

PRACE NAUKOWE

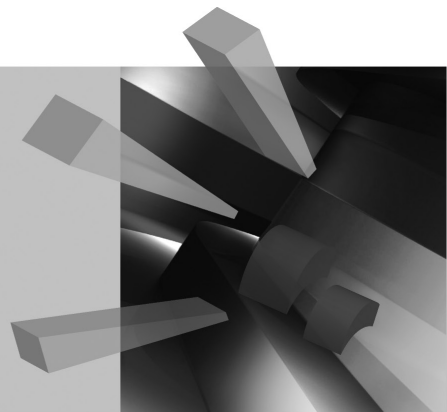
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembenek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a koopetycja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jaroński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic management through vision and mission	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company's strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Marzena Hajduk-Stelmachowicz

Politechnika Rzeszowska

ZNACZENIE POLITYKI ŚRODOWISKOWEJ W KONTEKŚCIE KSZTAŁTOWANIA EKOINNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW Z WOJEWÓDZTWA PODKARPACKIEGO

Streszczenie: Praca zawiera wyniki badań empirycznych. Zaprezentowano w niej wybrane aspekty analizy polityk środowiskowych realizowanych przez przedsiębiorstwa z województwa podkarpackiego, mających wdrożony i doskonalony formalny system zarządzania środowiskowego bazujący na normie ISO 14001.

Słowa kluczowe: polityka środowiskowa, systemy zarządzania środowiskowego, ekoinnowacje, województwo podkarpackie.

1. Wstęp

W opracowaniu, ze względu na ograniczenia edytorskie, przedstawiono jedno z zagadnień, które było przedmiotem szerszych badań prowadzonych przez autorkę.

Przyjęta w pracy metodyka badań wynikała z przyjętego celu badawczego. Zdecydowano się na badania pełne, dobór celowy. Przeanalizowano najważniejszy dokument Systemu Zarządzania Środowiskowego, jakim jest polityka środowiskowa. Przystudowano także inne elementy dokumentacji systemowej¹. Przeprowadzono również wywiady pogłębione z pełnomocnikami ds. Systemu Zarządzania Środowiskowego.

Badane przedsiębiorstwa reprezentowały różne sekcje PKD 2007. W omawianych podmiotach funkcjonował certyfikowany (przez niezależną jednostkę zewnętrzną) system zarządzania środowiskowego zgodny z wymaganiami międzynarodowej normy PN-EN ISO 14001:2005. Celem pracy była próba odpowiedzi na pytanie: czy z dobrowolnie przyjmowanych polityk środowiskowych w przedsiębiorstwach implementujących i doskonalących model dynamiczny (aktywny) ochrony środowiska wynikają zobowiązania do kreowania ekoinnowacyjnych rozwiązań? Jest to pytanie

¹ Niniejsza praca jest wprowadzeniem do kompleksowej analizy wynikających z polityki środowiskowej dokumentów systemowych.

istotne wobec założeń polityki propagowanej przez Unię Europejską na najbliższe lata, a także wobec deficytu wyników badań w tym zakresie. Kwestia dynamicznego modelu ochrony środowiska jest także ważna z perspektywy strategii rozwoju województwa podkarpackiego, w której duży nacisk położony jest na rozwój ekoinnowacyjnych rozwiązań w regionie. Zagadnienie to jest tym bardziej interesujące, że w praktyce gospodarczej pojawia się krytyka funkcjonowania systemów zarządzania środowiskowego. Ujawnia ona problematykę jakości funkcjonujących w niektórych organizacjach w zasadzie jedynie „na papierze” formalnych systemów zarządzania środowiskowego. Jak pokazuje doświadczenie, ich rzekome działanie nie przyczynia się do poprawy pozycji konkurencyjnej tych podmiotów na rynku. Wynika to, w opinii autorki, między innymi z braku kompleksowego podejścia (myślenia) strategicznego. Literatura przedmiotu, a także wyniki badań własnych dostarczają wielu dowodów na to, iż prawidłowo wdrożony i faktycznie doskonały system zarządzania środowiskowego pozwala na generowanie przewagi konkurencyjnej przy wykorzystaniu ekoinnowacji. W niniejszym opracowaniu przyjęto definicję ekoinnowacji zaproponowaną przez L. Woźniaka, według której: „Ekoinnowacje to zamierzone postępowanie nakierowane na wykorzystanie wiedzy i rozwiązań tkwiących w ekosystemach i zasobach biosfery, cechujące się przedsiębiorczością zgodną z zasadami ekorozwoju, uznające priorytet zachowania ekosystemu dla potrzeb społeczeństwa i gospodarki, obejmujące etapy projektowania wyrobu, kreowania lub modyfikacje technologii, ekomarketing i ekozarządzanie między innymi w ciągu całego cyklu życia produktu, przyczyniające się do proekologicznego unowocześnienia gospodarki (...), dzięki uwzględnieniu problemów ekologicznych i biologicznych przy opracowywaniu produktów i związanych z nimi procesów” [Woźniak 2010, s. 176].

