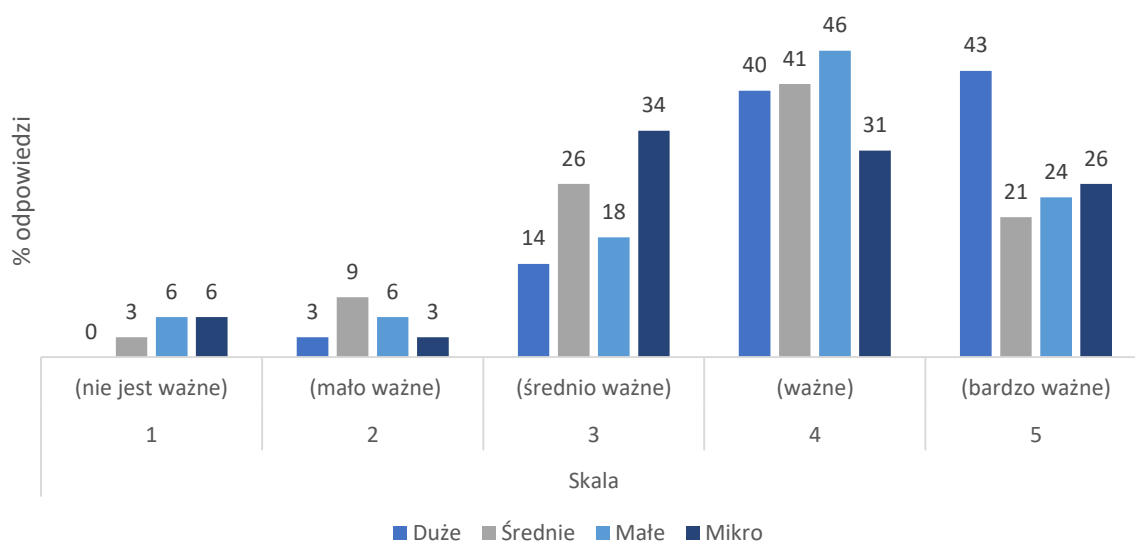
Rysunek 294. **Zrównoważony rozwój – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Wskazania mikro firm określają w największym procencie zrównoważony rozwój jako średnio ważny – 34%. Podobny procent odpowiedzi uzyskało wskazanie ‘ważny’ – 31%. Mniej procent małych podmiotów uważa, że zrównoważony rozwój jest bardzo ważny – 21% (ok. 1/5). W znikomym procencie mikro firmy uznały zrównoważony rozwój za mało ważny – 3%. Dwa razy więcej podmiotów oceniło koncepcję jako nieważną – 6%.

Na rysunku 295 porównano wskazania badanych grup (N=137). Z analizy wynika, że prawie każda grupa inaczej ocenia zrównoważony rozwój. Dla większości dużych przedsiębiorstw zrównoważony rozwój jest bardzo ważny, dla średnich i małych firm ważny, a dla mikro firm zrównoważony rozwój jest średnio ważny. Największy procent wskazań

uznających koncepcję za nieważną było w małych i mikro podmiotach (po 6%). Największy procent odpowiedzi ze wszystkich grup miała ocena zrównoważonego rozwoju jako ważnego, wskazana przez małe firmy (46%). We wszystkich grupach rozkład odpowiedzi w największym procencie mieścił się we wskazaniach od ‘bardzo ważny’ do ‘średnio ważny’. Pozostałe wskazania ‘mało ważny’ oraz ‘nie jest ważny’ uzyskały znacznie mniejszy procent odpowiedzi.



Rysunek 295. **Zrównoważony rozwój – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

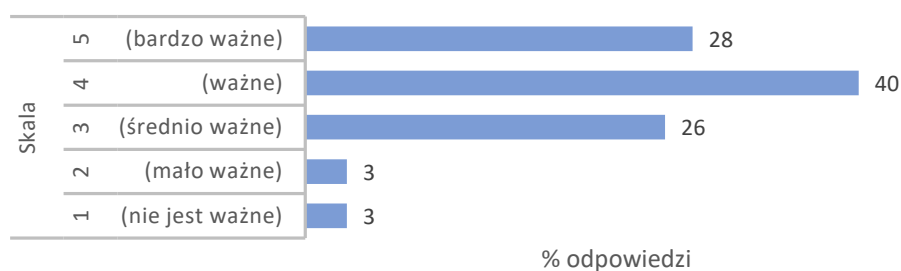
Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że zrównoważony rozwój oceniony został w największym procencie jako ważny – 40% (N=137). Procent odpowiedzi dużych, średnich i małych grup był do siebie bardzo zbliżony i rósł wraz z wielkością przedsiębiorstw ( $x \in <40\%;46\%>$ ). Mikro przedsiębiorstwa uzyskały 31% odpowiedzi. Zrównoważony rozwój jako bardzo ważny oceniło 28% przedsiębiorstw (N=137). W tym przypadku procent odpowiedzi był zbliżony pomiędzy średnimi, małymi oraz mikro firmami i wraz z malejącą wielkością przedsiębiorstw wzrastał – przedział  $x \in <21\%;26\%>$ . Duże firmy w tym wskazaniu uzyskały prawie dwa razy większy procent odpowiedzi. Kolejnym procentowo wskazaniem było potwierdzenie, że zrównoważony rozwój jest średnio ważny – 23% firm (N=137). Procent ten był zbliżony do wskazania ‘bardzo ważny’. Koncepcja oceniona jako mało ważna znalazła 5% zwolenników (N=137). Rozkład odpowiedzi w tym wskazaniu jest interesujący. Dwie skrajne grupy udzieliły po 3% odpowiedzi, natomiast dwie środkowe miały o 3% i o 6% większe wskazania. Można również zaobserwować, że im mniejsza wielkość przedsiębiorstw (począwszy od średnich) tym procent odpowiedzi zmniejszał się równo o 3%. Równie ciekawie wygląda wskazanie ‘nie jest ważny’, które ogółem uzyskało najmniejszy procent odpowiedzi –

4% (N=137). Im większe przedsiębiorstwa tym rósł procent odpowiedzi lub pozostał na tym samym poziomie, przy czym duże przedsiębiorstwa nie dzielają zdania pozostałych grup. Różnica odpowiedzi pomiędzy grupą dużych, średnich i małych firm wynosi 3%, a pomiędzy małymi i mikro 0%.

## Spoleczna odpowiedzialność biznesu

Na rysunku 296 zobrazowano odpowiedzi dużych przedsiębiorstw.

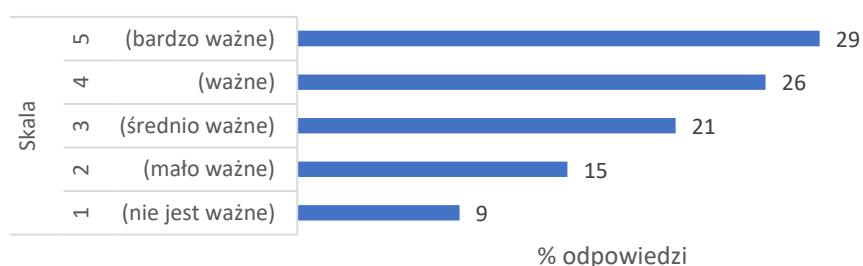


Rysunek 296. **Spoleczna odpowiedzialność biznesu – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Zdaniem większości ankietowanych dużych przedsiębiorstw społeczna odpowiedzialność biznesu jest ważna – 40%. Kolejnym procentowo wskazaniem jest ‘bardzo ważna’ (28%), które uzyskało zbliżony procent odpowiedzi do wskazania ‘średnio ważna’ (26%). Znikomy procent odpowiedzi pojawił się przy wskazaniu ‘mało ważna’ – 3%. Niewielki procent dużych przedsiębiorstw uważa, że społeczna odpowiedzialności biznesu nie jest ważna (3%).

Na rysunku 297 znajdują się odpowiedzi średnich przedsiębiorstw.



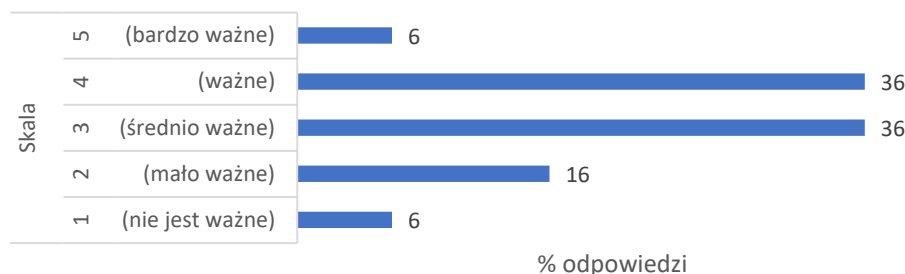
Rysunek 297. **Spoleczna odpowiedzialność biznesu – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Interesująco wygląda rozkład odpowiedzi średnich przedsiębiorstw. Im mniejszy stopień ważności na skali, tym procent odpowiedzi malał i to prawie równomiernie. Różnica pomiędzy

wskazaniami wyniosła kolejno 3%, 5%, 6% i 6%. W przypadku średnich przedsiębiorstw większość uznała społeczną odpowiedzialność biznesu za bardzo ważną (29%).

Na rysunku 298 przedstawiono wskazania małych przedsiębiorstw.

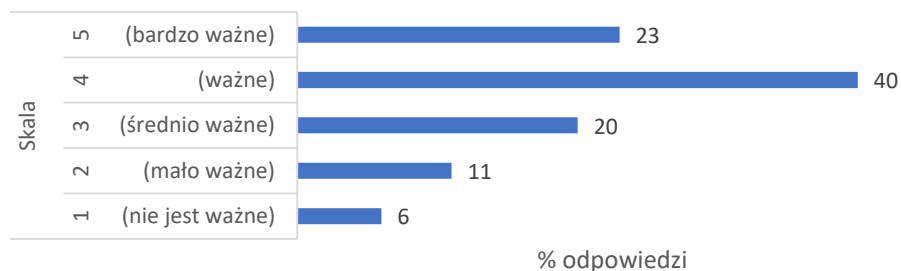


Rysunek 298. **Społeczna odpowiedzialność biznesu – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Równie interesująco przedstawia się rozkład odpowiedzi małych firm. Dwa skrajne wskazania ‘bardzo ważna’ oraz ‘nie jest ważna’ uzyskały ten sam procent odpowiedzi – po 6%. Natomiast wskazania środkowe ‘ważna’ oraz ‘średnio ważna’ uzyskały identyczny procent odpowiedzi, ale o sześć razy większy od wcześniej wymienionych – po 36%. Wskazanie ‘mało ważna’ uzyskało 16% zwolenników. Można zauważyć, że wszystkie odpowiedzi miały w wyniku liczbę 6.

Na rysunku 299 znajdują się odpowiedzi mikro przedsiębiorstw.

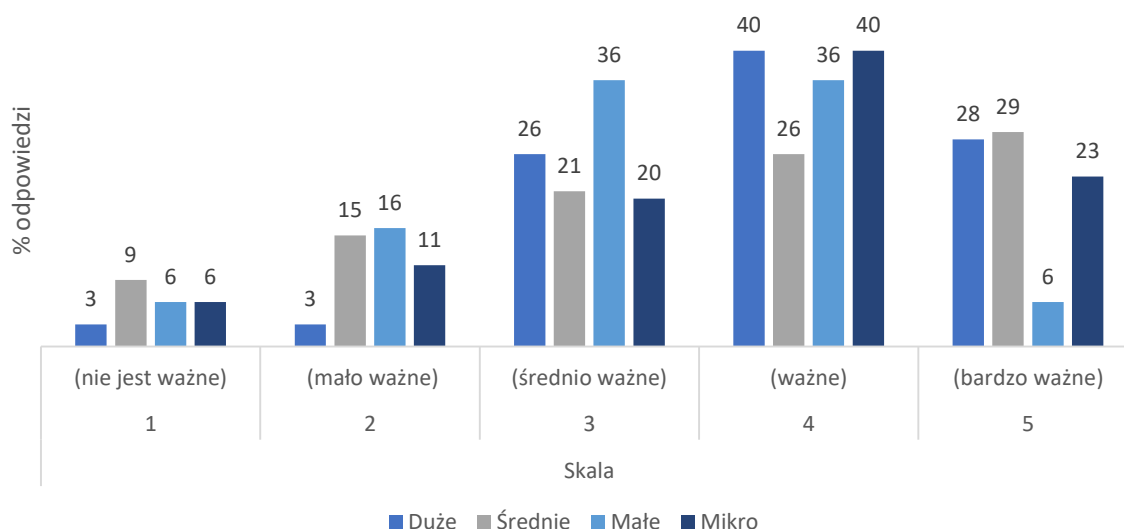


Rysunek 299. **Społeczna odpowiedzialność biznesu – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według rozkładu odpowiedzi mikro firm, największy procent odpowiedzi uzyskało uznanie społecznej odpowiedzialności biznesu za koncepcję ważną – 40%. Prawie o połowę mniej podmiotów uważa, że społeczna odpowiedzialność jest bardzo ważna – 23%, a bardzo zbliżony procent uważa, że jest średnio ważna – 20%. Mniejszy procent poparcia uzyskało wskazanie ‘mało ważna’ – 11%. Zdaniem 6% mikro przedsiębiorstw społeczna odpowiedzialność biznesu w ogóle nie jest ważna.

Na rysunku 300 zebrano odpowiedzi wszystkich grup (N=137). Z analizy porównawczej wynika, że największy procent wskazań wśród wszystkich grup uzyskało wskazanie dużych i mikro przedsiębiorstw oceniające społeczną odpowiedzialność biznesu jako ważną. Oba wskazania miały ten sam procent odpowiedzi – 40%. Największy procent odpowiedzi przy wskazaniu ‘bardzo ważna’ pojawił się w grupie średnich przedsiębiorstw. Wynik wyniósł 29%. Wśród przedsiębiorstw, które uznały, że społeczna odpowiedzialność biznesu nie jest ważna było najwięcej średnich firm.



Rysunek 300. **Spoleczna odpowiedzialność biznesu – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

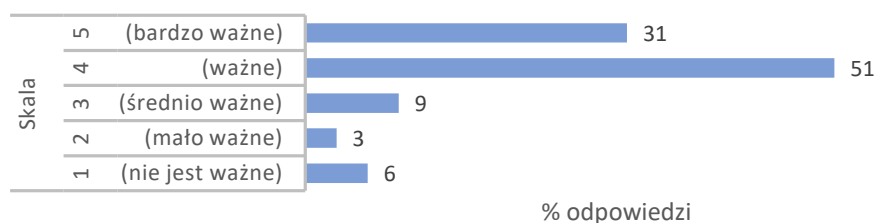
Źródło: Opracowanie własne.

Badania wykazały, że najwięcej przedsiębiorstw ocenia społeczną odpowiedzialność biznesu jako ważną – 35% (N=137). Wskazania dwóch grup (duże i mikro firmy) były takie same (40%), a wskazania małych podmiotów były do nich bardzo zbliżone (36%). Średnie firmy uzyskały mniejszy procent w tym wskazaniu – 26%. Ciekawie wyglądają rozkłady odpowiedzi przy wskazaniu ‘bardzo ważna’ oraz ‘średnio ważna’. W pierwszym przypadku procent odpowiedzi trzech grup (duże, średnie, mikro) był do siebie zbliżony i mieścił się w przedziale  $x \in \langle 23; 29 \rangle$ , a wynik pozostałej znacznie odbiegał osiągając 6%. W drugim przypadku również wskazania tych samych trzech grup (duże, średnie, mikro) były do siebie zbliżone ( $x \in \langle 20; 26 \rangle$ ), a grupa mikro ponownie odstawała wynikiem, choć tym razem znacznie przewyższającym procent pozostałych – 36%. Porównując oba wspomniane przedziały można zauważyć, że były do siebie bardzo podobne, a różnica pomiędzy wartościami w tych przedziałach wyniosła 6% w obu przypadkach. Ogółem we wskazaniu ‘bardzo ważna’ wynik wyniósł 22%, a we wskazaniu ‘średnio ważna’ 26%. Jako mało ważną koncepcję społecznej

odpowiedzialności oceniło 11% przedsiębiorstw. I również w tym wskazaniu wynik trzech grup był do siebie zbliżony ( $x \in \langle 11; 16\% \rangle$ ). Tym razem duże przedsiębiorstwa odstawały od reszty uzyskując wynik 3%. Koncepcje CSR jako nieważną oceniło 6% przedsiębiorstw. W tym wskazaniu rozkład odpowiedzi był również ciekawy. Różnica pomiędzy wskazaniami wyniosła wielokrotność 3% lub pozostała na tym samym poziomie. Również w tym wskazaniu uzyskano najbardziej zbliżony procent odpowiedzi pomiędzy wszystkimi grupami – przedział  $x \in \langle 3\%; 9\% \rangle$ .

### Kontrola wpływu na środowisko (ochrona środowiska)

Na rysunku 301 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw.

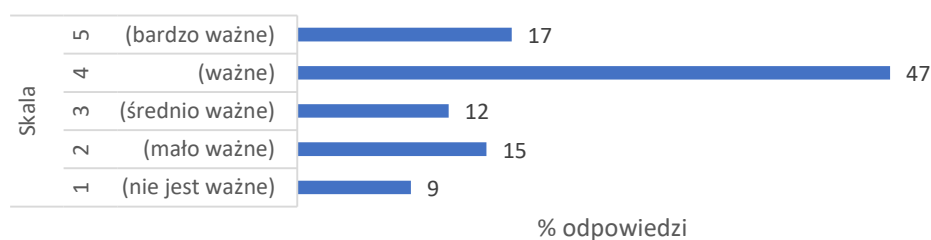


Rysunek 301. **Kontrola wpływu na środowisko (ochrona środowiska) – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Ponad połowa dużych przedsiębiorstw uważa kontrolę wpływu na środowisko za ważną (51%). Było to najwyższe procentowo wskazanie na skali. Mniejszy procent dużych firm oceniło kontrolę wpływu jako bardzo ważną – 31%. Pozostałe wskazania miały mniejszy procent odpowiedzi. Kolejno: najwyższy procent uzyskało wskazanie ‘średnio ważna’ – 9%, następnie ‘nie jest ważna’ – 6% oraz ‘mało ważna’ – 3% odpowiedzi.

Na rysunku 302 zobrazowano wskazania średnich przedsiębiorstw.



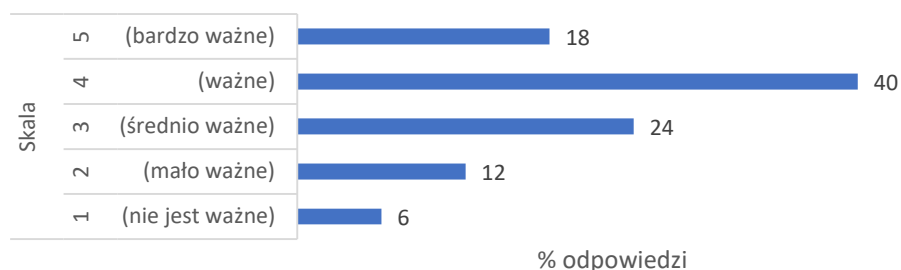
Rysunek 302. **Kontrola wpływu na środowisko (ochrona środowiska) – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.



Podobnie, jak w przypadku dużych przedsiębiorstw, średnie podmioty najwyżej oceniają kontrolę wpływu na środowisko jako ważną – 47%. Mniejszy procent odpowiedzi uzyskało wskazanie ‘bardzo ważna’ – 17%. Podobny procent uzyskało wskazanie ‘mało ważna’ – 15%. Zbliżony był również procent przy wskazaniu ‘średnio ważna’ – 12%. Natomiast negatywnie (nie jest ważna) oceniło kontrolę wpływu na środowisko 9% średnich przedsiębiorstw.

Na rysunku 303 znajdują się odpowiedzi małych przedsiębiorstw.

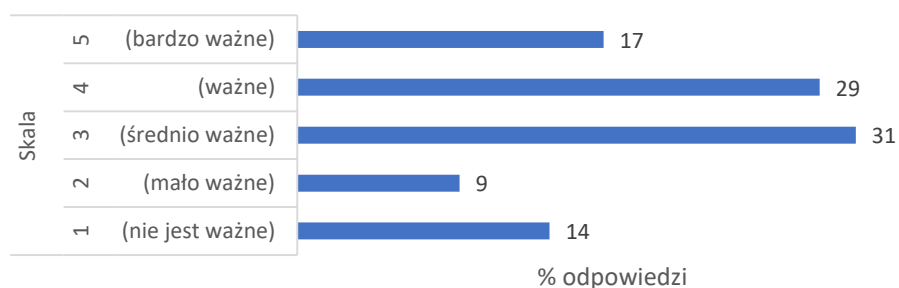


Rysunek 303. **Kontrola wpływu na środowisko (ochrona środowiska) – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Rozkład odpowiedzi małych firm wygląda inaczej niż pozostałych, choć i w tym przypadku najczęściej odpowiedzi uzyskało wskazanie ‘ważna’ – 40%. Kolejnym procentowo wynikiem był wskazanie ‘średnio ważna’, który zaznaczyła prawie ¼ badanych małych firm – 24%. Kontrolę wpływu na środowiska za bardzo ważną uważa 18% respondentów. Natomiast 12% ocenia ją jako mało ważną. Z kolei dwa razy mniej małych podmiotów uważa, że kontrola w ogóle nie jest ważna – 6%.

Na rysunku 304 przedstawiono wskazania mikro przedsiębiorstw.