2. Polityka środowiskowa jako fundament sprawnego systemu zarządzania środowiskowego

W punkcie 4.2 normy PN-EN ISO 14001:2005 określone jest wymaganie informujące, że jeżeli przedsiębiorstwo planuje wdrożyć i doskonalić system zarządzania środowiskowego (na bazie omawianej normy), musi sporządzić kluczowy dokument, jakim jest polityka środowiskowa. Dokument ten jest obligatoryjny między innymi dlatego, że stanowi ramy do formułowania ponadnormatywnych celów i programów środowiskowych. Najwyższe kierownictwo oświadcza w nim, jakie wartości są istotne dla personelu oraz jakie dodatkowe zobowiązania proekologiczne przewidziane są do realizacji w ramach zaimplementowanego systemu zarządzania środowiskowego. Polityka środowiskowa to publicznie dostępne zapewnienie o przyjęciu przez firmę strategii ofensywnej kreującej pozytywne warunki dla zmian mających na celu trwałą i zrównoważony rozwój organizacji. Jest ona drogowskazem dla organizacji. W swoich ramach powinna systemowo ujmować zarówno (wzięję) misję przedsiębiorstwa (tzw. kwestie strategiczne), jak też inne polityki istotne

dla organizacji, np. politykę jakości, bezpieczeństwa i higieny pracy czy politykę społecznej odpowiedzialności.

Każde z badanych przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie województwa podkarpackiego miało udokumentowaną politykę środowiskową, mimo że nie zawsze wgląd do niej był ułatwiony. Wyniki badań własnych pokazują, iż podstawowy dokument, jakim jest polityka środowiskowa, w 90,7% badanych przedsiębiorstw był dostępny zarówno w wersji tradycyjnej, jak i elektronicznej. Udostępnianie pracownikom polityki tylko w wersji tradycyjnej (papierowej) zadeklarowało 9,3% pełnomocników. Na stronach internetowych spośród 43 badanych przedsiębiorstw zaledwie 29 (tj. 67,44%) faktycznie udostępniało polityki środowiskowe zainteresowanym stronom. Należy zaznaczyć, że trzy firmy umieściły polityki środowiskowe także w języku angielskim, a jedna dodatkowo w niemieckim.

Porządkując treści zawarte w badanych politykach, zauważono, że w 21,6% dokumentów pojawiło się odwołanie do zasad zrównoważonego rozwoju (tab. 1).

Tabela 1. Cechy polityk środowiskowych udostępnionych przez badane przedsiębiorstwa z województwa podkarpackiego

Lp.	Cechy polityki środowiskowej	Procent wskazań
1	jest wdrożona, utrzymywana, aktualizowana i weryfikowana w zależności od zmieniających się warunków/informacji	45,9
2	jest odpowiednia do charakteru, skali działań przedsiębiorstwa oraz jego wpływu; uwzględnia specyficzne warunki lokalne, regionalne	59,5
3	wynika z przyjętej strategii, misji, wizji, innych polityk	70,3
4	jest publicznie dostępna dla wszystkich zainteresowanych stron (według deklaracji przedsiębiorstwa zapisanej w kwestionariuszu wywiadu pogłębionego)	75,7
5	zawiera zobowiązanie do ciągłego doskonalenia działań na rzecz ochrony środowiska	78,4
6	jest udokumentowana	100
7	została zakomunikowana wszystkim zatrudnionym oraz współpracującym z organizacją	27,0
8	zawiera zobowiązanie do systemowego podejścia do jakości i zarządzania środowiskowego	24,3
9	jest znana, rozumiana i akceptowana przez pracowników	73,0
10	zawiera zobowiązanie do zapewnienia niezbędnych warunków (odpowiednich zasobów) oraz środków do realizacji niniejszej polityki	56,8
11	odwołuje się do zasad zrównoważonego rozwoju	21,6
12	zawiera zobowiązanie do procesowego podejścia; do określania i monitorowania celów dla procesów zachodzących w firmie oraz zobowiązanie do analizowania wpływu funkcjonującego systemu zarządzania środowiskowego firmy na środowisko	43,2
13	jest dostępna w Internecie (według deklaracji badanych pełnomocników dokonanej podczas wywiadu pogłębionego)	59,5

Uwaga: W tabeli przeanalizowano 37 polityk, wyodrębniając ich wspólne elementy. Sześć firm nie udostępniło swoich polityk środowiskowych do badań, polityki te nie były także dostępne (w czasie trwania badań) na stronach internetowych tych przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

W 78,4% przypadków polityka środowiskowa zawierała zobowiązanie do ciągłego doskonalenia: wyrobu, rozwiązań technicznych, technologicznych, organizacyjnych itp. na rzecz ochrony środowiska. Warto zauważyć, że w przypadku większości badanych firm nie zapisywano literalnie zobowiązania do doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego. Informacje o publicznej dostępności polityki środowiskowej dla wszystkich interesariuszy zawierało 75,7% badanych dokumentów.

W kilku politykach widniało wprost zobowiązanie do tego, aby pokazywać informacje dotyczące działań proekologicznych w celu budowania pozytywnych relacji z klientami i innymi zainteresowanymi stronami². Zobowiązania do zaangażowania wszystkich pracowników w działania proekologiczne i odpowiedzialności za nie były prezentowane w 73,0% dokumentów.

W oświadczeniach 70,3% badanych przedsiębiorstw znaleziono informacje, „że polityka środowiskowa jest konsekwencją” przyjętych innych polityk, strategii, misji, wizji i stanowi kryterium przy podejmowaniu decyzji³. Deklaracja ta sugeruje pozytywne nastawienie kierownictwa przedsiębiorstw do poszukiwania ekoinnowacyjnych rozwiązań. W 56,7% badanych dokumentów nawiązywano do tego, że polityka środowiskowa jest kompatybilna bądź też zintegrowana z innymi typami realizowanych polityk (np. polityką jakości, polityką zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy itp.). W kontekście interpretacji wniosków interesujące było to, że podczas wywiadów pogłębionych pełnomocnicy stwierdzali, że w procesie kreowania polityki środowiskowej naczelne kierownictwo nie brało faktycznego udziału, zaś na temat wizji, misji, strategii „więcej może powiedzieć kierownictwo⁴”.

² W 27% analizowanych polityk środowiskowych badane przedsiębiorstwa zapisały wprost, że treść ww. dokumentu została zakomunikowana wszystkim zatrudnionym oraz współpracującym z organizacją.

³ W analizowanych dokumentach jednoznacznie powoływano się na wizję, misję, strategię itp. Pojawiały się także sformułowania typu „wzrost troski o stan środowiska naturalnego jest jednym z najważniejszych czynników strategicznych”.

⁴ Wiedza na temat strategii szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) jest rozproszona i niekompletna. Według wyników badań przeprowadzonych w sektorze MŚP 70,9% ankietowanych wskazuje na brak jasno sprecyzowanej strategii rozwoju. Kierownictwo przy podejmowaniu decyzji strategicznych kieruje się głównie intuicją i zdobytym doświadczeniem. W dalszej kolejności podejmuje decyzje na podstawie obserwacji zachowań innych firm na rynku oraz (na ostatnim miejscu) w oparciu o specjalistyczną wiedzę. Czynniki utrudniającymi formułowanie strategii są częste zmiany w otoczeniu oraz brak czasu niezbędnego do przeprowadzania potrzebnych analiz. Problem stanowią nowe ustawy, częste zmiany w przepisach, brak środków finansowych. Stosunkowo niewiele osób przyznaje się do nieznamości potrzebnych zagadnień. W MŚP zarządzanie na ogół sprowadza się do podejmowania bieżących decyzji. Nawet w przypadkach, w których stwierdzono istnienie strategii, okazuje się, że są one „krótkookresowe”. Badania pokazują, że jedynie 29,1% przedsiębiorstw posiada pisemnie sformułowaną strategię działania, która najczęściej jest ukierunkowana na: 1) wzrost produkcji i jej asortymentu, obniżenie kosztów, aktywną politykę cenową oraz powiększania udziałów w rynku, 2) aktywne podejście do rynku i występujących na nim potrzeb, 3) umiarkowany, proporcjonalny i stabilny rozwój. Menedżerowie, mimo tego, że w zdecydowanej większości nie posiadają formalnej strategii działania, deklarują aktywne podejście do rynku, a także umiarkowany i proporcjo-