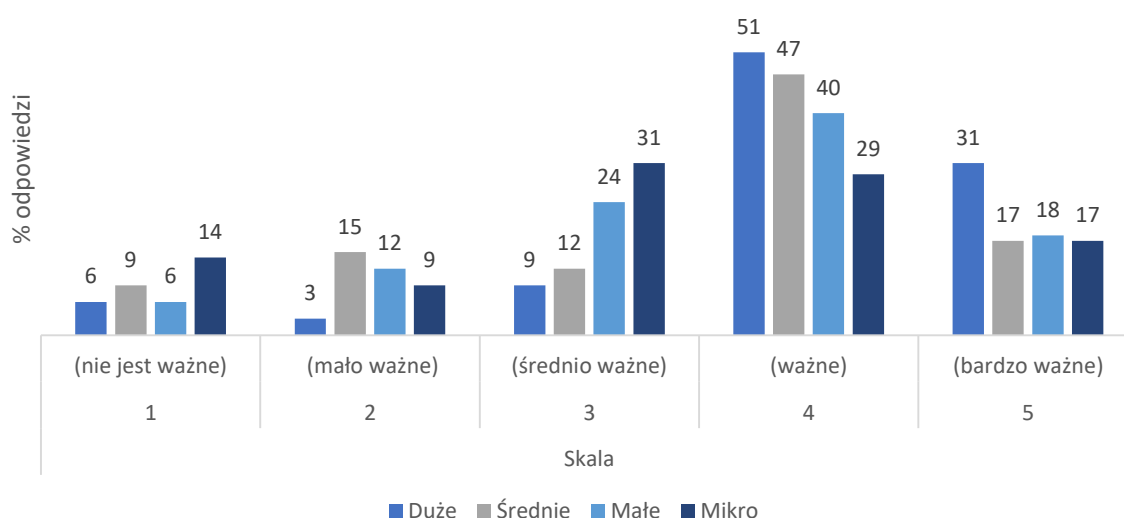


Rysunek 304. **Kontrola wpływu na środowisko (ochrona środowiska) – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku mikro firm, największy procent odpowiedzi uzyskało wskazanie ‘średnio ważna’ – 31%. Minimalnie mniejszy procent wskazuje ‘ważna’ – 29%. Kontrolę jako bardzo ważną oceniło 17% ankietowanych. Prawie połowa mniej uznała, że kontrola wpływu na środowisko jest mało ważna – 9%. Kontrolę wpływu na środowisko jako nieważną oceniło 14% respondentów.

Na rysunku 305 porównano wskazania badanych grup (N=137). Wynika z nich, że dla trzech grup (dużych, średnich i małych firm) najwyżej ocenionym było wskazanie ‘ważna’ dla kontroli wpływu na środowisko. Z kolei mikro przedsiębiorstwa największy procent odpowiedzi zanotowały przy wskazaniu ‘średnio ważna’, choć procent odpowiedzi był w obu wskazaniach prawie taki sam (31% – średnio ważna i 29% – ważna). Przy wskazaniu ‘ważna’ można zauważyć, że im mniejsza wielkość przedsiębiorstw tym maleje procent odpowiedzi.



Rysunek 305. **Kontrola wpływu na środowisko (ochrona środowiska) – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

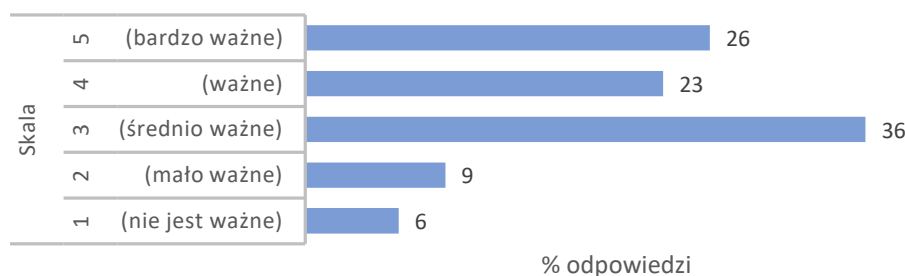
Źródło: Opracowanie własne.

Z badań wynika, że największy procent odpowiedzi uzyskano przy wskazaniu ‘ważna’ – 42% (N=137), w tym największą grupę stanowiły duże przedsiębiorstwa. Badania wskazały, że ¼ przedsiębiorstw oceniła kontrolę wpływu na środowisko jako bardzo ważną. Procent odpowiedzi dwóch grup (średnie, mikro) był w tym wskazaniu taki sam, a trzeciej (małe) bardzo do nich zbliżony ( $x \in <17\%;18\%>$ ). Procent odpowiedzi dużych przedsiębiorstw był prawie dwa razy wyższy i wyniósł 31%. We wskazaniu ‘średnio ważna’ można zauważyć,

że im mniejsze przedsiębiorstwa tym rósł procent odpowiedzi. Ogólny procent dla tego wskazania wyniósł 19% (N=137), co było wynikiem bardzo podobnym do wskazania ‘bardzo ważna’ (20%). Również porównując wskazania ‘mało ważna’ oraz ‘nie jest ważna’, można zauważyć, że uzyskały prawie ten sam procent odpowiedzi – odpowiednio 10% i 9% (dla N=137). Najbardziej zbliżony procent odpowiedzi pomiędzy grupami uzyskano we wskazaniu ‘nie jest ważna’ – przedział wyniósł  $x \in \langle 6\%;14\% \rangle$ .

## Produkty ekologiczne

Na rysunku 306 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw.

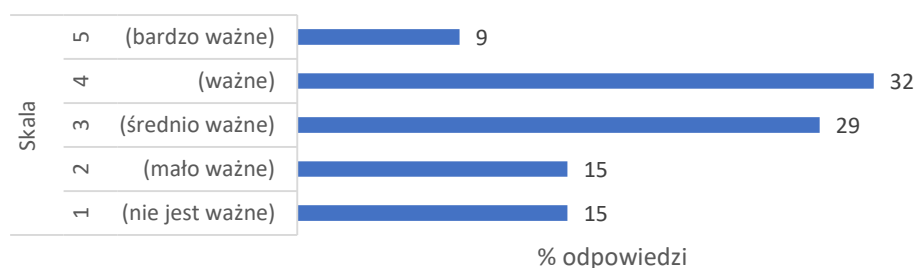


Rysunek 306. **Produkty ekologiczne – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według 36% wskazań dużych przedsiębiorstw produkty ekologiczne są średnio ważne. Było to najwyższe procentowo wskazanie na skali. Produkty ekologiczne jako bardzo ważne oceniło 26% dużych podmiotów. Nieco mniejszy procent odpowiedzi uzyskała ocena ‘ważne’ – 23%. Cztery razy mniej od najwyższego wskazania na skali otrzymała ocena ‘mało ważne’ – 9%. Z kolei sześć razy mniej podmiotów niż w najwyższym wskazaniu (średnio ważne – 36%), uznało produkty ekologiczne za nieważne.

Na rysunku 307 zamieszczono wskazania średnich przedsiębiorstw.

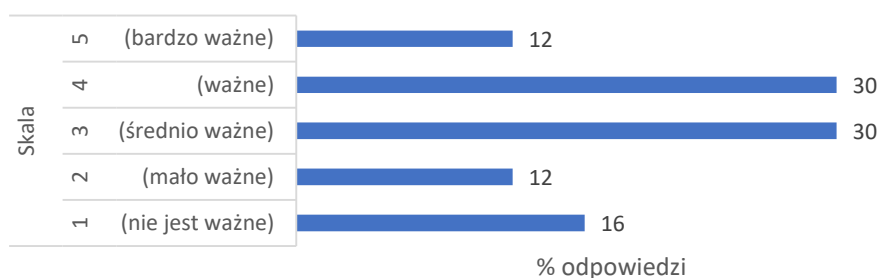


Rysunek 307. **Produkty ekologiczne – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Według odpowiedzi średnich przedsiębiorstw 32% uważa, że produkty ekologiczne są ważne. Wskazanie to otrzymało największy procent odpowiedzi. Mniej średnich podmiotów oceniło ekoproducty jako bardzo ważne – 29%. Za mało ważne produkty ekologiczne uważa 15% podmiotów. Tyle samo ocenia produkty ekologiczne jako nieważne. Oba wskazania uzyskały ponad połowę mniejszy procent odpowiedzi niż najwyższe wskazanie na skali ('ważne'). Ekoproducty jako bardzo ważne ocenione zostały przez najmniejszy procent respondentów ze średnich firm – 9%.

Na rysunku 308 przedstawiono odpowiedzi małych przedsiębiorstw.

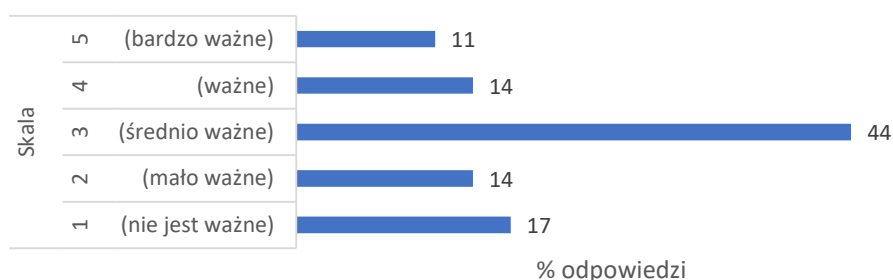


Rysunek 308. **Produkty ekologiczne – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Ciekawie przedstawia się rozkład odpowiedzi małych przedsiębiorstw. Zanotowano trzy wartości wskazań, mimo iż skala została wypełniona w całości. Największy procent odpowiedzi otrzymały wskazania 'ważne' oraz 'średnio ważne' – oba po 30%. Kolejnym procentowo wskazaniem była negatywna ocena ważności ekoproductów – 16%. Natomiast wskazania 'bardzo ważne' oraz 'mało ważne' uzyskały tożsamy procent – po 12%.

Na rysunku 309 znajdują się wskazania mikro przedsiębiorstw.



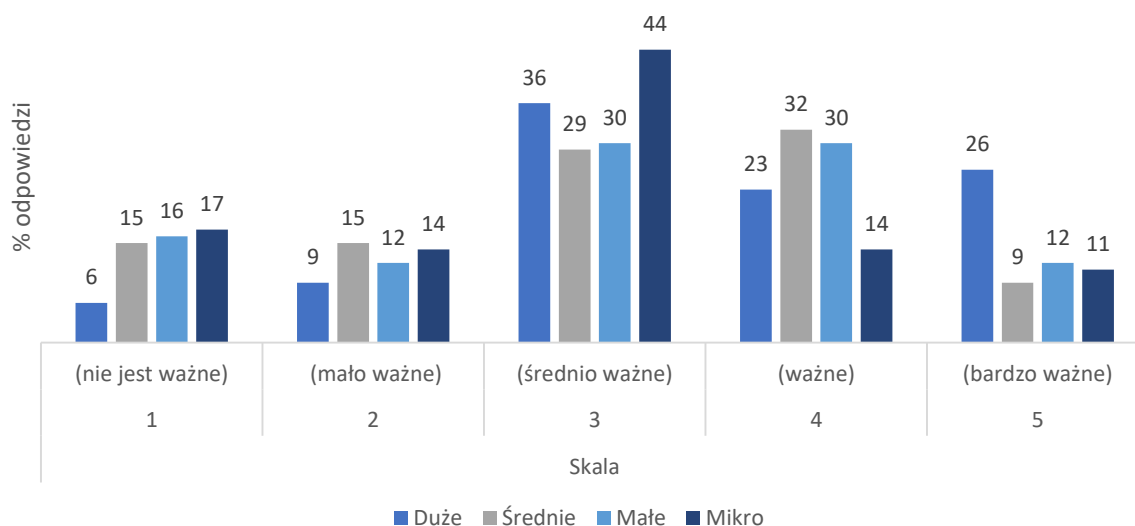
Rysunek 309. **Produkty ekologiczne – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Rozkład odpowiedzi mikro przedsiębiorstw wygląda inaczej niż w poprzednich grupach. Najwyższy procent odpowiedzi uzyskało wskazanie 'średnio ważne' – 44%. Pozostałe

wskazania na skali otrzymały podobny procent wskazań – przedział  $x \in \langle 11\%;17\% \rangle$ . Najwięcej odpowiedzi z tego przedziału uzyskała ocena negatywna ekoproduktów ('nie są ważne') – 17%. Wskazania 'ważne' oraz 'mało ważne' uzyskały ten sam procent odpowiedzi – po 14%. Najmniejszy procent wskazań zanotowano przy ocenie ekoproduktów jako bardzo ważnych – 11%, co było wartością czterokrotnie mniejszą niż wskazanie najwyższe na skali (44%).

Na rysunku 310 zebrano odpowiedzi badanych grup (N=137). Z porównania wynika, że im mniejsze przedsiębiorstwa tym rósł procent odpowiedzi negatywnych – uznających produkty ekologiczne za nieważne ( $x \in \langle 6\%;17\% \rangle$ ). Najwyższym procentowo wskazaniem wśród wszystkich grup była ocena ekoproduktów jako średnio ważnych dokonana przez mikro przedsiębiorstwa – 44%. Podobny procent odpowiedzi uzyskała ta sama ocena w grupie dużych przedsiębiorstw – 36%, dla których również był to najwyższy wynik na skali. Kolejnym najwyższym wskazaniem był procent odpowiedzi średnich przedsiębiorstw, które uznały ekoprodukty za ważne – 32%. Następne było wskazanie małych przedsiębiorstw – 30% przy 'ważne' oraz 'średnio ważne'. Prawie ten sam procent przy wskazaniu 'ważne' można zauważyć w grupie średnich przedsiębiorstw – 29%. Więcej niż 1/5 podmiotów odpowiedziała w grupie dużych firm wskazując ekoprodukty jako bardzo ważne oraz ważne – odpowiednio 26% i 23%.



Rysunek 310. **Produkty ekologiczne – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

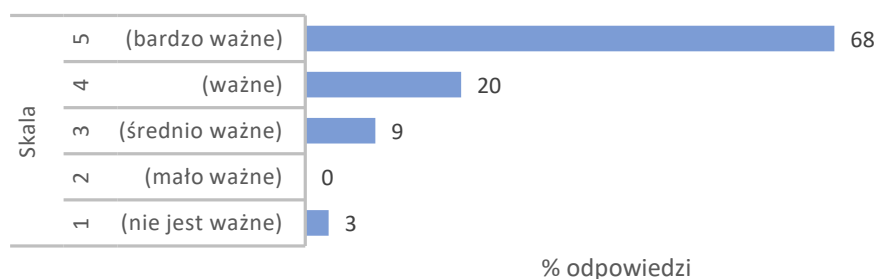
Źródło: Opracowanie własne.

Z rozkładu odpowiedzi badanych grup wynika, że najczęściej odpowiedzi uzyskało określenie produktów ekologicznych jako średnio ważnych – 35% (N=137). Kolejnym wskazaniem było

‘ważne’, które uzyskało 25% odpowiedzi (N=137). Pozostałe wskazania na skali były do siebie bardzo zbliżone i mieściły się w przedziale  $x \in <12\%;15\%>$ . 15% odpowiedzi (N=137) uzyskało wskazanie ‘bardzo ważne’, a 12% ‘mało ważne’ (N=137). Zdaniem 13% respondentów (N=137) produkty ekologiczne nie są ważne. Ciekawie wygląda rozkład odpowiedzi skrajnych wskazań: ‘bardzo ważne’ oraz ‘nie jest ważne’. W pierwszym przypadku procent odpowiedzi średnich, małych i mikro przedsiębiorstwa był do siebie bardzo zbliżony i mieścił się w przedziale  $x \in <9\%;12\%>$ . Ponad dwa razy więcej odpowiedzi w tym wskazaniu uzyskały duże przedsiębiorstwa – 26%. W drugim przypadku procent odpowiedzi również średnich, małych i mikro firm był bardzo podobny – przedział  $x \in <15\%;17\%>$ , natomiast procent odpowiedzi dużych przedsiębiorstw tym razem był o ponad połowę mniejszy od pozostałych grup i wyniósł 6%. Najbardziej zbliżony procent odpowiedzi pomiędzy wszystkimi grupami uzyskało wskazanie ‘mało ważne’ – przedział  $x \in <9\%;15\%>$ .

## Preferencje klientów

Na rysunku 311 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw.

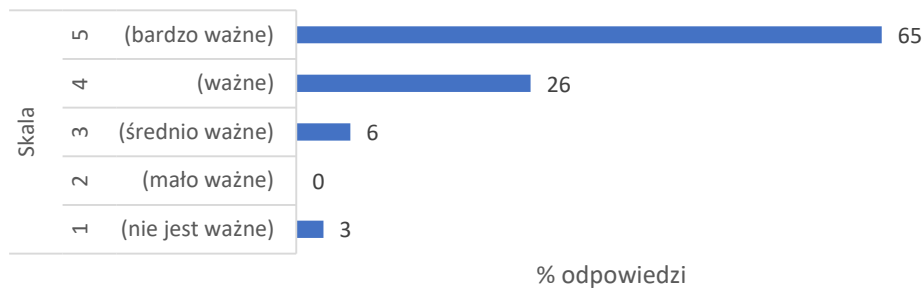


Rysunek 311. **Preferencje klientów – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Duże przedsiębiorstwa w większości uznały preferencje klientów za bardzo ważne – 68%. Natomiast 1/5 uważa, że są bardzo ważne. Zdecydowanie mniej procent dużych firm określiło preferencje klientów jako średnio ważne. Znikomy procent uznał, że preferencje klientów nie są ważne – 3%. Skala została wypełniona w 4/5. Nie było wskazań przy ‘mało ważne’.

Na rysunku 312 znajdują się odpowiedzi średnich przedsiębiorstw.

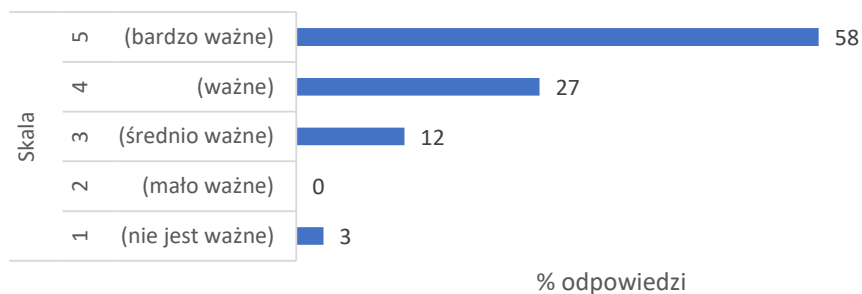


Rysunek 312. **Preferencje klientów – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku średnich przedsiębiorstw również większość oceniła preferencje klientów jako bardzo ważne – 65%. O ponad połowę mniej wskazań uzyskała ocena ‘ważne’ – 26%. Zdecydowanie mniejszy procent odpowiedzi zanotowano przy wskazaniu ‘średnio ważne’ – 6%. Podobnie jak w przypadku dużych firm, 3% średnich uważa, że preferencje klientów nie są ważne. Skala została wypełniona w 4/5. Nie było wskazań przy ‘mało ważne’.

Na rysunku 313 zobrazowano odpowiedzi małych przedsiębiorstw.

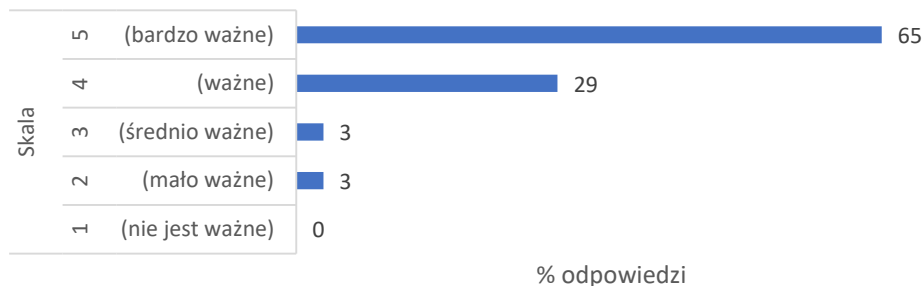


Rysunek 313. **Preferencje klientów – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Ponad połowa małych przedsiębiorstw uważa preferencje klientów za bardzo ważne – 58%. Z kolei 27% ocenia je jako ważne. Średnio ważne są preferencje klientów dla 12% podmiotów, a cztery razy mniej stwierdziło, że preferencje w ogóle nie są ważne – 3%. Skala podobnie, jak w przypadku dużych i średnich firm, została wypełniona w 4/5. Również zabrakło wskazań przy ‘mało ważne’.

Na rysunku 314 przedstawiono wskazania mikro przedsiębiorstw.

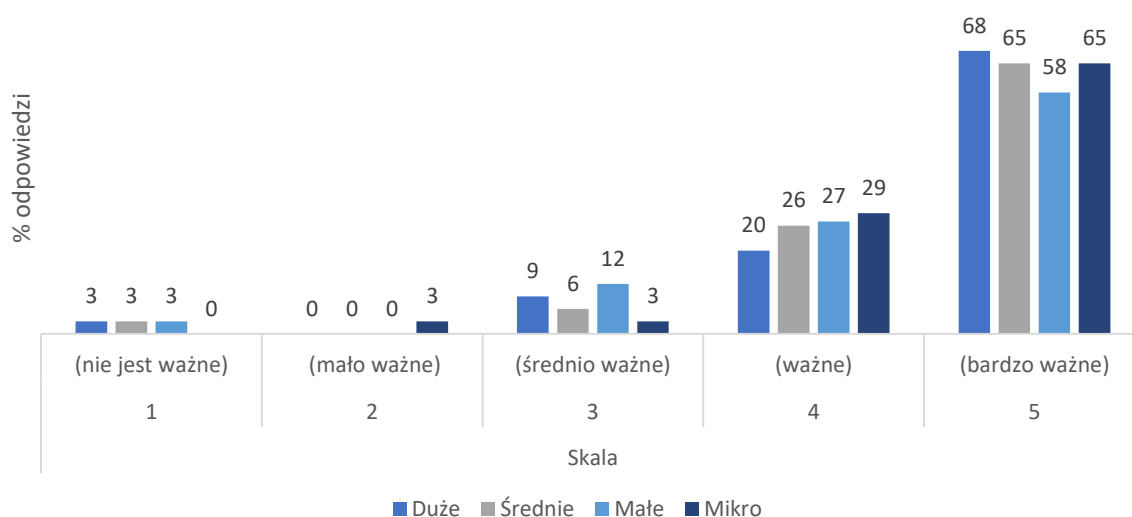


Rysunek 314. Preferencje klientów – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)

Źródło: Opracowanie własne.