W 56,8% przypadków omawiany dokument nawiązywał do celów/zadań wynikających z polityki i odnosił się do zapewnienia niezbędnych zasobów do ich realizacji. W szczególności zawierał zobowiązanie do osobistego zaangażowania najwyższego kierownictwa w utrzymanie i doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego, co urzeczywistniało założenie, że ustalone cele będą systematycznie przeglądane i realizowane.

Fakt, że polityka środowiskowa jest wdrożona, utrzymywana, aktualizowana i weryfikowana w zależności od zmieniających się warunków (informacji) zapisano w 45,9% badanych przypadków.

W dokumentach 43,2% badanych przedsiębiorstw pojawiło się zobowiązanie do zidentyfikowania, nadzorowania i zarządzania procesami ważnymi dla jakości i środowiska. Można wnioskować, że w tych przedsiębiorstwach jest realna szansa na wygenerowanie ekoinnowacyjnych rozwiązań, które mogą się stać źródłem przewagi konkurencyjnej analizowanych podmiotów na rynku.

Co czwarty z analizowanych dokumentów zawierał zobowiązanie do systemowego podejścia do jakości i zarządzania środowiskowego. W części badanych przedsiębiorstw nadal pokutowało przekonanie, że za kwestie środowiskowe odpowiada określona komórka organizacyjna – najczęściej dział ochrony środowiska funkcjonujący w przedsiębiorstwie. Widoczny jest tutaj brak podejścia strategicznego do systemu zarządzania środowiskowego. Taka postawa nie sprzyja tworzeniu korzystnych warunków do powstawania innowacji ekologicznych

Analizując omawiane dokumenty, stwierdzono, że w 40,5% przypadków nie były one odpowiednie do zakresu, charakteru, skali i specyfiki działania organizacji. Taki wniosek wysunięto, analizując bardzo ogólnikowe, standardowe, często „przeklejone z Internetu” sformułowania, które pasowały do każdego typu przedsiębiorstwa. Brak było np. informacji o tym, czym zajmuje się przedsiębiorstwo i jak firma ma zamiar wywiązać się z trudnych do wykonania zobowiązań typu: „być najlepiej postrzeganą firmą na rynku”. Tylko w kilku przypadkach widać było, że polityka środowiskowa stanowiła przemyślaną kompozycję i faktycznie jej deklaracja wyrażnie i zdecydowanie wyznaczała kierunki działań organizacji.

3. Cele zawarte w politykach środowiskowych

Kierownicy wszystkich badanych przedsiębiorstw złożyli w formie pisemnej zobowiązanie do wypełniania obowiązujących przepisów prawnych i innych, którym podlegały reprezentowane przez nich firmy (tab. 2).

nalny rozwój. Głównymi wewnętrznymi wyznacznikami wpływającymi na kształt strategii są zatrudnienie, posiadane środki finansowe, a także planowane inwestycje (por. [Janiuk 2004, s. 146-168]).

Tabela 2. Cele zawarte w politykach środowiskowych udostępnionych przez badane przedsiębiorstwa z województwa podkarpackiego

Lp.	Cele zawarte w polityce środowiskowej	Procent wskazań
1	spełnianie wymaganych przepisów prawnych i innych, którym podlega firma	100,0
2	redukcja zużycia energii, surowców, materiałów; minimalizowanie zubożenia środowiska naturalnego	36,7
3	optymalizacja/racjonalizacja zużycia zasobów	50,0
4	zmniejszenie emisji zanieczyszczeń powstających w procesach technologicznych	30,0
5	przewidywanie zagrożeń środowiskowych i zapobieganie im (np. awariom)	66,7
6	zapobieganie powstawaniu zanieczyszczeń „u źródła”, minimalizowanie niekorzystnych efektów ekologicznych (dotyczących głównie gleby, wód)	63,3
7	nadzorowanie gospodarki odpadami (np. wykorzystanie, segregacja odpadów, używanie surowców wtórnych w procesie produkcyjnym)	53,3
8	zgodność z innymi typami polityki organizacji (np. jakości, BHP)	56,7
9	projektowanie wyrobów z uwzględnieniem aspektów środowiskowych	10,0
10	wpływanie na personel celem stymulowania go do prezentowania bardziej aktywnej postawy wobec problemów związanych z ochroną środowiska	86,7
11	rozpowszechnianie koncepcji systemu zarządzania środowiskowego wśród wykonawców, dostawców itp.	36,7
12	okresowa ocena skuteczności realizacji celów i zadań przyjętego programu środowiskowego (mając na uwadze doskonalenie systemu)	66,7
13	spełnianie wymagań klientów	80,0
14	budowanie pozytywnych relacji z zainteresowanymi stronami	63,3
15	wdrażanie postępu technicznego (wiedzy naukowej) celem unowocześniania infrastruktury i implementacji nowych technologii przyjaznych środowisku	40,0
16	poprawa warunków pracy	43,3
17	zapewnienie środków na ewentualne odszkodowania z tytułu szkód ekologicznych	10,0
18	inne	43,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

W 86,7% polityk środowiskowych kierownictwo zwracało uwagę na: „kształtowanie świadomości ekologicznej personelu”, „poprawę stanu wiedzy”, ciągle podnoszenie kwalifikacji pracowników oraz tworzenie im możliwości rozwoju np. przez szkolenia, stymulowanie/motywowanie kadry do aktywnej postawy wobec problemów ochrony środowiska.

80% spośród badanych zobowiązało się w politykach do „spełniania wymagań klientów” (nie było określone, w jakim zakresie)⁵. Z badań własnych autorki wy-

⁵ Firmy najbardziej zaangażowane w działalność proekologiczną oferowały np. „zespolowe rozwiązywanie problemów własnych i klientów, w celu podejmowania działań związanych z doskonaleniem metod postępowania i podnoszenia skuteczności oraz efektywności”. Z drugiej strony przedstawiciele większości badanych przedsiębiorstw, chcąc stworzyć pozytywne wrażenie, zobowiązywali się (innymi, górnolotnymi słowami) do tego, co wynika z obowiązujących przepisów. Nie przyjmowali więc faktycznie dodatkowych obowiązków, chociaż tworzyli taką iluzję. Dla przykładu, jedna z firm

nika, że zdecydowana większość przedsiębiorstw wdraża system zarządzania środowiskowego ze względu na oczekiwania klientów i kontrahentów. Należy mieć na uwadze, iż te oczekiwania odnoszą się często do posiadania dokumentu potwierdzającego implementację systemu zarządzania środowiskowego, a nie do wykazania pozytywnych wyników jego funkcjonowania. Dopiero na drugim miejscu wśród motywów implementowania omawianego systemu pojawia się troska o środowisko. Należy także mieć świadomość, że spełnianie wymagań klientów – mimo że było zawarte w polityce środowiskowej – mogło się odnosić szczególnie do tradycyjnie pojmowanych kwestii „jakościowych”, a nie „środowiskowych”. Na takie wnioski pozwala chociażby fakt, że 93% spośród badanych przedsiębiorstw posiadało wdrożony i certyfikowany system zarządzania jakością bazujący na normie ISO 9001. Niejasności te po części pozwoli wyjaśnić analiza wynikających ze stosowania polityki środowiskowej efektów funkcjonowania systemu zarządzania środowiskowego.

Mniej, bo 63,3% polityk zawierało zobowiązanie do budowania pozytywnych relacji z zainteresowanymi stronami. „Tworzenie klimatu firmy przyjaznej dla środowiska” miało się odbywać poprzez „kreowanie wizerunku firmy przyjaznej dla środowiska”, „zapewnienie sprawnego informowania zainteresowanych stron o wpływie działalności przedsiębiorstwa na środowisko”, „jawnosc działań i dialog z zainteresowanymi stronami”, „rozpoznawanie wymagań oraz uzyskiwanie informacji dotyczących oceny współpracy interesariuszy z firmą”.