Według największego procentu mikro firm preferencje klientów są bardzo ważne – 65%. Ponad połowa mniej podmiotów uważa, że są bardzo ważne – 29%. Znikomy procent odpowiedzi uzyskały wskazania ‘średnio ważne’ oraz ‘mało ważne’, które wyniosły po 3%. Skala została wypełniona w 4/5. Tym razem zabrakło wskazań ‘nie są ważne’.

Na rysunku 315 zebrano odpowiedzi ankietowanych grup (N=137). Analiza porównawcza wykazała, że dla wszystkich grup wskazanie ‘bardzo ważne’ było najwyższe procentowo i we wszystkich grupach przekroczyło 50%. Wszystkie przedsiębiorstwa wypełniły skalę w 4/5. W trzech grupach nie było wskazań przy ‘mało ważne’, a w jednej ‘nie są ważne’. W rozkładzie odpowiedzi badanych grup można zauważyć, że od wskazania na skali ‘średnio ważne’ do ‘bardzo ważne’ rósł procent odpowiedzi.



Rysunek 315. Preferencje klientów – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)

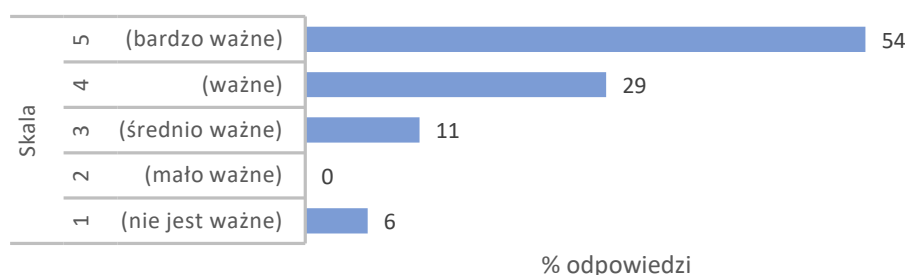
Źródło: Opracowanie własne.



Interesująco wygląda rozkład odpowiedzi na poszczególnych stopniach skali. Zaczynając od wskazania najwyższego ‘bardzo ważne’ można zauważyć, że dwie grupy miały ten sam procent odpowiedzi (65%), a wskazanie trzeciej grupy niewiele się od nich różniło (68%). Przedział dla czterech grup wyniósł  $x \in \langle 58\%;68\% \rangle$ , a ogólny procent odpowiedzi – 64% (N=137). 1/5 badanych podmiotów uznała preferencje klientów za ważne (25% dla N=137). Wskazania grup były również zbliżone, szczególnie średnich, małych i mikro firm ( $x \in \langle 26\%;29\% \rangle$ ). Przedział dla czterech grup wyniósł  $x \in \langle 20\%;29\% \rangle$ . Ciekawe jest wskazanie ‘średnio ważne’. Różnica pomiędzy grupami wynosi 3% w kolejności: mikro, średnie, duże, małe – przedział  $x \in \langle 3\%;12\% \rangle$ . We wszystkich trzech wymienionych stopniach skali różnica w przedziale odpowiedzi wyniosła 9% lub 10%, odpowiednio ‘średnio ważne’ i ‘ważne’ oraz ‘bardzo ważne’. Niemniej interesująco wyglądają dwa kolejne stopnie skali. Wskazanie ‘mało ważne’ zyskało aprobatę tylko mikro przedsiębiorstw, których procent odpowiedzi, choć znikomy (3%), wpłynął na wynik ogólny, który był najniższy na całej skali. Natomiast negatywne odniesienie się do preferencji klientów było odwrotne w stosunku do wskazania ‘mało ważne’. W tym wskazaniu tylko mikro przedsiębiorstwa uzyskały 0% odpowiedzi, natomiast procent odpowiedzi pozostałych grup był taki sam i wyniósł po 3%. Ogólny procent odpowiedzi w tym wskazaniu wyniósł 2% (N=137).

## Konkurenci

Na rysunku 316 przedstawiono wskazania dużych przedsiębiorstw.



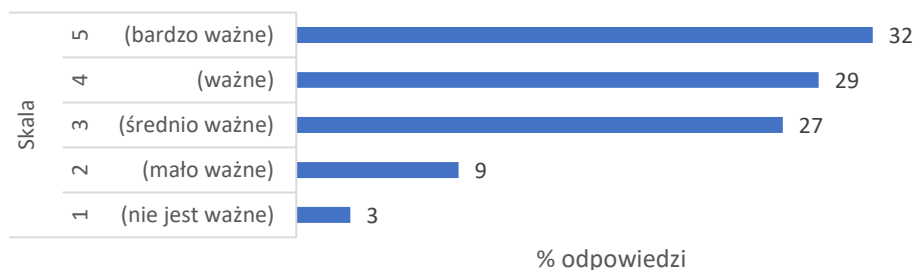
Rysunek 316. **Konkurenci – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

Badania wykazały, że ponad połowa dużych firm uważa konkurencję za bardzo ważną (54%). Prawie o połowę mniej podmiotów stwierdziło, że konkurencja jest ważna – 29%. Wskazanie ‘średnio ważna’ uzyskało 11% odpowiedzi, natomiast żadne z dużych przedsiębiorstw

nie zaznaczyło ‘mało ważni’. Skala została wypełniona w 4/5. 6% dużych podmiotów oceniło konkurencję jako nieważną – 6%.

Na rysunku 317 znajdują się wskazania średnich przedsiębiorstw.

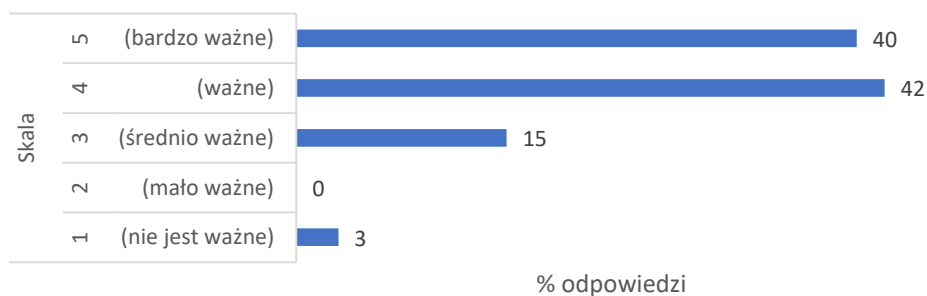


Rysunek 317. **Konkurenci – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)**

Źródło: Opracowanie własne.

Rozkład odpowiedzi średnich przedsiębiorstw wygląda inaczej niż w przypadku dużych podmiotów. Największy procent wskazań uzyskała ocena ‘bardzo ważna’ – 32%. Nieco mniejszy procent odpowiedzi ocena ‘ważna’ – 29% i podobnie ‘średnio ważna’ – 27%. Wszystkie trzy wskazania miały bardzo zbliżony procent odpowiedzi, ale żadna z ocen nie przekroczyła 50%. Konkurencję jako mało ważną oceniło 9% średnich firm, a znikomy procent uważa, że konkurencja nie jest ważna (3%).

Na rysunku 318 znajdują się odpowiedzi małych przedsiębiorstw.

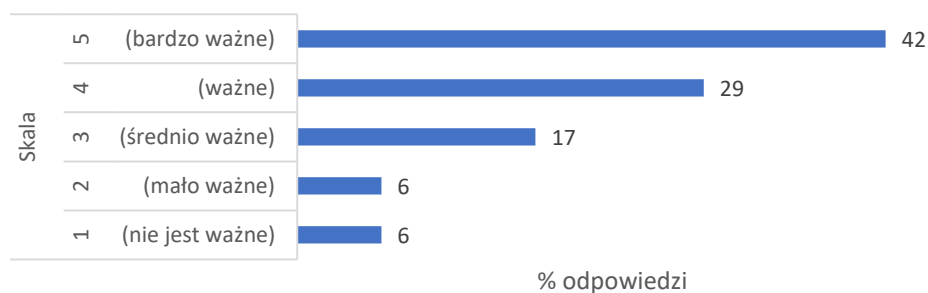


Rysunek 318. **Konkurenci – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)**

Źródło: Opracowanie własne.

Wskazania małych przedsiębiorstw różnią się od wskazań poprzednich grup. W przypadku małych podmiotów najwyższy procent odpowiedzi uzyskało wskazanie ‘ważna’ – 42%. Nieco mniej uznanie konkurencji za bardzo ważną – 40%. Żadne ze wskazań nie przekroczyło 50%. Konkurencja jako średnio ważna znalazła potwierdzenie u 15% małych firm. Znikomy procent małych podmiotów uznał, że konkurencja nie jest ważna – 3%. Skala została wypełniona w 4/5. Nie było wskazań przy ‘mało ważna’.

Na rysunku 319 przedstawiono odpowiedzi mikro przedsiębiorstw.

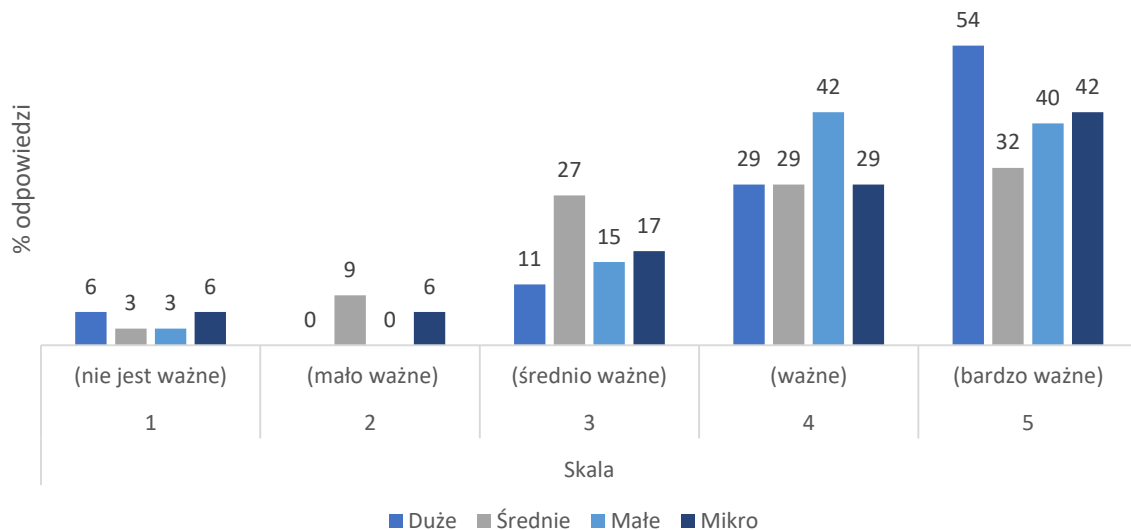


Rysunek 319. **Konkurenci – mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)**

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku mikro przedsiębiorstw, żadne ze wskazań nie uzyskało poparcia ponad 50% podmiotów. Najwyższy wynik wyniósł 42% i dotyczył oceny konkurencji jako bardzo ważnej. Mniejszy procent podmiotów ocenił konkurencję jako ważną – 29%, a jeszcze mniej podmiotów uznało, że konkurencja jest średnio ważna – 17%. Zarówno wskazanie ‘mało ważna’ jak i ‘nie jest ważna’ otrzymały ten sam procent odpowiedzi – po 6%.

Na rysunku 320 zgromadzono wskazania badanych grup (N=137). Z analizy porównawczej wynika, że w trzech grupach: dużych, średnich i małych firm najczęściej odpowiedzi uzyskała ocena ‘bardzo ważna’. W grupie małych podmiotów była to ocena ‘ważna’, która otrzymała tyle samo wskazań, ile w przypadku mikro podmiotów we wskazaniu ‘bardzo ważna’ (oba po 42%). Najwyższy procent odpowiedzi w porównaniu z innymi grupami udzieliły duże przedsiębiorstwa we wskazaniu ‘bardzo ważna’ – ponad 50% wskazań (54%). Skala w 4/5 została wypełniona przez duże i małe firmy. Obie grupy nie wskazały odpowiedzi ‘mało ważna’. Można również zauważyć, że w przypadku dużych, średnich i mikro przedsiębiorstw wraz ze wzrostem stopnia na skali rósł procent odpowiedzi – od ‘średnio ważna’ do ‘bardzo ważna’. Natomiast w grupie średnich podmiotów procent odpowiedzi rósł na całej skali – od wskazania ‘nie jest ważna’ do ‘bardzo ważna’. W przypadku mikro podmiotów było podobnie, za wyjątkiem wskazania ‘nie jest ważna’ i ‘mało ważna’, które uzyskały ten sam procent – mniejszy niż kolejne wskazania, a te z kolei wraz ze stopniem na skali otrzymywały procentowo coraz więcej odpowiedzi.



Rysunek 320. **Konkurenci – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)**

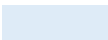
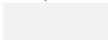




Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że największy procent wskazań otrzymało uznanie konkurencji za bardzo ważną – 42% (N=137). Największy udział w tym wskazaniu miały duże przedsiębiorstwa (54%), przy czym procent odpowiedzi pozostałych grup mieścił się w przedziale  $x \in <32\%;42\%>$ . Interesująco przedstawia się wskazanie ‘ważne’. Trzy grupy w tym wskazaniu uzyskały ten sam procent odpowiedzi – po 29%. Wyjątkiem były odpowiedzi małych firm – 42%. Konkurencję jako średnio ważną oceniło 17% ankietowanych (N=137), co stanowiło ponad połowę mniejszy procent wskazań niż ‘bardzo ważna’. Ciekawie wygląda również rozkład odpowiedzi przy wskazaniu ‘mało ważna’. Procent odpowiedzi dla badanej próby (N=137) w tym stopniu wyniósł 4% i był najniższym procentowo wskazaniem na skali. Dwie grupy uzyskały 0%, natomiast wynik dwóch kolejnych różnił się o 3% i wyniósł 9% oraz 6%. Nie mniej interesująco wygląda rozkład odpowiedzi przy wskazaniu negatywnym – konkurenci nie są ważni. Dwie skrajne grupy uzyskały ten sam procent odpowiedzi i dwie środkowe również. Wynik środkowych grup był dwa razy mniejszy niż dwóch skrajnych (odpowiednio 3% i 6%). Ogólny wynik dla tego wskazania wyniósł 5% (N=137).

W tabeli 57 przedstawiono największe procentowo wskazania przedsiębiorstw dotyczące ważności wymienionych w ankiecie zagadnień. W tabeli 57 wskazano jednocześnie, które zagadnienia osiągnęły ponad 50% wynik wskazań, a które nie osiągnęły 50%.

Tabela 57. Ważność zagadnień – największe procentowo wskazania przedsiębiorstw

L.p.	Zagadnienie	Wielkość przedsiębiorstwa					Razem (N=137)
		Duże (n=35)	Średnie (n=34)		Małe (n=33)	Mikro (n=35)	
1	Komunikacja między pracownikami	b. ważna	b. ważna		b. ważna	b. ważna	b.ważne
		60%	62%		52%	71%	
2	Forma przekazu informacji	b. ważna	b. ważna		b. ważna	b. ważna	b.ważne
		46%	53%		46%	56%	
3	Informacja zwrotna	b. ważna	b.ważna	ważna	b. ważna	b. ważna	b.ważne, ważne
		60%	44%	44%	46%	60%	
4	Relacje międzyludzkie (wewnętrzne)	b. ważne	b. ważne		b. ważne	b. ważne	b.ważne
		54%	68%		43%	71%	
5	Relacje międzyludzkie z innymi podmiotami (zewnętrzne)	b. ważne	b. ważne		b. ważne	ważne	b.ważne, ważne
		51%	68%		43%	45%	
6	Wiedza pracowników wykonawczych	b. ważna	b. ważna		b. ważna	b. ważna	b.ważne
		80%	74%		43%	68%	
7	Wiedza kadry zarządzającej (szczebel menedżerski)	b. ważna	b. ważna		b. ważna	b. ważna	b.ważne
		83%	71%		55%	68%	
8	Dzielenie się wiedzą	b. ważne	b. ważne		b. ważne	b. ważne	b.ważne
		51%	53%		46%	60%	
9	Opracowana i realizowana wizja oraz misja firmy	b. ważna	b. ważna		ważna	b. ważna	b.ważne, ważne
		51%	47%		43%	48%	
10	Współpraca z innymi podmiotami	b. ważna	ważna		b. ważna	b. ważna	b.ważne, ważne
		49%	41%		46%	51%	
11	Realizacja wspólnych inicjatyw (z podmiotami zewnętrznymi)	ważna	ważna		b. ważna	b. ważna	b.ważne, ważne
		43%	47%		40%	32%	
12	Rozwój personelu	b. ważny	b. ważny		b. ważny	ważny	b.ważne, ważne
		66%	44%		40%	40%	
13	Bezpieczeństwo pracowników	b. ważne	b. ważne		b. ważne	b. ważne	b.ważne
		83%	76%		64%	71%	
14	Dobór strategii	b. ważny	b. ważny		ważny	ważny	b.ważne, ważne
		48%	39%		49%	42%	
15	Zrównoważony rozwój	b. ważny	ważny		ważny	śr. ważny	b.ważne, ważne, śr.ważne
		43%	41%		46%	34%	
16	Społeczna odpowiedzialność biznesu	ważna	b. ważna		ważna	śr.ważna	b.ważne, ważne, śr.ważne
		40%	29%		36%	36%	
17	Kontrola wpływu na środowisko (ochrona środowiska)	ważna	ważna		ważna		ważne, śr.ważne
		51%	47%		40%		
18	Produkty ekologiczne	śr. ważne	ważne		ważne	śr.ważne	śr. ważne

		36%	32%	30%	30%	44%	
19	Preferencje klientów	b. ważne	b. ważne	b. ważne		b. ważne	b.ważne
		68%	65%	58%		65%	
20	Konkurenci	b. ważni	b. ważni	ważni		b. ważni	b.ważne, ważne
		54%	32%	42%		42%	
<b>Legenda do tabeli:</b>							
1) Skala ważności – kolory				2) Procent wskazań			
	Bardzo ważna				Powyżej 50%		
	Ważna				Poniżej 50%		
	Średnio ważna						
	Niezgodność wskazań (N=137)						

Źródło: Opracowanie własne.

Z przedstawionej tabeli 57 wynika, że najwięcej głosów w pięciostopniowej skali uzyskały wskazania: ‘bardzo ważna’, ‘ważna’ lub ‘średnio ważna’. Odpowiedzi dużych przedsiębiorstw wskazują, że 17 na 20 wymienionych w ankiecie zagadnień jest dla nich bardzo ważnych; 3 zagadnienia uznano za ważne [realizacja wspólnych inicjatyw (l.p.11), społeczna odpowiedzialność biznesu (l.p.16), kontrola wpływu na środowisko (l.p.17)], a jedno za średnio ważne [produkty ekologiczne (l.p.18)]. Średnie przedsiębiorstwa, jako jedyne z grupy badanych, uznały wymienione zagadnienia za bardzo ważne (15 zagadnień) lub za ważne – 6 zagadnień [informacja zwrotna (l.p.3), współpraca z innymi podmiotami (l.p.10), realizacja wspólnych inicjatyw (l.p.11), zrównoważony rozwój (l.p.15), kontrola wpływu na środowisko (l.p.17), produkty ekologiczne (l.p.18)]. Zagadnienie ‘informacja zwrotna’ zostało uznane przez ten sam procent średnich przedsiębiorstw za bardzo ważne i ważne. Z uwagi na mniej niż 50% wskazań, zagadnienie to uznano w dysertacji za ‘ważne’ (dla średnich podmiotów).

W przypadku małych przedsiębiorstw uzyskano 13 zagadnień ‘bardzo ważnych’ i 5 ‘ważnych’ [opracowana i realizowana wizja i misja (l.p.9), dobór strategii (l.p.14), zrównoważony rozwój (l.p.15), kontrola wpływu na środowisko (l.p.17), konkurenci (l.p.20)] oraz 2 zagadnienia uznane za ‘średnio ważne’. Należy nadmienić, że dwa zagadnienia osiągnęły ten sam procent wskazań (ważne i średnio ważne po 36% oraz po 30%). Z uwagi na mniej niż 50% odpowiedzi uznano w rozprawie (podobnie jak w przypadku średnich firm), że oba zagadnienia potraktowane zostaną jako średnio ważne i są to w przypadku małych firm społeczna odpowiedzialność biznesu (l.p.16) oraz produkty ekologiczne (l.p.18).

Mikro firmy uznały 13 zagadnień za bardzo ważne, 4 zagadnienia za ważne [relacje międzyludzkie z innymi podmiotami (l.p.5), rozwój personelu (l.p.12), dobór strategii (l.p.14),

społeczna odpowiedzialność biznesu (l.p.16)] i 3 za średnio ważne [zrównoważony rozwój (l.p.15), kontrola wpływu na środowisko (l.p.17), produkty ekologiczne (l.p.18)].

Na podstawie tabeli 57 można zauważyć, że w ocenie badanych przedsiębiorstw najmniejszą wagę ma kontrola wpływu na środowisko oraz produkty ekologiczne. Oba zagadnienia można zaliczyć do obszaru ekologicznego i ten okazał się najmniej istotny dla badanych podmiotów.

W tabeli 58 przedstawiono zagregowane odpowiedzi z podziałem na wielkość przedsiębiorstw. Podano ilość zagadnień (z 20 znajdujących się w ankiecie) uznanych za bardzo ważne, ważne i średnio ważne.

**Tabela 58. Ważność zagadnień z podziałem na wielkość przedsiębiorstwa**

Wielkość przedsiębiorstwa	Ważność zagadnienia		
	Bardzo ważne	Ważne	Średnio ważne
Duże	16	3	1
Średnie	15	6	0
Małe	13	7	2
Mikro	13	4	3

Źródło: Opracowanie własne.

Z tabeli 58 wynika, że wraz z wielkością przedsiębiorstw rośnie liczba zagadnień uznanych za bardzo ważne. Odwrotną zależność można zauważyć przy uznaniu zagadnień za średnio ważne. W tym przypadku im większe przedsiębiorstwa (od mikro do średnich), tym maleje liczba tych, które zaznaczyły ten stopień na skali. Duże firmy nieznacznie odbiegają od średnich podmiotów, ponieważ w średnim stopniu ('średnio ważne') znalazło się jedno wskazanie dużych przedsiębiorstw (dla średnich firm było to zero). We wskazaniu ważne rozkład odpowiedzi był zróżnicowany, ale dość ciekawy. Dwie skrajne grupy (mikro i duże) uzyskały podobną ilość zagadnień uznanych za ważne (odpowiednio 4 i 3), natomiast grupy środkowe (małe i średnie) miały również zbliżoną liczbę wskazań (odpowiednio 7 i 6).

## **Kadra zarządzająca – WNIOSKI**

Ponad połowa przedsiębiorstw ( $x \in <52\%;71\%$ ), z każdej badanej grupy, uważa komunikację w przedsiębiorstwie za bardzo ważną – największy procent stanowią mikro firmy (71%), najmniejszy małe przedsiębiorstwa (52%). Z badanych grup tylko 6% mikro przedsiębiorstw uważa, że komunikacja w przedsiębiorstwie nie jest ważna. Forma przekazu

informacji nie jest ważna wyłącznie dla 6% mikro przedsiębiorstw. Pozostałe przedsiębiorstwa z każdej badanej grupy, wskazały, że forma przekazu informacji jest ważna, choć w różnym stopniu. Dla ponad połowy średnich (53%) i mikro firm (56%) forma przekazu informacji jest bardzo ważna, jak również dla 46% dużych i małych przedsiębiorstw – taki sam procent odpowiedzi. Drugim, pod względem procent odpowiedzi, wskazaniem było uznanie formy przekazu informacji za ważną. W tym wskazaniu można zaobserwować, że im większe przedsiębiorstwa, tym rósł procent odpowiedzi uznających formę przekazu informacji za ważną ( $x \in \langle 29\%; 40\% \rangle$ ). Tożsamy, znikomy procent (3%) średnich i małych przedsiębiorstw uważa, że informacja zwrotna nie jest ważna. Podobne zdanie ma dwa razy większy procent mikro przedsiębiorstw (6%). Duże przedsiębiorstwa nie podzielają takiego poglądu, a najwięcej z nich (60%) wskazuje, że informacja zwrotna jest bardzo ważna – co ciekawe, tożsame jest wskazanie mikro przedsiębiorstw (60%). Największy procent małych firm również wskazał informację zwrotną za bardzo ważną (46%). Średnie przedsiębiorstwa w większości, uznały informację zwrotną za bardzo ważną i ważną (ten sam procent odpowiedzi – 44%). Największą wagę do komunikacji, formy przekazu informacji oraz informacji zwrotnej przywiązują mikro przedsiębiorstwa. Tylko w przypadku informacji zwrotnej ich procent był taki sam, jak dużych firm (60%).

Relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie nie są ważne dla 3% średnich oraz 6% małych i 6% mikro firm. Największy procent badanych przedsiębiorstw uznał relacje międzyludzkie za bardzo ważne, w tym najwięcej mikro przedsiębiorstw (71%) oraz podobny procent średnich (68%). Jako bardzo ważne relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie ocenia 54% dużych podmiotów, których procent był większy niż małych firm (43%). Ponadto około 1/3 dużych i małych przedsiębiorstw uznała relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie za ważne (odpowiednio 34% i 33%). Relacje z innymi organizacjami nie są ważne dla tego samego procentu dużych, średnich i mikro przedsiębiorstw (3%). Małe firmy oceniły relacje z innymi organizacjami jako średnio ważne (21%), ważne (36%) oraz bardzo ważne (43%). Relacje z innymi za bardzo ważne uważa podobny procent mikro firm (40%). Za bardzo ważne uznaje relacje z innymi 68% średnich przedsiębiorstw, jak również ponad połowa dużych (51%). Nieco mniejszy procent dużych firm (43%) uznał relacje z innymi organizacjami za ważne. Największą wagę do relacji z innymi organizacjami przywiązują średnie przedsiębiorstwa, podobnie jak do relacji międzyludzkich w przedsiębiorstwie. Można zauważyć, że przywiązywanie bardzo dużej wagi do relacji międzyludzkich w przedsiębiorstwie jest adekwatne do oceniania relacji z innymi organizacjami, jako bardzo ważnych w przypadku dużych, średnich i małych przedsiębiorstw.



Wiedza pracowników nie jest ważna tylko dla 3% mikro przedsiębiorstw. Wiedzę pracowników za bardzo ważną uznaje ponad 2/3 dużych, średnich i mikro przedsiębiorstw. Największy procent małych firm uznaje wiedzę pracowników za bardzo ważną (43%) oraz ważną (39%). Interesujący procent wskazań uzyskała wiedza kadry zarządzającej, która nie jest ważna dla dwóch grup: 3% dużych i 3% mikro przedsiębiorstw. Ponadto 2/3 przedsiębiorstw z tych dwóch grup (dużych i mikro) uznało wiedzę kadry zarządzającej za bardzo ważną (odpowiednio 83% i 68%). Największy procent średnich przedsiębiorstw, podobnie jak procent mikro firm, uznał wiedzę kadry zarządzającej za bardzo ważną (71% wskazań). Dla ponad połowy małych przedsiębiorstw wiedza jest bardzo ważna (55%), dla ponad ¼ ważna (27%) oraz dla 18% średnio ważna. Zarówno wiedza pracowników, jak i wiedza kadry zarządzającej jest dla większości przedsiębiorstw, ze wszystkich badanych grup, bardzo ważna. W obu przypadkach rozkład wskazań był bardzo zbliżony. Natomiast dzielenie się wiedzą ocenia jako bardzo ważne ponad połowa dużych (51%), średnich (53%) i mikro firm (60%) – największy procent wskazań. Największy procent małych przedsiębiorstw (46%) ocenił dzielenie się wiedzą za bardzo ważne. Procent wskazań dla wszystkich grup był mniejszy w przypadku uznania dzielenia się wiedzą za bardzo ważną, niż procent odpowiedzi uznających wiedzę pracowników i kadry zarządzającej za bardzo ważną. Wiedza pracowników i kadry zarządzającej jest wysoko notowana (bardzo ważna) przez cztery badane grupy, ale dzielenie się wiedzą, oceniane jako bardzo ważne, znajduje mniejszy procent zwolenników z badanych grup. Wyjątek stanowią małe przedsiębiorstwa, które oceniły dzielenie się wiedzą (bardzo ważne – 46%) wyżej niż wiedzę pracowników (bardzo ważna – 43%). Można wnioskować, że zdobywanie wiedzy jest postrzegane bardziej pozytywnie niż dzielenie się wiedzą, co może oznaczać, że przekazywanie wiedzy może być traktowane jako wpływ na konkurencyjność pracowników (im więcej osób będzie posiadało tę samą wiedzę, tym mniejsze znaczenie będzie miała osoba ją przekazująca).

Największy procent ankietowanych przedsiębiorstw, we wszystkich grupach, uznał że opracowana wizja i misja firmy jest bardzo ważna ( $x \in \langle 27\%;51\% \rangle$ ) oraz ważna ( $x \in \langle 32\%;43\% \rangle$ ). Wskazanie małych firm jako 'bardzo ważna' było najmniejsze procentowo wśród czterech grup (27%), natomiast ocena opracowanej wizji i misji jako 'ważnej' stanowiło wskazanie najwyższe (43%). Opracowanie wizji i misji nie jest ważne dla 3% średnich i 3% mikro firm oraz dla 12% małych przedsiębiorstw. Małe przedsiębiorstwa, w porównaniu z pozostałymi badanymi grupami, przywiązują najmniejszą wagę do opracowanej wizji i misji. Jest to dość interesujące zjawisko w przypadku średnich firm, ponieważ wizja i misja są domeną zarządzania strategicznego i doprecyzowane powinny pomagać w realizacji obranego

rozwoju. W małych i mikro przedsiębiorstwach, zdaniem autorki dysertacji, te dwa elementy również powinny znaleźć zastosowanie z tego samego powodu co w średnich i dużych podmiotach, jak również uzmysławiać właścicielom, w jakim celu założyli działalność gospodarczą, jak ma wyglądać firma w przyszłości oraz co przedsiębiorstwa mają do zaoferowania swoim interesariuszom.

Współpraca z innymi organizacjami jest oceniana jako ‘bardzo ważna’ ( $x \in \langle 38\%;51\% \rangle$ ) oraz ‘ważna’ ( $x \in \langle 31\%;41\% \rangle$ ) przez największy procent przedsiębiorstw ze wszystkich badanych grup. Współpraca z innymi nie jest ważna dla 3% średnich oraz 6% zarówno małych, jak i mikro podmiotów. Realizacja wspólnych inicjatyw z innymi organizacjami nie jest ważna dla 6% małych oraz 6% mikro przedsiębiorstw. Największy procent dużych i średnich firm ocenił realizację wspólnych inicjatyw z innymi organizacjami jako ważną (odpowiednio 43% i 47%). Za bardzo ważną realizację wspólnych inicjatyw z innymi organizacjami uznał największy procent małych (40%) i mikro podmiotów (32%). Współpraca z innymi organizacjami jest oceniana przez badane grupy wyżej niż realizacja wspólnych inicjatyw. Można domniemywać, że przedsiębiorstwa bardziej koncentrują się na współpracy z dostawcami, odbiorcami lub w zakresie usług, niż na podejmowaniu wspólnych działań z innego zakresu.

Rozwój personelu nie jest ważny, co ciekawe, dla 3% średnich oraz 3% mikro przedsiębiorstw. Rozwój personelu jest bardzo ważny dla największego procentu dużych firm (66%) i stanowi najwyższe wskazanie wśród pozostałych grup. Średnie, małe i mikro przedsiębiorstwa w największym procencie uznały rozwój personelu za bardzo ważny i ważny, a wskazania tych trzech grup były w obu przypadkach bardzo zbliżone i nie przekroczyły 50% – ‘bardzo ważny’ przedział  $x \in \langle 33\%;40\% \rangle$ ; ‘ważny’ przedział  $x \in \langle 34\%;44\% \rangle$ . Można zaobserwować, że im większe przedsiębiorstwa tym rośnie procent tych, które oceniają rozwój personelu za bardzo ważny.

Interesujące okazało się wskazanie dotyczące bezpieczeństwa pracowników, które nie jest ważne dla 3% małych i 3% mikro przedsiębiorstw. Choć jest to znikomy procent, to jednak są decydenci, dla których bezpieczeństwo personelu jest nieistotne. Z kolei za bardzo ważne bezpieczeństwo pracowników uznał największy procent zarówno dużych (83%), średnich (76%), małych (64%), jak i mikro firm (71%).

Dobór strategii nie jest ważny dla 3% średnich, 6% małych i 9% mikro firm. Można zauważyć, że im mniejsze przedsiębiorstwa tym rośnie procent tych, dla których dobór strategii nie jest ważny. Największy procent dużych przedsiębiorstw uznał dobór strategii za bardzo

ważny (48%) i ważny (43%). Największy procent średnich firm uznał dobór strategii za bardzo ważny (39%) oraz ważny i średnio ważny (ten sam procent odpowiedzi – 23%). Największy procent małych przedsiębiorstw ocenił dobór strategii jako ważny (49%) oraz bardzo ważny (21%). Natomiast w przypadku mikro podmiotów największy procent odpowiedzi uzyskało wskazanie ‘ważny’ (42%) oraz ‘bardzo ważny’ (26%). Żadne ze wskazań nie uzyskało ponad połowy odpowiedzi każdej z grup. Opracowana wizja i misja oraz dobór strategii są bardzo ważne lub ważne dla mniej niż połowy przedsiębiorstw z każdej badanej grupy. Wyjątek stanowią duże podmioty, których 51% ocenił opracowanie wizji i misji jako bardzo ważne. Rozkład odpowiedzi można tłumaczyć różnym podejściem decydentów do zagadnień zarządzania strategicznego, choć interesujące okazały się wskazania poniżej 50% w przypadku dużych i średnich podmiotów.

Zrównoważony rozwój nie jest ważny dla 3% średnich i 6% zarówno małych, jak i mikro przedsiębiorstw. Jako bardzo ważny zrównoważony rozwój ocenia największy procent dużych firm (43%). Za ważny zrównoważony rozwój uważa największy procent średnich i małych przedsiębiorstw (odpowiednio 41% i 46%). Największy procent mikro przedsiębiorstw (34%) uważa zrównoważony rozwój za średnio ważny. Żadne ze wskazań na skali nie uzyskało więcej niż 46% odpowiedzi. Natomiast kompatybilna ze zrównoważonym rozwojem koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu uważana jest przez największy procent dużych i mikro firm (40% – ten sam procent odpowiedzi) oraz 36% małych podmiotów za ważną. Z kolei najczęściej średnich przedsiębiorstw oceniło społeczną odpowiedzialność biznesu za bardzo ważną (29%). Rozkład odpowiedzi czterech grup wykazał, że przedsiębiorstwa nie skupiają swojej uwagi na społecznej odpowiedzialności. W żadnym ze stopni na skali nie uzyskano więcej niż 40% odpowiedzi w każdej z grup. Społeczną odpowiedzialność jako nieważną oceniło 3% dużych, 9% średnich i po 6% zarówno małych, jak i mikro przedsiębiorstw. Jest to interesujący wynik, ponieważ przedsiębiorstwa istnieją w różnych środowiskach lokalnych i dla różnych społeczności funkcjonują. Zatem wynika z tego wniosek, że odpowiedzialność za działania podejmowane przez przedsiębiorstwa jest wpisana w zarządzanie nimi.

Kontrola wpływu na środowisko (ochrona środowiska) nie jest ważna dla 6% dużych, 9% średnich, 6% małych i 14% mikro przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa duże (51%), średnie (47%) i małe (40%), w największym procencie, oceniły kontrolę wpływu na środowisko jako ważną. Można zauważyć, że im większe przedsiębiorstwa, tym rośnie procent tych, które uważają, że kontrola wpływu na środowisko jest ważna. Największy procent mikro firm wskazał, że kontrola wpływu jest średnio ważna (największy procent odpowiedzi – 31%).

Przy tym wskazaniu można zaobserwować, że im mniejsze przedsiębiorstwa, tym rośnie procent tych, które uważają, że kontrola wpływu na środowisko jest średnio ważna. Produkty ekologiczne nie są ważne według 6% dużych, 15% średnich, 16% małych i 17% mikro przedsiębiorstw. Można zauważyć, że im mniejsze przedsiębiorstwa, tym rośnie procent tych, które oceniły produkty ekologiczne jako nieważne. Największy procent dużych firm (36%) ocenił produkty ekologiczne jako średnio ważne, podobnie jak największy procent mikro firm (44%), których wskazania były procentowo większe niż dużych podmiotów. Największy procent średnich i małych przedsiębiorstw, których wskazania były do siebie bardzo zbliżone, ocenił produkty ekologiczne jako ważne (odpowiednio 32% i 30%) i średnio ważne (odpowiednio 29% i 30%). Podejście decydentów do produktów ekologicznych (średnio ważne i ważne) i kontroli wpływu na środowisko (ważne i średnio ważne) znajduje swoje odzwierciedlenie również w ocenie koncepcji zrównoważonego rozwoju (ważna, bardzo ważna – najwyższe wskazanie tylko w przypadku dużych firm). Zarówno produkty ekologiczne, kontrola wpływu na środowisko i zrównoważony rozwój nie są postrzegane przez większość przedsiębiorstw jako ze sobą powiązane, o czym świadczy nierównomierny rozkład odpowiedzi przy poszczególnych punktach skali. Można również zauważyć, że żadne ze wskazań nie uzyskało ponad połowy odpowiedzi. Wyjątkiem w tych trzech zagadnieniach jest procent odpowiedzi dużych przedsiębiorstw dotyczący kontroli wpływu na środowisko 51% (ważna).

Kolejnym ocenianym zagadnieniem byli klienci. Preferencje klientów są bardzo ważne dla trzech badanych grup przedsiębiorstw: dużych (68%), średnich (65%), małych (58%) i mikro firm (65%). Wskazanie uzyskało ponad połowę zwolenników z każdej grupy. Można również zauważyć, że procent odpowiedzi średnich i mikro przedsiębiorstw był jednakowy. Preferencje klientów nie są ważne dla 3% zarówno dużych, średnich, jak i małych przedsiębiorstw. Klienci i ich preferencje stanowią bardzo ważny podmiot w działalności badanych przedsiębiorstw.

Z kolei konkurenci są bardzo ważni dla dużych (54%), średnich (32%) i mikro przedsiębiorstw (42%) – największy procent odpowiedzi. Największy procent małych firm ocenił konkurencję jako ważną (42%), przy czym ocena konkurencji ‘bardzo ważna’ zgromadziła 40% małych podmiotów. Procent odpowiedzi średnich przedsiębiorstw był do siebie zbliżony przy trzech ocenach: bardzo ważna (32%), ważna (29%), średnio ważna (27%). Konkurentów jako nieważnych, ocenia 6% dużych, jak i mikro przedsiębiorstw oraz 3% zarówno średnich, jak i małych firm. Można wnioskować, że pomimo rywalizowania z konkurencyjnymi przedsiębiorstwami, konkurencja w ocenie przedsiębiorstw nie jest

postrzegana jako bardzo istotny podmiot ich zainteresowania. Rozkład odpowiedzi na skali wskazał na ocenę konkurentów jako bardzo ważną przez niespełną połowę średnich, małych i mikro firm, natomiast w przypadku dużych podmiotów procent odpowiedzi wyniósł ponad połowę (54%).

Prorozwojowe nastawienie decydentów powoduje, że przedsiębiorstwo rozwija się w przyjęty sposób. W pracy doktorskiej rozważania skupiają się na zrównoważonym rozwoju, co ma istotne znaczenie nie tylko dla samego przedsiębiorstwa, ale i dla gospodarki jako całości. Przeprowadzona statystyka opisowa oraz analiza korelacyjna (załącznik 3 – macierz Spearmana, Pearsona i Tau Kendalla) pozwoliły na pozytywne zweryfikowanie hipotezy H4. Szczególne znaczenie ma wizja i misja przedsiębiorstwa – elementy zarządzania strategicznego. Są one silnie skorelowane z badanymi zagadnieniami z obszaru ekologicznego (wdrożony SZŚ, stosowanie technologii niskoemisyjnych, technologii BAT, kontrolowanie materiałów wejściowych do procesów, stosowanie kart surowców, monitorowanie emisji z procesów). Można zauważyć, że badane podmioty uznały wizję i misję za bardzo ważną (lub ważną w przypadku małych firm), co znalazło odzwierciedlenie w obszarze ekologicznym, bowiem kontrola składu materiałów wejściowych do procesów, stosowanie kart surowców oraz monitorowanie emisji z procesów spełniły przyjęte w doktoracie kryteria (rozwój w obszarze ekologicznym). Można również zaobserwować, że podejście decydentów do koncepcji zrównoważonego rozwoju, która została uznana za bardzo ważną, ważną lub średnio ważną i to przez mniej niż połowę przedsiębiorstw z każdej grupy, również obrazuje czy przedsiębiorstwa rozwijają się w tym kierunku. Z przedstawionej wcześniej statystyki opisowej wyciągnięto wniosek, że nie rozwijają się, co spowodowało odrzucenie hipotezy H1. Podejście decydentów do koncepcji zrównoważonego rozwoju jest skorelowane z wykorzystywaniem narzędzi zarządzania strategicznego. Tak więc, przywołanie wcześniej wizji i misji przedstawia zależności związane z podejściem decydentów do tych zagadnień, wykorzystaniu wizji i misji (opracowanie) w rozwoju firmy (aspekty zarządzania strategicznego) oraz z ukierunkowaniem się na zrównoważony rozwój.

## ZAKOŃCZENIE

Zainteresowanie zrównoważonym rozwojem jest coraz bardziej zauważalne zarówno na polu naukowym, jak i w praktyce gospodarczej. Przeprowadzone studia literaturowe (cel 1 pracy) wykazały wzrost publikacji o tej tematyce. Można również zauważyć, że zwiększa się zainteresowanie koncepcją zrównoważonego rozwoju przez przedsiębiorstwa. Firmy udzielają informacji na temat prowadzonych w tym kierunku działań (np. branża odzieżowa, motoryzacyjna, spożywcza), które mogą być postrzegane jako jeden z aspektów konkurencyjności. Zrealizowane badania własne (cel 6 pracy) pozwoliły na zweryfikowanie, czy poddane analizie przedsiębiorstwa ukierunkowują się na zrównoważony rozwój. Wyniki badań nie potwierdziły przyjętej hipotezy H1: *Przedsiębiorstwa kształtują swój potencjał zasobowy ukierunkowując się na zrównoważony rozwój*. Brak potwierdzenia tak skonstruowanej hipotezy (cel 4) skłania do wniosku, że przedstawiony w dysertacji model potencjału zasobowego zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa może stanowić cenne narzędzie dla praktyków. Model w swoich założeniach powinien ukierunkowywać podmioty na zrównoważony rozwój.

Do weryfikacji postawionej w rozprawie doktorskiej hipotezy H1 zaproponowane zostały zagadnienia (zasoby), które nabierają znaczenia i najprawdopodobniej będą w przyszłości coraz częściej wykorzystywane (np. budynki pasywne, odnawialne źródła energii). Tym samym zrealizowano cel 2 dysertacji, dotyczący określenia zasobów, które są istotne w zrównoważonym rozwoju przedsiębiorstwa oraz tych, które mogą stanowić składowe modelu biznesu i tworzyć tym samym potencjał zasobowy (PZ). Do takich elementów zaliczono: wizję, misję, cele (zarządzanie strategiczne), strategię błękitnego oceanu, ekoprodukty, preferowane wartości, koncepcję CSR (społeczna odpowiedzialność) i CSV (kreowanie wspólnej wartości), odnawialne źródła energii, stosowane technologie (w tym BAT), SZŚ zgodny z ISO 14001 oraz EMAS. Ustalono również powiązania pomiędzy poszczególnymi elementami (analiza korelacyjna, statystyka opisowa, analiza porównawcza) przyczyniającymi się do zrównoważonego rozwoju (cel 3). Opracowano model potencjału zasobowego zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa (cel 5), który poddano weryfikacji (cel 6). Na podstawie przeprowadzonych badań zauważono powiązanie obszaru 1 modelu (misja, wizja) z obszarem 3 (technologie, OZE). Przedsiębiorstwa, które posiadają opracowaną wizję i misję, stosują technologie niskoemisyjne, posiadają maszyny niskoenergetyczne, kontrolują skład materiałów wejściowych do procesu i stosują karty surowców. Mają zaawansowany obszar technologiczny. Zaobserwowano, że podmioty te posiadają opracowane

własne procedury społecznej odpowiedzialności biznesu, co wskazuje na powiązanie obszaru 1 z obszarem łączącym 4a (CSR). Kolejne powiązanie stanowi obszar 4 (EMAS, ISO 14001) z obszarem 2 (ekoprodukty, wartości). Te przedsiębiorstwa, które posiadają wdrożony system zarządzania środowiskowego zgodny z normą ISO 14001 wytwarzają ekologiczne produkty. Firmy z certyfikatem ISO 14001 projektują stosowane technologie, co wskazuje na powiązanie obszaru 4 z obszarem 3 (technologie) modelu. Powiązanie obszaru 1 z centralną częścią modelu (rozwój pracowników) można zauważyć w odpowiedziach przedsiębiorstw, które mają opracowaną wizję i misję. Są to firmy, które posiadają plan rozwoju finansowego pracowników. Natomiast szkolą pracowników te przedsiębiorstwa (centrum modelu), które posiadają własne procedury CSR (element 4a). Istotnym aspektem jest kreowanie wspólnej wartości (CSV – 2a), które wynika również ze współpracy z innymi organizacjami. Te przedsiębiorstwa, które kreują wspólną wartość przeprowadzają analizę SWOT i oceniają swoje zasoby (materialne i niematerialne). Świadczy to o powiązaniu obszaru 1 (analiza otoczenia) z obszarem łączącym 2a (CSV). Natomiast podmioty, które stosują strategię błękitnego oceanu (BOS) – obszar łączący 1a, posiadają wdrożony standard SA 8000 lub własne procedury społecznej odpowiedzialności biznesu. Firmy te posiadają również wdrożony system BHP, własne procedury BHP i plan rozwoju finansowego pracowników, co wskazuje na powiązanie obszaru centralnego z obszarem łączącym 4a (CSR), jak również na zaawansowanie w obszarze społecznym. Z badań wynika, że szkolenie pracowników (centrum modelu) powoduje zaawansowanie w obszarze ekologicznym i społecznym. Firmy, które szkolą pracowników stosują technologie niskoemisyjne/niskoodpadowe, stosują technologie BAT, kontrolują skład materiałów wejściowych do procesu, stosują karty surowców i monitorują emisję z procesów produkcyjnych. Stąd powiązanie centralnego obszaru modelu z obszarem 3 (technologie). Aspekty społeczne przejawiają się we współpracy z innymi organizacjami, posiadaniem planu rozwoju finansowego pracowników, własnymi procedurami społecznej odpowiedzialności biznesu oraz wdrożonym systemem BHP lub własnymi procedurami BHP. Wskazuje to na powiązanie centralnego obszaru z obszarem łączącym 2a (CSV), obszarem 3 (technologie) oraz obszarem 4a (CSR), jak również obszarem 2 (wartości – odpowiedzialność za pracowników i środowisko). Istotną obserwacją wynikającą z analizy korelacyjnej jest powiązanie ze sobą wymienionych w modelu obszarów.

Na bazie zaproponowanego modelu (główny cel pracy) oraz przeprowadzonych badań opracowane zostało praktyczne narzędzie samooceny przedsiębiorstwa (załącznik 4), wskazujące luki w zrównoważonym rozwoju oraz obszary wymagające interwencji (społeczny,

ekologiczny, ekonomiczny). Narzędzie samooceny jest formularzem kontrolnym umożliwiającym identyfikację tych zasobów, które są wartościowe z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju. Ponadto na podstawie wyników samooceny, którą dokonuje się według pięciostopniowej skali od 1 do 5 (instrukcja wypełniania formularza zawarta została również w załączniku 4), można planować czynności zmierzające do doskonalenia lub pozyskania zasobów, a proces ten powinien prowadzić do budowania własnego potencjału zasobowego zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone badania własne można uznać za początek przyszłościowej wizji rozwoju przedsiębiorstw. Natomiast istnieje wiele innych czynników/zagadnień/zasobów, które mogą stanowić o podejmowanych w przedsiębiorstwach działaniach i rzutować na decyzje o planach rozwojowych. Choć badania nie potwierdziły dążenia przedsiębiorstw do zrównoważonego rozwoju, według określonych w pracy kryteriów, nie oznacza to, że działania takie nie są podejmowane w ogóle lub nie będą podejmowane w przyszłości. Ponadto mała próba badawcza również działa niezbyt korzystnie na opinię o działaniach przedsiębiorstw w Polsce. Trudno również na podstawie np. danych GUS, rejestru EMAS czy nieoficjalnych wykazów określić prawdziwy obraz zaawansowania polskich przedsiębiorstw w zrównoważony rozwój. Brakuje baz oraz rejestru danych. Przykładem może być chociażby brak listy organizacji z wdrożonym systemem zarządzania środowiskowego zgodnego z normą ISO 14001, który jest wymagany przy uczestnictwie w EMAS.

Podjęte w dysertacji badania wskazały również na powiązanie zrównoważonego rozwoju z zarządzaniem strategicznym (H3 – potwierdzona). Działania długoterminowe i podejście decydentów do zagadnień związanych z rozwojem (H4 – potwierdzona) znalazło swoje odzwierciedlenie w badanych obszarach zrównoważonego rozwoju, w tym braku proekologicznego podejścia do oferowanych produktów. Z badań wynika, że duże i średnie przedsiębiorstwa w większej ilości zagadnień związanych ze zrównoważonym rozwojem są bardziej aktywne niż małe i mikro podmioty, co pozwoliło pozytywnie zweryfikować hipotezę H2.

Postrzeganie przez kadrę zarządzającą elementów zrównoważonego rozwoju jest zróżnicowane. Większość wymienionych w dysertacji zagadnień decydenci uznali za bardzo ważne. Na uwagę zasługują różnice w określaniu znaczenia zasobów przyczyniających się do zrównoważonego rozwoju w obszarze ekologicznym. Przykładem są produkty ekologiczne, które oceniono jako ważne lub średnio ważne. Takie podejście jest dostrzegalne w działaniach przedsiębiorstw, które w tym obszarze nie spełniły przyjętych w pracy kryteriów dotyczących zrównoważonego rozwoju. Analiza korelacyjna wykazała m.in. powiązanie wprowadzania



na rynek ekologicznych produktów z wykorzystywaniem narzędzi zarządzania strategicznego. Przedsiębiorstwa, które oceniają ryzyko prowadzenia działalności, korzystają z dobrych praktyk, monitorują otoczenie oraz posiadają opracowaną wizję, wprowadzają produkty ekologiczne na rynek. Dlatego zasadne wydaje się rozpowszechnianie wiedzy o ekologii i podkreślanie jej znaczenia w gospodarce cyrkularnej. Zauważalny jest również brak planowania działań, które mogłyby przybliżyć przedsiębiorstwa do zrównoważonego rozwoju. Większość badanych podmiotów nie podejmuje kroków, które można uznać za doskonalenie w tym kierunku, np. związanych z wdrożeniem systemu EMAS lub systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z normą ISO 14001 (obszar ekologiczny), czy norm z zakresu społecznej odpowiedzialności (obszar społeczny), bądź bardziej zaawansowanych związanych z wykorzystywaniem odnawialnych źródeł energii (obszar ekonomiczny).

Znaczenie zrównoważonego rozwoju dla dalszego istnienia populacji ludzkiej jest coraz bardziej akcentowane zarówno w różnych źródłach literaturowych, jak i dyskutowane na szczeblach międzynarodowych. Działania w tym obszarze podejmowane są przez polityków, naukowców oraz podmioty gospodarcze. Obserwowany wzrost zainteresowania tematem zrównoważonego rozwoju wynika nie tylko z obecnego stanu środowiska naturalnego, ale również wiedzy rozwijanej dzięki informacjom i danym jakie spływają do różnych podmiotów zainteresowanych. Proponuje się zatem rozwiązania, które przenoszone na grunt przedsiębiorstw powinny usprawnić ich działalność pod względem biznesowym oraz rozwijać w sposób zwany zrównoważonym.

Pomimo zainteresowania modelami biznesu trudno w nich dostrzec zrównoważony rozwój. W większości przypadków modele koncentrują się na konkurencyjności, która jest istotna tylko z perspektywy ekonomicznej. Zrównoważony rozwój natomiast jest koncepcją kreowania rozwoju, który zapewnia przedsiębiorstwom zyski (aspekty ekonomiczne) w sposób nie naruszający elementów przyrodniczych (aspekty ekologiczne), z poszanowaniem praw i potrzeb pracowników, społeczności oraz pozostałych grup interesariuszy (aspekty społeczne). Z tego powodu zmienia się perspektywa rozwoju przedsiębiorstw, która niekoniecznie musi bazować na ciągłej walce konkurencyjnej w tzw. czerwonym oceanie. Budowanie potencjału zasobowego można uwarunkować również względami społecznymi i ekologicznymi (nie tylko ekonomicznymi), poszukując oraz zagospodarowując przestrzenie dotychczas nieznaną i proponując nowe wartości (kreowanie rynku).

Do zrównoważonego rozwoju przyczyniają się różne zasoby oraz działania, które przez wielu naukowców są coraz częściej podkreślane w opracowaniach naukowych (nawet, jeśli temat artykułu nie jest *stricte* związany ze zrównoważonym rozwojem). Jednym z nich

są źródła zasileń (zasoby naturalne). Procesy produkcyjne, ogrzewanie i oświetlenie budynków, pełna infrastruktura przemysłowa, czy produkcyjno-biurowa muszą być zasilane źródłami energii. W myśl zrównoważonego rozwoju – odnawialnymi źródłami energii (OZE). Prowadzone przez naukowców badania dotyczące rodzajów zasileń i ich wpływu na środowisko dawno już wskazały na kurczenie się zasobów węgla i ropy naftowej oraz na skutki ich wykorzystania mające niekorzystny wpływ na otoczenie. Proponowanie nowych sposobów zasilania wydaje się słusznym kierunkiem dalszych badań i działań. W praktyce zauważalny jest trend dotyczący stosowania OZE. Głównie wykorzystuje się turbiny wiatrowe i ogniwa fotowoltaiczne. Zastosowanie odnawialnych źródeł energii w procesach produkcyjnych jest tematem przyszłościowym, co nie oznacza przyszłości bardzo odległej. Generowanie i dyfuzja wiedzy w tym zakresie pozwalają mieć nadzieję na większe zainteresowanie tematem i stosowanie w praktyce tego typu rozwiązań, co może stanowić przesłankę do dalszych badań.

Przedstawiony w dysertacji model potencjału zasobowego zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa jest propozycją modelu biznesu ukierunkowanego na zrównoważony rozwój i może stanowić pomocną informację dla praktyki gospodarczej. Zarówno model, jak również narzędzie samooceny przedsiębiorstwa w zakresie realizacji postulatów zrównoważonego rozwoju, wymagają dalszych badań i eksploracji, a przeprowadzone w ramach rozprawy doktorskiej badania nie wyczerpują podjętego tematu. Dotyczy to zarówno stosowanych surowców, technologii wytwarzania, źródeł zasilania i oferowanych produktów (więcej w obiegu zamkniętym), jak również kreowaniu wspólnych dla wszystkich wartości, ze szczególnym uwzględnieniem odpowiedzialności za środowisko, bezpieczeństwo pracowników i klientów, zarządzania różnorodnością, przestrzegania praw człowieka oraz zastępowaniu zasobów nieodnawialnych odnawialnymi lub innymi, które będą bezpieczne dla środowiska i zdrowia ludzi. W kontekście zarządzania przedsiębiorstwem planowania rozwoju z uwzględnieniem potencjału zasobowego.

Warto dodać, że praca nad doktoratem rozpoczęła się przed pandemią. Przedsiębiorstwa funkcjonowały w innym otoczeniu mimo iż w niepewnych warunkach biznesowych (konkurencja, dynamika zmian otoczenia). Obecnie zmagają się nie tylko z problemami biznesowymi, czy omawianego zrównoważonego rozwoju, ale również egzystencjalnymi.

Można domniemywać, że tworzą się lub stworzą nowe modele biznesu, a koncepcja zrównoważonego rozwoju nadal będzie aktualna chociażby z uwagi na podejście do natury (środowiska), którą jeśli człowiek zanadto lub nieodpowiednio i nieodpowiedzialnie eksploatuje, potrafi w odwecie spustoszyć zasoby ludzkie.

## BIBLIOGRAFIA

1. Adamczyk J., *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe. Seria specjalna. Monografie, Nr 145/258, Kraków 2001.
2. Adamiecki K., *Znaczenie społeczne pracy i inżyniera w przemyśle*, [w:] Heidrich Z., Karol Adamiecki. O nauce organizacji. Wybór pism, Wyd. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1970, p. 107-139.
3. Adamik A., *Tworzenie potencjału zasobowego i zdolności dynamicznych organizacji poprzez partnerstwo strategiczne*, Handel Wewnętrzny Nr 3/2017 (tom I), s. 5-16.
4. Afuah A., *Business Model Innovation. Concepts, Analysis, and Cases*, Routledge, NY 100017, NY 2014.
5. Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. PWE, Warszawa 1985.
6. Aras G., Crowther D., *Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility*, Gover Publishing Limited, MPG Books Group, UK 2010.
7. Badzińska E., *Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa w świetle teorii zarządzania i konkurencji*, [w:] Czech A. (red.), *Nauki o zarządzaniu – u początków i współcześnie*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012, s. 291-306.
8. Banaszyk P., *Model biznesu jako podstawa zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk (red.), *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe nr 43, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 7-27.
9. Banaszyk P., *Podejścia do zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, [w:] Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, Wyd. PWE, Warszawa 2011, s. 90-117.
10. Banaszyk P., *Socjosphera zwinnego łańcucha dostaw*, *Studia Oeconomica Posnaniensia* vol. 3, no. 6/2015, s. 5-19.
11. Banaszyk P., *Systematyzacja podejść do zarządzania strategicznego*, [w:] Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, Wyd. PWE, Warszawa 2011, s. 33-38.
12. Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, Vol. 17, No.1/1991, pp. 99-120.
13. Barney J.B., *Looking inside for Competitive Advantage*, *The Academy of Management Executive* (1993-2005), Vol. 9, No. 4 (Nov., 1995), pp. 49-61.
14. Bartkowiak P., *Zarządzanie przedsiębiorstwem komunalnym w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
15. Becla A., Czaja S., *Inteligentny i trwały rozwój – pojęciowe i poznawcze wyzwania dla teorii ekonomii i praktyki gospodarczej*, *Optimum. Studia Ekonomiczne* Nr 4(82)/2016, s. 3-14.
16. Bednorz J., *Spoleczno-ekologiczne skutki eksploatacji węgla kamiennego w Polsce*, *Górnictwo i Geologia*, t.6, Zeszyt 4/2011, s. 5-17.

17. Beliczyński J., *Zdolność rozwojowa przedsiębiorstwa*, [w:] Stabryła A. (red.), *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wyd. Mfiles, Kraków 2010, s. 55-69.
18. Betz F., *Strategic business models*, *Engineering Management Journal*, Vol. 14, No. 1/2002, s. 21-27.
19. Bis J., *Innowacyjny model biznesowy – sposób na zwiększenie przewagi konkurencyjnej*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie t. XIV*, Zeszyt 13 cz. II, red. B. Koźuch, Łódź 2013, s. 53-63.
20. Błaszczyk M., *Tworzenie i rozwijanie konkurencyjnych zasobów i umiejętności w praktyce*, [w:] Łobejko S, Pierścionek Z. (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Wyd. SGH, Warszawa 2011, s. 153-181.
21. Boiral O, Guillaumie L., Heras-Saizarbitoria I., Tayo Tene Ch. V., *Adoption and Outcomes of ISO 14001: A Systematic Review*, *International Journal of Management Reviews* Vol. 20/2018, pp. 411-432.
22. Borys T., *Typologia jakości życia i pomiar statystyczny*, *Wiadomości Statystyczne* Nr7/2015, s. 1-18.
23. Brown L.R., *Gospodarka ekologiczna. Na miarę Ziemi*, Wyd. I, Wyd. Książka i Wiedza, Warszawa 2003.
24. Burnes B., *Managing Change*, Pearson Education 2004.
25. *Business Industry Sector Perspectives on the Findings of the Millennium Ecosystem Assessment*, <https://www.millenniumassessment.org/documents/document.706.aspx.pdf>, (Dostęp: 02.04.2019 r.).
26. Carroll A.B., *Corporate Social Responsibility*, *Business and Society*, Vol. 38, No. 3, Sep. 1999, pp. 268-295.
27. Carroll A.B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, *Business Horizons* 1991, Vol. 34, pp. 39-48.
28. Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., *How to design a winning business model*, *HBR* No. 1-2/2011, <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model>, (Dostęp: 15.01.2017r.).
29. Castanias R., Helfat C., *Managerial resources and rents*, *Journal of Management*, No. 17/1991, pp. 155-171.
30. Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, Wyd. MT biznes, Warszawa 2015.
31. Chan Kim W., Mauborgne R., *Przemiana błękitnego oceanu*, Wyd. MT biznes, Warszawa 2018.
32. Clark W., Tomich T., van Noordwijk M., Guston D., Catacutan D., Dickson N., McNie E., *Boundary work for sustainable development: Natural resource management at the Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR)*, „PNAS” 2016, Vol. 113, No 17, pp. 4615-4622.
33. *Communication From The Commission To The European Parliament, The European Council, The Council, The European Economic and Social Committee, The Committee of The Regions and The European Investment Bank. A Clean Planet for all. A European*

- strategic long-term vision for a prosperous, modern, competitive and climate neutral economy*. Brussels, 28.11.2018. COM (2018) 773 final.
34. Connor K., *A historical comparison of resources-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?*, Journal of Management, No. 17/ 1991, pp. 121-154.
  35. Czakon W., *Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle*, Przegląd Organizacji Nr 4/2010, s. 8-12.
  36. Czakon W., *Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe UE w Katowicach nr 217 – 2015, s. 9-18.
  37. Czakon W., *W kierunku rozwoju badań ilościowych w naukach o zarządzaniu*, Organizacja i Kierowanie, Nr 3/2016 (173), s. 41-52.
  38. Czech A., *Uwarunkowania polskiej polityki energetycznej w kontekście postulatu zrównoważonego rozwoju*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach Nr 269/2016, s. 50-61.
  39. Czubała A., *Dobre praktyki w realizacji celów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i zrównoważonego rozwoju*, [w:] K. Gadomska-Lila, Z. Patora-Wysocka (red.), *Trendy w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wyd. Społeczna Akademia Nauk, Łódź-Warszawa 2019, s. 163-177.
  40. Cyfert Sz., Krzakiewicz K., *Nauka o organizacji*, Wyd. TNOiK, Poznań 2009.
  41. Daft R.L., *The Leadership Experience*, 6 ed., Cengage Learning, Stamford 2014.
  42. Dahlsrud A., *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt. (in press), Published online in Wiley InterScience 2006 (Dostęp: 19.11.2016r.).
  43. De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, Wyd. PWE, Warszawa 2007.
  44. Drucker P.F., *Skuteczne zarządzanie*, Wyd. PWN, Warszawa 1976.
  45. Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Wyd. Nowoczesność – Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa 1995.
  46. Drucker P. F., *The Theory of the Business*, HBR No. 9-10/1994, <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>, (Dostęp: 15.12.2016r.).
  47. Dupont C., Oberthür S., *Decarbonization in the European Union: Internal Policies and External Strategies*, Palgrave Macmillan, UK 2015.
  48. Ejdys J., *Model doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania oparty na wiedzy*, Wyd. Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011.
  49. Ejdys J., Matuszak-Flejszman A., *New management systems as an instrument of implementation sustainable development concept at organizational level*, Technological and Economic Development of Economy. Baltic Journal on Sustainability No.16/2010 16, pp. 202–218.
  50. Elkington J., *Environmental Management*, [in:] Business Essential, A&C Black Publishers Ltd. 2009, pp. 74-75.
  51. Emas R., *The Concept of Sustainable Development: Definition and Defining Principles*, Brief for GSDR 2015, (Dostęp: 20.11.2016r.).

52. Evans S., Vladimirova D., Holgado M., Van Fossen K., Yang M., Silva E.A., Barlow C.Y., *Business Model Innovation for Sustainability: Toward a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models*, Business Strategy and the Environment 26/2017, pp 597-608.
53. Fabisiak J., *Bariery wdrażania programu EMAS III w przedsiębiorstwie przemysłu farmaceutycznego*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej Nr 1143, seria Organizacja i Zarządzanie, Łódź 2012, s. 21-36.
54. Falencikowski T., *Strategia a model biznesu - podobieństwa i różnice*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 260/2012, s. 80-93.
55. Famielec J., *Ekologizacja jako paradygmat rozwoju społeczno-gospodarczego*, [w:] Kożuch M. (red.), *Ekologizacja gospodarki*, Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015, s. 11-30.
56. Filieri R., *Overcoming Knowledge Sharing Barriers through Communities of Practice*, Cambridge Scholars Publishing, Newcastle upon Tyne (UK) 2010.
57. Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A., *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym*, [w:] Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wyd. Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 222-254.
58. Folke C., Carpenter S., Elmqvist T., Gunderson L., Hollong CS & Walker B., *Resilience and Sustainable Development: Building Adaptive Capacity in a World of Transformations*, *Ambio* Vol. 31, No.5, August 2002, pp. 437-440.
59. Gallardo-Vázquez D., Valdez-Juárez L. E., Castuera-Díaz A. M., *Corporate Social Responsibility as an Antecedent of Innovation, Reputation, Performance, and Competitive Success: A Multiple Mediation Analysis*, *Sustainability* No 11/2019, pp.1-28.
60. Gazzola P., Querci E., *The Connection Between the Quality of Life and Sustainable Ecological Development*, 7th International Scientific Forum, 7-9 February 2017, Oxford, UK, pp. 361-375.
61. Geels F.W., Sovacool B.K., Schwanen T., Sorrel S., *The Socio-Technical Dynamics of Low-Carbon Transitions*, *Joule* 1, November/2017, pp. 463-479.
62. Gerlach R., Tomaszewska-Lipiec R., *Koncepcja zrównoważonego rozwoju jako nowa „filozofia” zarządzania*, <https://repozytorium.ukw.edu.pl/bitstream/handle/item/4300/Koncepcja%20zrównowazonego%20rozwoju%20jako%20nowa%20filozofia%20zarzadzania.pdf?sequence=5&isAllowed=y>, (Dostęp: 20.05.2019r.).
63. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Wyd. IV zm., Wyd. PWE, Warszawa 2009.
64. Girotra K., Netessine S., *Four Path to Business Model Innovation*, *HBR* No. 7-8/2014, <https://hbr.org/2014/07/four-paths-to-business-model-innovation>, (Dostęp: 30.04. 2018r.).
65. Glińska-Noweś A., *Pozytywny potencjał organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] Stankiewicz M. J. (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2010, s. 37-52.
66. Gospodarek T., *Zarządzanie strategiczne – kierunki rozwoju a ontologia*, [w:] Krupski R. (red.), *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania*

- i Przedsiębiorczości, T. 22, Zarządzanie strategiczne. Quo vadis? Wałbrzych 2013, s. 23-35.
67. Górka K., *Wdrażanie koncepcji rozwoju zrównoważonego i trwałego*, *Ekonomia i Środowisko* Nr 2(32)/2007, s. 8-20.
  68. Górka K., Thier A., *Przemiany w kierunkach rozwoju przedsiębiorstw na przełomie XX i XXI wieku*, *Marketing i Rynek* Nr 7/2016 (CD), s. 238-253.
  69. Gürel E., Tat M., *SWOT Analysis: A Theoretical Review*, *The Journal of International Social research*, Vol. 10/2017, pp. 994-1006.
  70. Hadryś A., *Kluczowe zasoby przedsiębiorstw rodzinnych a osiągnięte wyniki – rozważania teoretyczne*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t XII, z. 7/2011, s. 243-257.
  71. Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wyd. PWN, Warszawa 2002.
  72. Hart S. L., *Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World*, HBRV Styczeń-luty 1997; (Dostęp: 30.08.2018).
  73. Helfat C.E., Peteraf M.A., *The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles*, *Strategic Management Journal* No 24/2003, pp. 997-1010.
  74. Hill R.P., Langan R., *Handbook of Research on Marketing nad Corporate Social Responsibility*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham UK 2014.
  75. *Innowacje w zrównoważonym rozwoju organizacji*, Janasz W. (red.), Wyd. Difin, 2011.
  76. Ivančić V., Mencer I., Jelenc L., Dulčić Ž., *Strategy Implementation – External Environment Alignment*, *Journal of Contemporary Management Issues, Management*, Vol. 22/2017, pp. 51-67.
  77. Jabłoński A., *Badania modeli zrównoważonego biznesu w warunkach polskich – wybrane aspekty*, *Przegląd Organizacji* Nr 8/2012, s. 11-14.
  78. Jabłoński A., *Modele zrównoważonego biznesu – miejsce i rola w koncepcji zarządzania strategicznego*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis? Prace Naukowe WWSzZiP t. 22*, Wałbrzych 2013, s. 283-295.
  79. Jaki A., *Prowartościowy paradygmat i koncepcja zarządzania wartością – mechanizmy i obszary ewolucji*, *Przegląd Organizacji* Nr 1/2016, s. 9-15.
  80. Jaźwińska D., *Korzyści i koszty wynikające z wdrożenia systemu ek zarządzenia i audytu (EMAS)*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej seria Organizacja i Zarządzanie* Nr 61, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013, s. 49-60.
  81. Jaźwińska D., Wyrwicka M.K., *Zrównoważony rozwój a system EMAS*, [w:] Wachowiak P., Winch S. (red.), *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Wyd. SGH, Warszawa 2014, s. 31-42.
  82. Jaźwińska D., *Odpowiedzialność w kontekście zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] Zajkowska M. (red.), *Potencjał innowacyjny i marketingowy współczesnych przedsiębiorstw*, *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku* t. 49, Gdańsk 2017, s. 97-110.
  83. Jaźwińska D., *Kreowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] Wachowiak P., Gregorczyk S. (red.), *Organizacja kreatywna*, Wyd. SGH, Warszawa 2018a, s. 29-42.
  84. Jaźwińska D., *Rozwój przyszłych pokoleń i jego zrównoważenie*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 516, Wrocław 2018b, s. 52-63.



85. Jelonek D., *Wpływ strategicznej harmonizacji monitorowania otoczenia i technologii informacyjnej na wyniki rynkowe przedsiębiorstwa*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy Nr 101, Wyd. SGH, Warszawa 2010, s. 88-96.
86. Jemielniak D., Latusek D., *Zarządzanie. Teoria i praktyka od podstaw*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2005.
87. Jodkowska L., *Stopień realizacji celów zrównoważonego rozwoju i zrównoważonego społeczeństwa na wybranych przykładach*, [w:] Kryk. B. (red.), *Trendy i wyzwania zrównoważonego rozwoju*, Wyd. ZAPOL, Szczecin 2011, s. 51-69.
88. Johnson M.W., *Sizing the White Space. Business Model Innovation for Transformative Growth and Renewal*, Harvard Business Press Boston, Massachusetts, 2010.
89. Kaczmarczyk P., *Rola wartości w przedsiębiorstwie – wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem*, *Modern Management Review*, vol. XXIII, No 25(1/2018), s. 61-81.
90. Kałkowska J., Włodarkiewicz-Klimek H., *The susceptibility of organizations' potential on identifying the opportunities in the knowledge-based economy*, Paper presented at 10<sup>th</sup> International Workshop on Robot Motion and Control (RoMoCo), Poznan University of Technology, Poznań 2015.
91. Kaplan R.S., Norton D.P., *Mapy strategii w biznesie*, Wyd. GWP, Gdańsk 2011.
92. Kates R.W., Parris T.M., Leiserowitz A.A., *What is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and Practice*, *Science and Policy for Sustainable Development*, Volume 47, No. 3 (2005), pp. 8-21.
93. Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, Wyd. PWE, Warszawa 1996.
94. Kaźmierczak M., *Determinanty zarządzania społecznie odpowiedzialnego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2017.
95. Keuper F., Oecking Ch., Degenhardt A., *Application Management. Challenges-Service Creation-Strategies*, 1st Edition, Gabler Verlag/Springer Fachmedien Wiesbaden 2011.
96. Kllliath T., Brough P., *Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct*, *Journal of Management and Organization*, 14 (3)/2008, pp. 323-327.
97. Kolk A., *The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development*, „*Journal of World Business*” 2016, Nr 51, pp. 23-34.
98. Kolman R., *Wiadomości wstępne*, [w:] Kolman R., (red.), *Wybrane Zagadnienia Zarządzania Jakością*, Wyd. Wyższa Szkoła Administracji I Biznesu w Gdyni, Gdynia 1996, s. 7-12.
99. Kolman R., *Kwalitologia*, Wyd. Placet, Warszawa 2009.
100. Konieczna I., *Rozwój koncepcji modelu biznesowego*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów – Zeszyt Naukowy 116, Wyd. SGH, Warszawa 2012, s. 105-117.
101. Komańda M., *Koncepcja sustainable enetrprise jako podstawa nadzoru korporacyjnego* [w:] Skalik J., Barabasz A. (red.), *Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* Nr 217/2011, s. 127-133.

102. Komunikat Komisji Europa 2020, *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającemu włączeniu społecznemu*, Bruksela 3.3.2010.
103. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Bruksela 25.10.2011.
104. Kozioł L., Wojtowicz A., *Wybrane praktyki zarządcze a dobrostan pracowniczy*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, seria Organizacja i Zarządzanie, Nr 71/2016, s. 165-177.
105. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wyd. PWN, Warszawa 2005.
106. Kramer M.R., Pfitzer M.W., *The Ecosystem of Shared Value*, Harvard Business Review Październik 2016, <https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value> (Dostęp: 20.10.2016r.).
107. Krupski R., *Ile rynków, ile zasobów w planie strategicznym przedsiębiorstwa?*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 98, Wyd. SGH, Warszawa 2010, s. 126-132.
108. Krupski R., *Metody badań orientacji zasobowej przedsiębiorstw*, Organizacja i Kierowanie nr 2/2014a (162), s. 11-24.
109. Krupski R., *Podstawy Organizacji i Zarządzania*, Wyd. V zm., Wyd. I-Bis, Wałbrzych 2004.
110. Krupski R., *Radzenie sobie z niepewnością w podejmowaniu decyzji strategicznych. Przegląd koncepcji i metod*, Master of Business Administration 3/2011 (110), s. 30-38.
111. Krupski R., *Strategiczność zasobów*, Przegląd Organizacji Nr 9/2006, s. 7-8.
112. Krupski R., *Strategiczny kontekst zasobów ludzkich*, [w:] Witkowski S.A., Listwan T. (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Wyd. Difin, Warszawa 2008, s. 425-432.
113. Krupski R., *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego*, Przegląd Organizacji nr 4/2012, s. 3-7.
114. Krupski R., Osyra M., *Badanie użyteczności zasobów niematerialnych w wyodrębnionych obszarach aktywności przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji Nr 8/2014b, s. 4-8.
115. Kujawińska A., Vogt K., Wachowiak F., *Ergonomics as Significant Factor of Sustainable Production*, [w:] Golińska P., Kawa A. (red.) *Technology management for sustainable production and logistics*, Book Series: EcoProduction, StartFragmentEdited DOI: 10.1007/978-3-642-33935-6\_10/2015, pp. 193-203.
116. Kuraś P., *Instrumenty strategii błękitnego oceanu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie nr 13/2017, s. 219-232.
117. Kurczewska A., *Przedsiębiorczość społeczna jako nowy kierunek rozwoju świata*, Przegląd Organizacji, Nr 12/2012, s. 12-15.
118. Lachiewicz S., Matejun M., *Potencjał otoczenia w rozwoju innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw – wyniki badań*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 280/2016, s. 69-81.

119. Lachowski S., *Droga ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i biznesie*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2012.
120. Langan R., *Research at the intersection of marketing and CSR*, [in:] Hill R.P., Langan R. (ed.), *Handbook of Research on Marketing and Corporate Social Responsibility*, Edward Elgar Publishing Limited, Massachusetts 01060 USA 2014, pp. 3-42.
121. Larson B.A., *Sustainable Development Research Advances*, Nova Science Publishers 2007.
122. Leszczewska K., *Przedsiębiorstwa rodzinne. Specyfika modeli biznesu*, Wyd. Difin, Warszawa 2016.
123. Leśniak-Łebkowska G., *Nowe oblicze zrównoważonego rozwoju biznesu w środowisku naturalnym i społeczeństwie – perspektywa zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, [w:] Sochaczewski P. (red.), *W kierunku zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy w Polsce*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok 2011a.
124. Leśniak-Łebkowska G., *Wpływ zewnętrznych uwarunkowań na realizację zintegrowanej perspektywy zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. SGH, Warszawa 2011b.
125. Lichtarski J., *O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* Nr 34/2008, s. 51-57.
126. Lipsey R.G, Nakamura A.O. (Ed.), *Services Industries and the Knowledge-based Economy*, University of Calgary Press, Canada 2006.
127. Lubańska Z, Grudniewski T., Chodyka M., Nitychoruk J., *Rodzaje metod sekwestracji CO<sub>2</sub>*, *Czasopismo Inżynierii Lądowej, Środowiska I Architektury*, JCEFA, t. XXXIII, z. 63(3/16), lipiec-wrzesień 2016, s. 239-246.
128. Lubomska-Kalisz J., *Wpływ składników potencjału konkurencyjności na konkurencyjność i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania* Nr34/2013, t. 2., s. 25-38.
129. Łuczka T., *Wiek przedsiębiorstwa jako mikroekonomiczna determinanta struktury kapitału w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* Nr 848/2015, s. 86-97.
130. Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wyd. PWN, Warszawa–Kraków 1998.
131. Macias J., *Istota i rozwój nowych modeli biznesu*, *Przegląd Organizacji* Nr 9/2012, s. 12-15.
132. Magretta J., *Why business models matter?*, *HBR* No.5/2002, <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>, (Dostęp: 15.12.2016r.).
133. Mahoney J., Pandian J. R., *The resource-based view within the conversation of strategic management*, *Strategic Management Journal*, No. 13/1992, pp. 363-380.
134. Małko J., Wilczyński A., Wojciechowski H., *Bezpieczeństwo energetyczne, dostępność energii i zrównoważony rozwój a strategia Unii Energetycznej*, *Rynek Energii*, kwiecień 2015, pdf, (Dostęp: 27.08.2016 r.).

135. Mann C.L, Rosen D.H., *The New Economy and APEC*, The Institute for International Economics, Washington 2001.
136. Mantura W., *Kategoria jakości w projektowaniu technicznym*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 1994.
137. Mantura W., *Wybrane zastosowania kwalitologii*, 2013 – plik PDF (Dostęp: 15.06.2016r.).
138. Mantura W., *Zarys kwalitologii*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
139. Masłyk-Musiał E., Rakowska A., Krajewska-Bińczyk E., *Zarządzanie dla inżynierów*, Wyd. PWE, Warszawa 2012.
140. Matejun M., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu firm rodzinnych*, [w:] Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 156, Wrocław 2011, s. 263-274.
141. Matten D., Moon J., *Corporate Social Responsibility. Education in Europe*, Journal of Business Ethics No. 54/2004, pp. 323-337.
142. Matuszak-Flejszman A., *Wdrażanie systemu ek zarzadzania i audytu EMAS w administracji rządowej*, Wyd. Moś i Łuczak, Warszawa 2011.
143. Matuszak-Flejszman A., *Wpływ uczestnictwa organizacji w programach lub systemach środowiskowych na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001*, Zeszyty Naukowe – Akademia Morska w Szczecinie, Nr 19 (91)/2009, s. 71-79.
144. Matwiejczuk R., *Z badań nad oddziaływaniem kompetencji logistyki na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka* Nr 1/2014, s. 9-17.
145. Matysiak A., Raftowicz-Filipkiewicz M., *Wpływ procesów endogenicznych na rozwój zrównoważony*, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* Nr 311/2017, s. 37-47.
146. Medel F., Garcia L., Enriquez S., Anido M., *Reporting Models for Corporate Sustainability in SMEs* [w:] Golińska P., Fertsch M., Marx-Gomez J. (ed.), *Information Technologies in Environmental Engineering*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011, pp. 407-419.
147. Mesjasz Cz., *Analiza instrumentów motywacyjnych naczelnych organów nadzoru i zarządzania w spółkach handlowych*, [w:] Stabryła A., (red.), *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 353-382.
148. Miller W.D., *Value maps: valuation tools that unlock business wealth*, Hoboken, N.J.: Wiley, 2010.
149. Misztal A., *Zrównoważony rozwój polskich przedsiębiorstw – ewaluacja*, *Handel Wewnętrzny* Nr 2/2018, s. 27-40.
150. Morriss A.P., Bogart W.T., Meiners R.E., Dorchak A., *The False Promise of Green Energy*, Cato Institute, Washington, D.C 2011.
151. Moszczyszyn J., *Ocena funkcjonowania systemu zarządzania środowiskowego (EMAS) na przykładzie wybranych organizacji sektora publicznego*, *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae* Rok 21, Nr 1/2017, t. I, s. 37-47.

152. Moszoro B., Gadomska-Lila K., *Innowacyjny model biznesowy – kluczowe elementy*, Management and Business Administration. Central Europe, Vol. 21, No. 1(120), s. 98-107.
153. Muradov N., *Liberating Energy from Carbon: Introduction to Decarbonization*, Springer Science& Business Media, New York 2014.
154. Muzaimi H., Chew B. Ch., Hamid S.R., *Integrated Management System: The Integration of ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 and ISO 31000*, AIP Conference Proceedings 2017, pp.1-14.
155. Natarajan D., *ISO 9001 Quality Management Systems*, Springer, Cham 2017.
156. Nelson R. R., Winter S. G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge 1982.
157. Nieżurawski L., Pawłowska B., Doskonalenie jakości w przedsiębiorstwie jako akcelerator wzrostu wartości dla interesariuszy, *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce/REME* Nr 2/2016 (17), s. 23-37.
158. Nogalski B., *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, MBA Nr 2/2009, s. 3-14.
159. Nogalski B., *Stan i perspektywy rozwoju problematyki zarządzania strategicznego w polskich ośrodkach akademickich*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?* Prace Naukowe WWSzZiP t. 22, Wałbrzych 2013, s. 9-22.
160. Nogalski B., *Wyzwania i wnioski na przyszłość dla rozwoju nauk o zarządzaniu w Polsce*, *Przegląd Organizacji* Nr10/2017, s. 4-13.
161. Norton B.G., *Ethics and sustainable development: an adaptive approach to environmental choice*, [in:] Atkinson G., Dietz S., Neumayer E., *Handbook of Sustainable Development*, Edward Elgar Publishing, UK 2007, pp. 27-44.
162. Nycz-Wróbel J., *Znaczenie implementacji System Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście kształtowania innowacyjności przedsiębiorstw*, *Marketing i Rynek* Nr 7/2016 (CD), s. 618-630.
163. Nycz-Wróbel J., *Wdrożenie systemu ekozarządzania i audytu (EMAS) a poprawa relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa*, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* Nr 338/2017, s. 13-23.
164. Obłój K., *Niezmiennie cechy dobrej strategii – kluczowe wybory i prostota*, *Przegląd Organizacji* Nr 6/2009, s. 3-5.
165. Obłój K., *Strategia organizacji*, Wyd. PWE, Warszawa 2007.
166. Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, Wyd. PWE, Warszawa 2000.
167. Oliński M., *Model biznesu w kontekście celów strategicznych przedsiębiorstwa*, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, Nr 267/2016, s. 118-127.
168. Osterwalder A., A better way to think about your business model, HBR No. 5/2013, <https://hbr.org/2013/05/a-better-way-to-think-about-your-busieness-model>, (Dostęp: 01. 02. 2017r.).
169. Orzech N., *Zmienność otoczenia versus organizacja*, *Prace Naukowe WSZiP* t. 45(1)/2018, s. 193-201.
170. Ovans A., *What is a business model?*, HBR No. 1/2015, <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>, (Dostęp: 16.12.2016r.).

171. Pabian A., *Zarządzanie w koncepcji sustainability – ujęcie funkcjonalne*, Przegląd Organizacji Nr 10/2013, s. 3-8.
172. Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2009.
173. Pawłowski A., *Wielowymiarowość rozwoju zrównoważonego*, Problemy Ekorozwoju, Nr 1/2006, s. 23-32.
174. Pawłowski A., Pawłowski L., *Wpływ sposobów pozyskiwania energii na realizację paradygmatów zrównoważonego rozwoju*, Rocznik Ochrona Środowiska, t.18/2016, s. 19-37.
175. Penc-Pietrzak I., *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
176. Peteraf M.A., *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*, Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 3. (Mar., 1993), s. 179-191.
177. Peters T.J., Waterman Jr. R.H., *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2011.
178. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. PWN, Warszawa 2003.
179. Pindelski M., *Etyka, CSR i CSV w orientacjach strategicznych*, Przegląd Organizacji Nr 2/2012, s. 6-10.
180. Piontek B., *Koncepcja rozwoju zrównoważonego i trwałego Polski*, Wyd. PWN, Warszawa 2002.
181. Pochyluk R., Macniak M., Szymański J., Behnke M., Moora H., Bachmann A-R., *Wspólnotowy System Ekozarządzania i Audytu (EMAS). Poradnik dla organizacji*, Wyd. Konsorcjum firm Royal Haskoning Rotterdam, SIE Tallinn, Lemtech Konsulting sp. z o.o. Kraków, Kraków 2005.
182. *Podstawy ekonomii*, Milewski R., Kwiatkowski E. (red.), Wyd. III zm., Wyd. PWN, Warszawa 2005.
183. Porter M.E., *Strategie konkurencji*, Wyd. PWE Warszawa 1996.
184. Porter M.E., Kramer M.R., *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, January–February 2011, pp. 4–17 (Dostęp: 19.11.2016 r.).
185. Poskrobko B., *Paradygmat zrównoważonego rozwoju jako wiodący kanon w badaniu nowych obszarów ekonomii*, „Ekonomia i Środowisko” 2013, Nr 3(36), s.10-24.
186. Przychodzeń W., *Zrównoważone przedsiębiorstwo*, Wyd. Poltext, Warszawa 2013.
187. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wyd. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978.
188. Reis T.H., *Compensation for Environmental Damages under International Law*, Wolters Kluwer, Netherlands 2011.
189. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, 1987, (Dostęp: 20.11.2016 r.).
190. Robak E., *Wspieranie zrównoważenia pracy z życiem osobistym pracowników jako przykład działań społecznie odpowiedzialnych*, [w:] Ejdyś J. (red.), *Społeczna odpowiedzialność i zrównoważony rozwój w naukach o zarządzaniu. Aspekty teoretyczne i aplikacyjne*, Wyd. TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2016, s. 184-199.

191. Rok B., Kuraszko I., Panek-Owsiańska M., Wiecech L., Brzozowski A., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*, Wyd. UNDPiP, Warszawa 2007.
192. Romanowska M., *Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Nr 98/2010, s. 7-15.
193. Romanowska M., *Strategie rozwoju i konkurencji*, Wyd. CIM, Warszawa 1998.
194. Ross A., *Świat przyszłości*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2017.
195. Rossa S.A., *Sustainable Development Handbook*, The Fairmont Press, Inc., 700 Indian Trail, London UK. 2008.
196. Rudnicka A., *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
197. Rudnicka A., *Zrównoważony rozwój w modelach biznesowych firm z branży TSL. Założenia i praktyka*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach Nr 357/2018, s. 98-107.
198. Rudny W., *Problematyka elastyczności menedżerskiej wybranych szkół zarządzania strategicznego*, Współczesne Zarządzanie 2/2012, s. 32-41.
199. Rudny W., *Model biznesowy a tworzenie wartości*, Studia Ekonomiczne nr 141/2013. Governance – korporacje, instytucje publiczne, sieci, s. 98-108.
200. Rzemieniak M., *Problem złożoności niematerialnych wartości organizacji w kontekście szkoły zasobowej*, [w:] Romanowska M, Cygler J. (red.), Granice zarządzania, Wyd. SGH, Warszawa 2014, s. 209-218.
201. Sajdak M., *Potencjał wewnętrzny przedsiębiorstwa w wyborach strategicznych*, [w:] Urbanowska-Sojkin E. (red.), Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach, Wyd. PWE, Warszawa 2011, s. 166-208.
202. Sajdak M., *Podejście zasobowe jako podstawa wyborów strategicznych*, [w:] Urbanowska-Sojkin E. (red.), Wybory strategiczne w teorii i praktyce, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Zeszyt Nr 134, Poznań 2010, s. 46-61.
203. Samborski A., *Governance w przedsiębiorstwie w kontekście społecznej odpowiedzialności*, Przegląd Organizacji Nr 1/2012, s. 14–17.
204. Saniuk, A., Jasiulewicz-Kaczmarek M., Samolejova A., Saniuk S., Lenort R., *Environmental favourable foundries through maintenance activities*, METALURGIJA 54 (4)/2015, s. 725-728.
205. Schneider S., Spieth P., *Business Model Innovation: Towards An Integrated Future Research Agenda*, International Journal of Innovation Management, Vol. 17, No. 1/February 2013, s. 1-34.
206. Shariat S.Y, Zandieh M., Rabieh M. , Tootooni M., *A new framework for dynamic sustainability balanced scorecard in ordert o strategic decision making in a turbulent environment*, Journal of Industrial and Systems Engineering, Vol. 12, No 4/2019, pp. 107-135.
207. Simoes S., Nijs W., Ruiz P., Sgobbi A., Thiel Ch., *Comparing policy routes for low-carbon power technology deployment in EU – an energy system analysis*, Energy Policy 101/2017, pp. 353-365.

208. Sirmon D.G., Hitt M.A., *Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms*, Entrepreneurship Theory and Practice, Summer 2003, s. 339-358.
209. Skowronek-Mielczarek A., Bojewska B., *Zachowania innowacyjne małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach niepewności*, Handel Wewnętrzny Nr 3/2017, tom II, s. 47-59.
210. Skowronek-Mielczarek A., Leszczyński Z., *Analiza działalności i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. PWE, Warszawa 2008.
211. Skowronek-Mielczarek A., *Zasoby w rozwoju przedsiębiorstwa*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy Nr 121/2012, s. 127-143.
212. Sloane P., *Twórcze myślenie w zarządzaniu*, Wyd. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
213. Słodowa-Hełpa M., *Interdyscyplinarna natura paradygmatu rozwoju – uwarunkowania i propozycje usprawnienia dialogu*, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy Nr 41(1/2015), s. 67-92.
214. Sokołowska A., *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, [w:] Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. PWN, Warszawa 2005, s. 127-171.
215. Sopińska A., Mierzejewska W., *Otwarte innowacje źródłem sukcesu przedsiębiorstwa*, Zarządzanie i Finanse Nr 2/2016, s. 359-374.
216. *Standardy AA1000. Narzędzie społecznej odpowiedzialności organizacji. Przewodnik dla biznesu*, Wyd. CSRinfo, Warszawa 2011.
217. Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu*, Wyd. PWE, 2012.
218. Sulimowska – Formowicz M., Stępień B., *Składowe i granice zarządzania kompetencjami relacyjnymi w organizacji*, [w:] Wachowiak P., Winch S. (red.), *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Wyd. SGH, Warszawa 2014, s. 235-248.
219. *Sustainable Business Models*, Jabłoński A. (red), Wyd. MDPI, Basel 2019.
220. Szafranski M., *Dualizm wiedzy. Wiedza – zasób czy produkt?*, 2018, <http://szafranskimaciej.com/dualizm-wiedzy-zasob-czy-produkt/>; (Dostęp: 30.11.2019 r.).
221. Szkutnik J., *Aspekty techniczno-ekologiczne pracy stacji rozdzielczych z SF<sub>6</sub>*, Energetyka i Ekologia, luty 2014, s. 111-116.
222. Szkutnik J., Sobota R., *Zagadnienia bezpieczeństwa energetycznego w Polsce w perspektywie do 2030 roku*, Rynek Energii Nr1/2010, 57-62.
223. Szot-Gabryś T., *Modele biznesowe w działalności MMSP*, Wyd. Difin, Warszawa 2016.
224. Światowiec-Szczepańska J., Kawa A., *Metafory, modele i teorie sieci w naukach o zarządzaniu*, Organizacja i Kierowanie Nr 2/2018, s. 79-91.
225. Światowiec-Szczepańska J., *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
226. Tai Fang-Mei, Chuang Shu-Hao, *Corporate Social Responsibility*, iBusiness No.6/2014, pp. 117-130.
227. Teece D.J., *Economies of scope and the scope of the enterprise*, Journal of Economic Behavior and Organization, No.1/1980, pp. 223-247.



228. Teece D.J., *Toward an economic theory of the multiproduct firm*, Journal of Economic Behavior and Organization, No. 3/1982, pp. 39-63.
229. Testa F., Iraldo F., Daddi T., *The Effectiveness of EMAS as a Management Tool: A Key Role for the Internalization of Environmental Practices*, Organization & Environment, Vol. 31(1)/2018, pp. 48-69.
230. Tladi D., *Sustainable Development in International Law: An Analysis of Key Environmental Instruments*, Pretoria University Law Press 2007.
231. Trzcieliński S., *The Influence of Macroenvironment Changes on Agility of Enterprise*, [in:], W. Karwowski, S. Trzcieliński, B. Mrugalska, Advances in Manufacturing, Production Management and Process Control, Washington D.C., AHFE 2019, pp 111-121.
232. Tyrrell B., *Jak sprostać wyzwaniom przyszłości*, Biznes t. 2, Wyd. PWN, Warszawa 2007, s.195-197.
233. Urbaniec M., *Rola przedsiębiorczości w kontekście zrównoważonego rozwoju*, Przedsiębiorczość – Edukacja Nr 14/2018, s. 26-39.
234. Urbanowska-Sojkin E., *Społeczne rezerwy w procesach adaptacji przedsiębiorstwa do zmiennych warunków otoczenia*, Organizacja i Kierowanie, Nr 1A(159), Wyd. PAN-SGH, Warszawa 2014, s. 269-279.
235. Urbanowska-Sojkin E., *Uwarunkowania wewnętrzne ryzyka w wyborach strategicznych przedsiębiorstw*, [w:] Urbanowska-Sojkin E. (red.), Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach, Wyd. PWE, Warszawa 2013a.
236. Urbanowska-Sojkin E., *Wybory strategiczne – u podstaw „bezwładności” przedsiębiorstw w warunkach niepewności*, Organizacja i Kierowanie, Nr 2/2017, s. 53-64.
237. Urbanowska-Sojkin E., *Zasobowy kontekst sukcesu przedsiębiorstwa*, Journal of Management and Finance 2013/4/1, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013b, s. 389-402.
238. Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wyd. III, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
239. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Wyd. PWE, Warszawa 2007.
240. Voß J-P., Kemp R., *Sustainability and reflexive governance: introduction*, [in:] Voß J-P., Bauknecht D. and Kemp R. (Ed.), Reflexive Governance for Sustainable Development, Edward Elgar Publishing Limited, Glensanda House, Montpellier Parade, Cheltenham, Glos GL50 1UK, 2006, pp. 3-28.
241. Walczak W., *Znaczenie niematerialnych zasobów w procesach budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa*, E-mentor, SGH, Nr 4(36)/2010 – academia.edu/pdf.
242. Wasilewski A., *Ochrona środowiska jako determinanta współczesnego publicznego prawa gospodarczego*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, Rok LXXV, Zeszyt 2/2013, s. 5-14.
243. Wener M., *Critical Success Factors of Offshore Software Development Projects*, Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006.
244. Wierzbńska Z., *Czy rachunkowość podąży za współczesnymi trendami w zakresie doboru formy prawnej przedsiębiorstw? Kapitał własny spółki*

- komandytowej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 503/2018, s. 483-493.
245. Więcek-Janka E., Wyrwicka M.K., Jaźwińska D., Contreras Loera M.R., *Application of the Postulates of Sustainable Development in Family Businesses in the Light of Empirical Research*, [in:] Nalepka A, Ujwary-Gil A. (Ed.), *Business and Non-profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands*, Vol. 16/2017, Nowy Sącz, pp. 441-453.
  246. Wiśniewski A., *Wartość w koncepcji modeli biznesu*, *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce*, Nr 4/2016, s. 77-86.
  247. Witcher B.J., Chau V.S., *Strategic Management: Principles and Practice*, Cengage Learning EMEA, U.K. 2010.
  248. Włodarkiewicz-Klimek, H., Kałkowska J., *Shaping the Strategy of Knowledge Based Economy of Polish Enterprises*, [w:] Karwowski W, Salvedny G. (red.) *Advances in human factors, ergonomics, and safety in manufacturing and service industries*, Boca Raton: Taylors and Francies Group, 2011, pp. 42-51.
  249. Woźniak M. G., *W poszukiwaniu lepszego modelu rozwoju innowacyjnej gospodarki*, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy* Nr 46 (2/2016), s. 60-79.
  250. *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju Polski 2015*, Żurek I. (kier.), Wyd. Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2015.
  251. Wyrwicka M.K., *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, seria rozprawy nr 374, Poznań 2003.
  252. Wyrwicka M.K., *Organizowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, *Marketing i Rynek* Nr 5/2014 (CD), s.191-197.
  253. Wyrwicka M.K., *Zachowania kierownicze a rozwój przedsiębiorstw*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, seria Organizacja i Zarządzanie*, Nr 1144, Łódź 2013, s. 59-68.
  254. Wyrwicka M.K., Erdeli O., *Strategic Foresight As The Methodology of Preparing Innovation Activitie*, *Marketing and Management of Innovations*, 2018, pp. 339-350.
  255. Wyrwicka M.K., Jaźwińska D., *Percepcja uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw*, *Ekonomia i Zarządzanie* Nr 2 (6) 2014, s. 259-275.
  256. Wyrwicka M.K., Jaźwińska D., *The sustainable development strategy – a case study of Kompania Piwowarska S.A.*, *Research in Logistics & Production* No 4/2016, pp. 299-307.
  257. Wyrwicka M.K., Ragin-Skorecka K., *Foresight przedsiębiorstw (Tom I). Przygotowanie do przyszłości*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
  258. Wysokińska Z., Witkowska J., *Zrównoważony rozwój. Wybrane aspekty makro- i mikroekonomiczne*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
  259. *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*, Kronenberg J., Bergier T. (red.), Wyd. Fundacja Sendzimira, Kraków 2010.
  260. Zakrzewska-Bielawska A., *Ambidexterity jako zdolność dynamiczna w odpowiedzi na niepewność otoczenia*, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, Nr 9/2017, vol. 5, s. 174-190.
  261. Zakrzewska-Bielawska A., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach wysokich technologii* [w:] Werewka J. (red.), *Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie*

- informatycznym. Metodologia i strategia zarządzania, Wyd. AGH, Kraków 2012, s. 87-116.
262. Zakrzewska-Bielawska A., *Strategia nowoczesnego przedsiębiorstwa: zasoby i okazje*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis? Prace Naukowe WWSzZiP t. 22*, Wałbrzych 2013, s. 161-174.
  263. Zakrzewska-Bielawska A., *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe WWSZiP Nr 27 (2) 2014, Wałbrzych 2014, s. 9-29.
  264. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), Wyd. PWN, Warszawa 2000.
  265. Zimniewicz K., *Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna*, Wyd. PWE, Warszawa 2014.
  266. Zuzek D., *Świadomość ekologiczna przedsiębiorców jako element zrównoważonego rozwoju*, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* Nr 326/2017, s. 162-171.

## NETOGRAFIA

1. <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/about>; (Dostęp: 30.09.2016r.).
2. <https://believe.earth/en/paul-hawken-heres-how-you-can-save-life-on-earth/>; (Dostęp: 20.10.2018r.).
3. [https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2050\\_pl](https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2050_pl); (Dostęp: 02.10.2019r.).
4. [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/sustainable-growth/index\\_pl.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/sustainable-growth/index_pl.htm); (Dostęp: 02.08.2016r.).
5. <http://ec.europa.eu/environment/emas>; (Dostęp: 20.12.2017r.).
6. [http://ec.europa.eu/environment/emas/emas\\_registrations/statistics\\_graphs\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/emas_registrations/statistics_graphs_en.htm); (Dostęp: 20.04.2019r.).
7. [https://ec.europa.eu/poland/news/190130\\_sustainable\\_pl](https://ec.europa.eu/poland/news/190130_sustainable_pl); (Dostęp: 02.10.2019r.).
8. <https://emas.gdos.gov.pl/co-to-jest-emas>; Dostęp: 20.12.2017r.).
9. <http://emas.gdos.gov.pl/lista-rejestru-emas>; (Dostęp: 12.02.2021r.).
10. <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/wartosc;3994143.html>; (Dostęp: 30.11.2019r.).
11. <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>; (Dostęp: 30.11.2020r.).
12. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=celex:32010L0031>; (Dostęp: 11.09.2020r.).
13. [https://nauka-polska.pl/#/home/search?\\_k=wtbncv](https://nauka-polska.pl/#/home/search?_k=wtbncv); (Dostęp: 30.05.2019r.).
14. <https://odpowiedzialnybiznes.pl/kim-jestesmy/>; Dostęp: 30.10.2016r.).
15. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/ranking-odpowiedzialnych-firm/>; (Dostęp: 30.10.2019r.).
16. [http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/04/CSR\\_2014\\_dodatek1.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/04/CSR_2014_dodatek1.pdf); (Dostęp: 30.10.2016r.).

17. <https://productvision.pl/2014/business-model-canvas-szablon-modelu-biznesowego/>; (Dostęp: 30.01.2019r.).
18. <http://sjp.pwn.pl/>; (Dostęp: 30.04.2019r.).
19. [https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd\\_07/pdf/2\\_PKD-2007-schemat-tekst\\_ujednolicony\\_zm2017.pdf\\_s.27-35](https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd_07/pdf/2_PKD-2007-schemat-tekst_ujednolicony_zm2017.pdf_s.27-35); (Dostęp: 20.10.2019r.).
20. [https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd\\_07/pdf/zasady\\_budowy\\_pkd.pdf](https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd_07/pdf/zasady_budowy_pkd.pdf); (Dostęp: 20.10.2019r.).
21. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow/>; (Dostęp: 30.09.2018r.).
22. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/warunki-pracy-wypadki-przy-pracy/wypadki-przy-pracy-w-2018-roku,3,34.html>; (Dostęp: 14.04.2019r.).
23. <http://stat.gov.pl/zrownowazony-rozwoj/idea-zrownowazonego-rozwoju/>; (Dostęp: 31.08.2016r.).
24. <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300> (Dostęp: 12.02.2019r.).
25. <https://www.bsigroup.com/pl-PL/ISO-9001-Zarzadzanie-Jakoscia/>; (Dostęp: 20.10.2020r.).
26. <https://www.coca-cola.pl/poznaj-nas-lepiej/dolacz-do-nas/fundacja-coca-cola/>; (Dostęp: 2.05.2020r.).
27. <https://www.clubofrome.org/member/ernst-ulrich-von-weizsacker/>; (Dostęp: 20.10.2018r.).
28. <https://www.clubofrome.org/about-us/>; (Dostęp: 30.12.2019r.).
29. <https://www.dnvgi.pl/services/sa-8000-odpowiedzialnosc-spoeczna-4363>; (Dostęp: 02.02.2021r.).
30. <http://www.eipie.eu/the-sevilla-process>; (Dostęp: 10.10.2020r.).
31. <http://www.https://eippcb.jrc.ec.europa.eu/>; (Dostęp: 10.10.2020r.).
32. <https://www.gov.pl/web/srodowisko/emas>; (Dostęp: 30.03.2019r.).
33. <https://www.ican.pl/b/jak-rozumiec-tworzenie-wartosci-wspolnej/PIwYN13XI>; (Dostęp: 30.06.2020r.).
34. <https://www.iso.org/home.html>; (Dostęp: 30.05.2019r.).
35. <https://www.lafargeholcim-foundation.org/experts/claude-fussler>; (Dostęp: 20.10.2018r.).
36. <https://www.sgs.pl/pl-pl/news/2017/10/wyniki-badania-iso-survey-2016>; (Dostęp: 30.05.2019r.).
37. <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html>; (Dostęp: 20.05.2015r.).
38. [http://www.pibp.pl/?page\\_id=3501](http://www.pibp.pl/?page_id=3501); (Dostęp: 30.10.2014r.).
39. [http://www.pibp.pl/?page\\_id=297](http://www.pibp.pl/?page_id=297); (Dostęp: 31.05.2019).
40. <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201415/cmselect/cmenvaud/214/21402.htm>; (Dostęp: 30.10.2014r.).
41. <https://www.qualityaustria.com.pl/iso-canvas-system-zarzadzania-w-praktyce/>; (Dostęp: 10.10.2020r.).
42. <http://www.un.org.pl/>; (Dostęp: 20.04.2019r.).
43. <https://www.who.int/healthinfo/survey/whoqol-qualityoflife/en/>; (Dostęp: 30.11.2018r.).

## SPIS AKTÓW PRAWNYCH I NORM

1. *ISO26000. Społeczna odpowiedzialność* (brożura), Wyd. PKN, Warszawa 2010.
2. *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej* z dnia 2 kwietnia 1997r.
3. Norma Międzynarodowa ISO26000:2010 – *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności. Brożura dla biznesu*, Wyd. PKN, Warszawa 2010.
4. Norma Międzynarodowa *Social Accountability International (SAI) SA8000:2014* – Odpowiedzialność społeczna SA8000:2014.
5. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego I Rady (WE) Nr 1221/2009 z dnia 29 listopada 2009 r. w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ekozarządzania i audytu we Wspólnocie (EMAS) uchylające rozporządzenie (WE) nr 761/2001 oraz decyzje Komisji 2001/681/WE i 2006/193/WE.
6. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. *Kodeks Cywilny*, Dz. U. z 2020 r. poz. 1740, tekst ujednolicony.
7. Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach, Dz. U. z 2020 r. poz. 797, 875, tekst ujednolicony.
8. Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. *Prawo Ochrony Środowiska*, Dz.U. z 2020 r. poz. 1219, 1378, 1565, tekst ujednolicony.

## SPIS RYSUNKÓW

1. Cele zrównoważonego rozwoju 2030r.
2. Technologie oraz źródła energii jako elementy współtworzące zrównoważony rozwój
3. Związek między koncepcją zrównoważonego rozwoju i praktycznym wdrażaniem na poziomie organizacyjnym
4. Trzy kluczowe elementy udanej przemiany błękitnego oceanu
5. Zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie – człowieczeństwo wbudowane w proces
6. Współdziałanie w systemie EMAS
7. Porównanie systemu EMAS z systemem wg normy ISO 14001
8. Liczba aktywnych organizacji zarejestrowanych w polskim rejestrze EMAS w latach 2005-2020
9. Związek między niejednorodnością i nie mobilnością zasobów, wartością, rzadkością, podrabialnością, substytutywnością i trwałą przewagą konkurencyjną
10. Związek między tradycyjną analizą „siła-słabości-możliwości-zagrozenia” a modelem opartym na zasobach i modelem atrakcyjności sektora
11. Model struktury strategii zasobowej ukierunkowanej na zrównoważony rozwój
12. Hierarchia zasobów – budowanie meta- i ekokompetencji
13. Model Canvas
14. Modele biznesu według Johnsona, Christensena i Kagermanna
15. Model potencjału zasobowego zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa
16. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw (N=137) – rozkład na działy sekcji C (PKD)

17. Charakterystyka populacji przedsiębiorstw poszczególnych działów sekcji C – PKD oraz badanych przedsiębiorstw (N=137) – rozkład na działy sekcji C (PKD)
18. Forma własności przedsiębiorstw biorących udział w badaniu (N=137)
19. Forma prawna przedsiębiorstw biorących udział w badaniu (N=137)
20. Wiek przedsiębiorstw biorących udział w badaniu (N=137)
21. Poziom zarządzenia (osoba wypełniająca kwestionariusz); (N=137)
22. Stanowisko osoby wypełniającej kwestionariusz (N=137)
23. Stosowane technologie przez duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)
24. Stosowane technologie przez średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)
25. Stosowane technologie przez małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)
26. Stosowane technologie przez mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)
27. Stosowane technologie BAT przez przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)
28. Stosowane technologie BAT przez przedsiębiorstwa różnej wielkości wraz ze wskazaniem zbiorczym (N=137)
29. Technologie projektowane we własnym zakresie przez duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)
30. Technologie projektowane we własnym zakresie przez średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)
31. Technologie projektowane we własnym zakresie przez małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)
32. Technologie projektowane we własnym zakresie przez mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)
33. Technologie projektowane we własnym zakresie przez przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)
34. Kontrolowanie składu materiałów wejściowych do procesów przez duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)
35. Kontrolowanie składu materiałów wejściowych do procesów przez średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)
36. Kontrolowanie składu materiałów wejściowych do procesów przez małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)
37. Kontrolowanie składu materiałów wejściowych do procesów przez mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)
38. Kontrolowanie składu materiałów wejściowych do procesów przez przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)
39. Stosowanie kart surowców przez duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)
40. Stosowanie kart surowców przez średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)
41. Stosowanie kart surowców przez małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)
42. Stosowanie kart surowców przez mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)
43. Stosowanie kart surowców przez przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)
44. Monitorowanie emisji z procesów przez duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)
45. Monitorowanie emisji z procesów przez średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)
46. Monitorowanie emisji z procesów przez małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)
47. Monitorowanie emisji z procesów przez mikro przedsiębiorstwa (n<sub>4</sub>=35)
48. Monitorowanie emisji z procesów przez przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)
49. Wdrożony system zarządzania środowiskowego – duże przedsiębiorstwa (n<sub>1</sub>=35)
50. Wdrożony system zarządzania środowiskowego – średnie przedsiębiorstwa (n<sub>2</sub>=34)
51. Wdrożony system zarządzania środowiskowego – małe przedsiębiorstwa (n<sub>3</sub>=33)

52. Wdrożony system zarządzania środowiskowego – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
53. Wdrożony system zarządzania środowiskowego zgodny z normą ISO 14001 – różne przedsiębiorstwa ( $N=137$ )
54. Zainteresowanie wdrożeniem systemu EMAS – różne przedsiębiorstwa ( $N=137$ )
55. Samowystarczalność energetyczna – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
56. Samowystarczalność energetyczna – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
57. Samowystarczalność energetyczna – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
58. Samowystarczalność energetyczna – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
59. Samowystarczalność energetyczna – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
60. Korzystanie z OZE – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
61. Korzystanie z OZE – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
62. Korzystanie z OZE – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
63. Korzystanie z OZE – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
64. Korzystanie z OZE – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
65. Posiadane hale, budynki pasywne lub energooszczędne przez duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
66. Posiadane hale, budynki pasywne lub energooszczędne przez średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
67. Posiadane hale, budynki pasywne lub energooszczędne przez małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
68. Posiadane hale, budynki pasywne lub energooszczędne przez mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
69. Posiadane hale, budynki pasywne lub energooszczędne przez przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
70. Posiadane maszyny niskoenergetyczne przez duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
71. Posiadane maszyny niskoenergetyczne przez średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
72. Posiadane maszyny niskoenergetyczne przez małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
73. Posiadane maszyny niskoenergetyczne przez mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
74. Posiadane maszyny niskoenergetyczne przez przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
75. Inwestowanie w maszyny niskoenergetyczne przez duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
76. Inwestowanie w maszyny niskoenergetyczne przez średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
77. Inwestowanie w maszyny niskoenergetyczne przez małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
78. Inwestowanie w maszyny niskoenergetyczne przez mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
79. Inwestowanie w maszyny niskoenergetyczne przez przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
80. Współpraca z organizacjami – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
81. Współpraca z organizacjami – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
82. Współpraca z organizacjami – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
83. Współpraca z organizacjami – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
84. Współpraca z organizacjami – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
85. Szkolenia pracowników – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
86. Szkolenia pracowników – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
87. Szkolenia pracowników – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )

88. Szkolenia pracowników – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
89. Szkolenia pracowników – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
90. Pomysły pracowników – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
91. Pomysły pracowników – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
92. Pomysły pracowników – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
93. Pomysły pracowników – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
94. Pomysły pracowników – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
95. Rotacja pracowników – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
96. Rotacja pracowników – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
97. Rotacja pracowników – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
98. Rotacja pracowników – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
99. Rotacja pracowników – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
100. Zatrudnianie pracowników na umowę zlecenie – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
101. Zatrudnianie pracowników na umowę zlecenie – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
102. Zatrudnianie pracowników na umowę zlecenie – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
103. Zatrudnianie pracowników na umowę zlecenie – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
104. Zatrudnianie pracowników na umowę zlecenie – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
105. Planu rozwoju finansowego pracowników – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
106. Planu rozwoju finansowego pracowników – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
107. Planu rozwoju finansowego pracowników – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
108. Planu rozwoju finansowego pracowników – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
109. Planu rozwoju finansowego pracowników – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
110. Zwiększanie wynagrodzeń pracownikom – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
111. Zwiększanie wynagrodzeń pracownikom – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
112. Zwiększanie wynagrodzeń pracownikom – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
113. Zwiększanie wynagrodzeń pracownikom – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
114. Zwiększanie wynagrodzeń pracownikom – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
115. Bezpieczeństwo i higiena pracy według PN-N 18001/OHSAS 18001/ISO 45001 – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
116. Bezpieczeństwo i higiena pracy według PN-N 18001/OHSAS 18001/ISO 45001 – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
117. Bezpieczeństwo i higiena pracy według PN-N 18001/OHSAS 18001/ISO 45001 – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
118. Bezpieczeństwo i higiena pracy według PN-N 18001/OHSAS 18001/ISO 45001 – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
119. Bezpieczeństwo i higiena pracy według PN-N 18001/OHSAS 18001/ISO 45001 – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
120. Posiadanie własnych procedur BHP – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
121. Posiadanie własnych procedur BHP – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
122. Posiadanie własnych procedur BHP – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
123. Posiadanie własnych procedur BHP – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
124. Posiadanie własnych procedur BHP – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
125. Wypadki przy pracy – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )



126. Wypadki przy pracy – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
127. Wypadki przy pracy – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
128. Wypadki przy pracy – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
129. Wypadki przy pracy – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
130. Społeczna odpowiedzialność biznesu według SA 8000 – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
131. Społeczna odpowiedzialność biznesu według SA 8000 – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
132. Społeczna odpowiedzialność biznesu według SA 8000 – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
133. Społeczna odpowiedzialność biznesu według SA 8000 – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=33$ )
134. Społeczna odpowiedzialność biznesu według SA 8000 – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
135. Własne procedury dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
136. Własne procedury dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
137. Własne procedury dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
138. Własne procedury dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
139. Własne procedury dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
140. Monitorowanie otoczenia – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
141. Monitorowanie otoczenia – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
142. Monitorowanie otoczenia – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
143. Monitorowanie otoczenia – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
144. Monitorowanie otoczenia – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
145. Analiza konkurencji – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
146. Analiza konkurencji – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
147. Analiza konkurencji – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
148. Analiza konkurencji – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
149. Analiza konkurencji – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
150. Pozycja strategiczna – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
151. Pozycja strategiczna – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
152. Pozycja strategiczna – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
153. Pozycja strategiczna – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
154. Pozycja strategiczna – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
155. Wizja firmy – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
156. Wizja firmy – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
157. Wizja firmy – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
158. Wizja firmy – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
159. Wizja firmy – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
160. Misja firmy – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
161. Misja firmy – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )

162. Misja firmy – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
163. Misja firmy – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
164. Misja firmy – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
165. Cele firmy – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
166. Cele firmy – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
167. Cele firmy – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
168. Cele firmy – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
169. Cele firmy – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
170. Strategia firmy – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
171. Strategia firmy – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
172. Strategia firmy – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
173. Strategia firmy – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
174. Strategia firmy – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
175. Systemy wczesnego ostrzegania (SWO) – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
176. Systemy wczesnego ostrzegania (SWO) – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
177. Systemy wczesnego ostrzegania (SWO) – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
178. Systemy wczesnego ostrzegania (SWO) – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
179. Systemy wczesnego ostrzegania (SWO) – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
180. Ocena zasobów materialnych – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
181. Ocena zasobów materialnych – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
182. Ocena zasobów materialnych – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
183. Ocena zasobów materialnych – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
184. Ocena zasobów materialnych pod względem ich strategiczności przez przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
185. Ocena zasobów niematerialnych – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
186. Ocena zasobów niematerialnych – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
187. Ocena zasobów niematerialnych – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
188. Ocena zasobów niematerialnych – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
189. Ocena zasobów niematerialnych przez przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
190. Analiza ryzyka – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
191. Analiza ryzyka – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
192. Analiza ryzyka – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
193. Analiza ryzyka – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
194. Analiza ryzyka – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
195. Stosowanie benchmarkingu – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
196. Stosowanie benchmarkingu – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
197. Stosowanie benchmarkingu – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
198. Stosowanie benchmarkingu – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
199. Stosowanie benchmarkingu przez przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
200. Korzystanie z tzw. dobrych praktyk przez przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
201. Stosowanie strategii błękitnego oceanu przez duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
202. Stosowanie strategii błękitnego oceanu przez średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
203. Stosowanie strategii błękitnego oceanu przez małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
204. Stosowanie strategii błękitnego oceanu przez mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )

205. Stosowanie strategii błękitnego oceanu przez przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)
206. Wprowadzanie nowych produktów na rynek przez duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
207. Wprowadzanie nowych produktów na rynek przez średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
208. Wprowadzanie nowych produktów na rynek przez małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
209. Wprowadzanie nowych produktów na rynek przez mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
210. Wprowadzanie nowych produktów na rynek przez przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)
211. Projektowanie produktów przez duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
212. Projektowanie produktów przez średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
213. Projektowanie produktów przez małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
214. Projektowanie produktów przez mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
215. Projektowanie produktów przez przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)
216. Wprowadzanie produktów ekologicznych na rynek przez duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
217. Wprowadzanie produktów ekologicznych na rynek przez średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
218. Wprowadzanie produktów ekologicznych na rynek przez małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
219. Wprowadzanie produktów ekologicznych na rynek przez mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
220. Wprowadzanie produktów ekologicznych na rynek przez przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)
221. Komunikacja w przedsiębiorstwie – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
222. Komunikacja w przedsiębiorstwie – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
223. Komunikacja w przedsiębiorstwie – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
224. Komunikacja w przedsiębiorstwie – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
225. Komunikacja w przedsiębiorstwie – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)
226. Forma przekazu informacji – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
227. Forma przekazu informacji – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
228. Forma przekazu informacji – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
229. Forma przekazu informacji – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
230. Forma przekazu informacji – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)
231. Informacja zwrotna – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
232. Informacja zwrotna – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
233. Informacja zwrotna – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
234. Informacja zwrotna – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
235. Informacja zwrotna – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)
236. Relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
237. Relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
238. Relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
239. Relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
240. Relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie – przedsiębiorstwa różnej wielkości (N=137)
241. Relacje z innymi organizacjami – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )

242. Relacje z innymi organizacjami – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
243. Relacje z innymi organizacjami – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
244. Relacje z innymi organizacjami – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
245. Relacje z innymi organizacjami – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
246. Wiedza pracowników – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
247. Wiedza pracowników – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
248. Wiedza pracowników – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
249. Wiedza pracowników – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
250. Wiedza pracowników – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
251. Wiedza kadry zarządzającej – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
252. Wiedza kadry zarządzającej – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
253. Wiedza kadry zarządzającej – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
254. Wiedza kadry zarządzającej – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
255. Wiedza kadry zarządzającej – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
256. Dzielenie się wiedzą – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
257. Dzielenie się wiedzą – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
258. Dzielenie się wiedzą – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
259. Dzielenie się wiedzą – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
260. Dzielenie się wiedzą – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
261. Opracowana oraz realizowana wizja i misja przedsiębiorstwa – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
262. Opracowana oraz realizowana wizja i misja przedsiębiorstwa – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
263. Opracowana oraz realizowana wizja i misja przedsiębiorstwa – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
264. Opracowana oraz realizowana wizja i misja przedsiębiorstwa – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
265. Opracowana oraz realizowana wizja i misja przedsiębiorstwa – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
266. Współpraca z innymi organizacjami – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
267. Współpraca z innymi organizacjami – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
268. Współpraca z innymi organizacjami – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
269. Współpraca z innymi organizacjami – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
270. Współpraca z innymi organizacjami – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
271. Realizacja wspólnych inicjatyw z innymi organizacjami – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
272. Realizacja wspólnych inicjatyw z innymi organizacjami – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
273. Realizacja wspólnych inicjatyw z innymi organizacjami – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
274. Realizacja wspólnych inicjatyw z innymi organizacjami – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
275. Realizacja wspólnych inicjatyw z innymi organizacjami – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )

276. Rozwój personelu – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
277. Rozwój personelu – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
278. Rozwój personelu – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
279. Rozwój personelu – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
280. Rozwój personelu – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
281. Bezpieczeństwo pracowników – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
282. Bezpieczeństwo pracowników – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
283. Bezpieczeństwo pracowników – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
284. Bezpieczeństwo pracowników – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
285. Bezpieczeństwo pracowników – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
286. Dobór strategii – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
287. Dobór strategii – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
288. Dobór strategii – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
289. Dobór strategii – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
290. Dobór strategii – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
291. Zrównoważony rozwój – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
292. Zrównoważony rozwój – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
293. Zrównoważony rozwój – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
294. Zrównoważony rozwój – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
295. Zrównoważony rozwój – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
296. Społeczna odpowiedzialność biznesu – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
297. Społeczna odpowiedzialność biznesu – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
298. Społeczna odpowiedzialność biznesu – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
299. Społeczna odpowiedzialność biznesu – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
300. Społeczna odpowiedzialność biznesu – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
301. Kontrola wpływu na środowisko (ochrona środowiska) – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
302. Kontrola wpływu na środowisko (ochrona środowiska) – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
303. Kontrola wpływu na środowisko (ochrona środowiska) – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
304. Kontrola wpływu na środowisko (ochrona środowiska) – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
305. Kontrola wpływu na środowisko (ochrona środowiska) – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
306. Produkty ekologiczne – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
307. Produkty ekologiczne – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
308. Produkty ekologiczne – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
309. Produkty ekologiczne – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
310. Produkty ekologiczne – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
311. Preferencje klientów – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )
312. Preferencje klientów – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
313. Preferencje klientów – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
314. Preferencje klientów – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
315. Preferencje klientów – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )
316. Konkurenci – duże przedsiębiorstwa ( $n_1=35$ )

317. Konkurenci – średnie przedsiębiorstwa ( $n_2=34$ )
318. Konkurenci – małe przedsiębiorstwa ( $n_3=33$ )
319. Konkurenci – mikro przedsiębiorstwa ( $n_4=35$ )
320. Konkurenci – przedsiębiorstwa różnej wielkości ( $N=137$ )

## **SPIS TABEL**

1. Wyniki wyszukiwania poszczególnych haseł w bazie BAZEKON w 2016r.
2. Chronologia wyznaczania celów zrównoważonego rozwoju
3. Kamienie milowe zrównoważonego rozwoju
4. Prognozowanie zużycia nośników energii pierwotnej w 2050 r.
5. Konwencjonalny a zrównoważony system energetyczny – cechy charakterystyczne
6. Globalna gospodarka jako trzy gospodarki
7. Główne wyzwania dla zrównoważonego rozwoju
8. Cele zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa na poziomie strategicznym i operacyjnym
9. Porównanie strategii czerwonego oceanu ze strategią błękitnego oceanu
10. Porównanie strategii błękitnego oceanu (BOS) z koncepcją CSV
11. Różnice pomiędzy etyką a koncepcją CSR, CSV i ZR
12. Różnice pomiędzy normą ISO 26000, AA1000 i SA8000
13. Liczba organizacji biorąca udział w rankingu firm odpowiedzialnych społecznie
14. Lista liderów odpowiedzialnych społecznie w rankingu w latach 2007-2008
15. Pozycja Kompanii Piwowarskiej S.A. w rankingu firm odpowiedzialnych społecznie w latach 2007-2018
16. CSR oraz koncepcje pokrewne
17. Zmiany w unijnym rozporządzeniu dotyczącym EMAS
18. Liczba organizacji zarejestrowanych w systemie EMAS w państwach Unii Europejskiej w 2019 r.
19. Państwa europejskie z certyfikowanym systemem ISO 14001 (lata 1999-2019)
20. Korzyści z wdrożenia EMAS w krajach unijnych
21. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa – polski rejestr EMAS
22. Bariery wdrażania systemu ekzarządzania i audytu EMAS
23. Rozwój szkoły zasobów
24. Koncepcje teorii zasobowej
25. Wewnętrzne paradygmaty zarządzania strategicznego
26. Wybrane opisy cech zasobów strategicznych przedsiębiorstwa
27. Schemat modelu VRIO Barney'a
28. Ocena stanu zasobów przedsiębiorstw z punktu widzenia ich oryginalności. Fragment ankiety i przykład jej wypełniania
29. Osiem atrybutów doskonałych, innowacyjnych firm
30. Elementy modelu biznesowego według różnych autorów
31. Typy przedsiębiorstw z uwagi na reakcję na zmiany w otoczeniu
32. Wybrane definicje modelu biznesowego i jego elementy

33. Cechy modelu i zbieżność ze zrównoważonym rozwojem
34. Wytyczne do realizacji zasad zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa
35. Założenia dotyczące budowy autorskiego modelu
36. Obszary autorskiego modelu
37. Zasoby konstytuujące model potencjału zasobowego zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa
38. Hipotezy badawcze
39. Procedura badawcza
40. Sekcje Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD)
41. Polska Klasyfikacja Działalności: Sekcja C, Działy
42. Charakterystyka przedsiębiorstw sekcji C według GUS (stan na 31.12.2017r.)
43. Charakterystyka przedsiębiorstw oraz ich % udział w poszczególnych działach sekcji C według GUS (stan na 31.12.2017r.)
44. Działy sekcji C (PKD) – wskazania badanych przedsiębiorstw
45. Struktura kwestionariusza ankiety
46. Ocena spełniania wymogów zrównoważonego rozwoju (ZR)
47. Największe procentowo wskazania przedsiębiorstw w obszarze ekologia
48. Największe procentowo wskazania przedsiębiorstw w obszarze ekonomia
49. Największe procentowo wskazania przedsiębiorstw w obszarze społeczeństwo
50. Planowanie w przedsiębiorstwach – wyniki badań własnych
51. Test równości średniej
52. Test równości średniej (założenie różnej wariancji)
53. Wyniki p-wartości
54. Wyniki testu zgodności chi-kwadrat
55. Wskazania przedsiębiorstw dotyczące zagadnień zarządzania strategicznego (cz. I)
56. Wskazania badanych przedsiębiorstw dotyczące zagadnień zarządzania (cz. II)
57. Ważność zagadnień – największe procentowo wskazania przedsiębiorstw
58. Ważność zagadnień z podziałem na wielkość przedsiębiorstwa

## SPIS AKRONIMÓW

**BAT** (ang. *Best Available Technique*) – najlepsze dostępne techniki

**BHP** – bezpieczeństwo i higiena pracy

**BAZEKON** – bibliograficzna baza danych z zakresu ekonomii i gospodarki

**BOS** (ang. *Blue Ocean Strategy*) – strategia błękitnego oceanu

**BREF** (ang. *Best Available Techniques Reference Document*) – dokument referencyjny dotyczący najlepszych dostępnych technik

**CSR** (ang. *Corporate Social Responsibility*) – społeczna odpowiedzialność biznesu

**CSV** (ang. *Creating shared value*) – tworzenie wspólnej wartości

**CVP** (ang. *Customer Value Proposition*) – propozycja wartości dla klienta

**DSDG** (ang. *Division for Sustainable Development Goals – DSDG*) – Wydział ds. Celów Zrównoważonego Rozwoju

**EIPPCB** (ang. *European Integrated Pollution Prevention and Control Bureau*) – Europejskie Biuro Zintegrowanego Zapobiegania i Kontroli Zanieczyszczeń

**EMAS** (ang. *Eco-Management and Audit Scheme*) – system ek zarządzania i audytu

**GDOŚ** – Główna Dyrekcja Ochrony Środowiska

**GEEREF** (ang. *The Global Energy Efficiency and Renewable Energy Fund*) – Globalny Fundusz wspierający Efektywność Energetyczną i Odnawialną Energię

**GMES** (ang. *Global Monitoring for Environment and Security*) – Globalny System Monitoringu Środowiska i Bezpieczeństwa

**IED** (ang. *Industrial Emissions Directive*) – dyrektywa w sprawie emisji przemysłowych

**ISO** (ang. *International Organization for Standardization*) – Międzynarodowa Organizacja Standaryzacyjna

**IT** (ang. *Information Technology*) – technologie informacyjne

**MOP** – monitorowanie otoczenia przedsiębiorstwa

**OPEC** (ang. *Organization of the Petroleum Exporting Countries*) – Organizacja Krajów Eksportujących Ropę Naftową

**OZE** – odnawialne źródła energii

**PARP** – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

**PEST** (ang. *Political, Economic, Social, Technological*) – analiza makrootoczenia (otoczenie polityczne, ekonomiczne, społeczne i technologiczne)

**PKB** – produkt krajowy brutto

**PKD** – Polska Klasyfikacja Działalności

**PWN** – wydawnictwo naukowe PWN (Państwowe Wydawnictwo Naukowe)

**PZ** – potencjał zasobowy, inaczej potencjał konkurencyjności tworzony na podstawie posiadanych i przyszłych zasobów, procesów i zdolności

**RBV** (ang. *Resource-Based View*) – koncepcja zasobowa (szkoła zasobów i kompetencji)

**RBT** (ang. *Resource-Based Theory*) – teoria zasobowa

**SH** – strategiczna harmonizacja

**SWOT** (ang. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) – analiza określająca pozycję strategiczną przedsiębiorstwa (mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia)

**SZŚ** – system zarządzania środowiskowego

**TBL** (ang. *Triple Bottom Line*) – koncepcja potrójnego wyniku

**UNDESA** (ang. *Department of Economic and Social Affairs*) – Departament Spraw Gospodarczych i Społecznych ONZ

**UNFCCC** (ang. *United Nations Framework Convention on Climate Change*) – Konwencja Ramowa Narodów Zjednoczonych ds. Zmian Klimatu

**VRIN** (ang. *Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable*) – cechy zasobów strategicznych (cenne, rzadkie, trudne do imitacji, niezastąpione)

**VRIO** (ang. *Valuable, Rare, Inimitable, Organized to capture the value*) – cechy zasobów strategicznych (cenne, rzadkie, trudne do imitacji, dobrze zorganizowane)

**WHO** (ang. *World Health Organization*) – Światowa Organizacja Zdrowia

**WTO** (ang. *World Trade Organization*) – Światowa Organizacja Handlu

**ZR** – zrównoważony rozwój