Taki sam odsetek analizowanych dokumentów zawierał zobowiązanie do minimalizowania niekorzystnych efektów ekologicznych, w szczególności przez zapobieganie powstawaniu zanieczyszczeń „u źródła”⁶.

W politykach środowiskowych 66,7% badanych firm widniały zobowiązania do:

- monitorowania i nadzorowania znaczących aspektów środowiskowych celem dokonywania pomiarów niezbędnych do oceny efektów działalności środowiskowej („efektywności systemu zarządzania środowiskowego”),
- przewidywania zagrożeń środowiskowych i zapobiegania im (np. awariom)⁷,

Monitoring miał umożliwiać okresową ocenę skuteczności realizacji celów i zadań przyjętego programu środowiskowego pod kątem doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego.

Kwestie zagospodarowania odpadów, tj. „właściwej, nadzorowanej i bezpiecznej gospodarki odpadami”, w swoich politykach środowiskowych ujęło 53,3% badanych. Zwracali oni uwagę na konieczność segregacji odpadów oraz na ponowne

oferowała zapewnienie informacji niezbędnych do bezpiecznego i właściwego stosowania jej wyrobów.

⁶ W przypadku części firm odbywało się to m.in. dzięki eliminowaniu z użycia substancji zaliczanych do niebezpiecznych.

⁷ Kilka firm zobowiązało się dodatkowo, że w razie wystąpienia zagrożenia środowiskowego będą prowadziły działania naprawcze.

wykorzystanie surowców wtórnych w procesach produkcyjnych. Ważnym i często spotykanym zobowiązaniem było „tworzenie systemów recyklingu odpadów”.

Dokładnie połowa badanych zwracała uwagę na optymalizację zużycia zasobów (w szczególności surowców, materiałów, wody).

Wśród celów zawartych w politykach środowiskowych 43,3% badanych znalazły się także te związane z poprawą warunków pracy (tj. zapobieganie wypadkom przy pracy, chorobom zawodowym, zdarzeniom potencjalnie wypadkowym) oraz poprawa estetyki pomieszczeń/terenu. Tego typu zobowiązania wynikały ze słusznego łączenia problemów środowiskowych z problemami związanymi ze stanem zdrowia człowieka. Prawdopodobnie były one także konsekwencją tego, że w 35% badanych przedsiębiorstwach funkcjonował system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

Do wyboru i zastosowania (w oparciu o wiedzę naukową) nowych, proekologicznych technologii oraz do modernizacji parku maszynowego zobowiązało się 40% badanych. Podczas wywiadów pełnomocnicy stwierdzali, że liczą na uzyskanie środków finansowych z Unii Europejskiej. Przedstawiane podczas dyskusji okoliczności upewniły autorkę badań w przekonaniu, że przyszłe inwestycje nie są jednak (przez 16% badanych) faktycznie łączone z kwestiami środowiskowymi, lecz wynikają z problemów jakościowych (w rozumieniu normy ISO 9001).

Zapisanym w polityce środowiskowej celem 36,7% badanych było „minimalizowanie zubożenia środowiska naturalnego” oraz „minimalizowanie korzystania ze środowiska naturalnego”, w szczególności przez redukcję zużycia mediów energetycznych, surowców, materiałów. Taki sam odsetek badanych zadeklarował chęć rozpowszechniania koncepcji systemu zarządzania środowiskowego wśród wykonawców, dostawców itp.

Do redukcji emisji zanieczyszczeń powstających w procesach technologicznych zobowiązało się 30% badanych. Wśród innych zobowiązań dokonanych w politykach środowiskowych do nieszablonowych należą:

- „prowadzenie prac rozwojowych”;
- „współpraca z wiodącymi ośrodkami i placówkami naukowo-badawczymi w celu wymiany wiedzy niezbędnej do rozwiązywania problemów jakościowo-środowiskowych”;
- „współpraca z organizacjami, instytucjami, których działalność dotyczy bezpieczeństwa i ochrony środowiska”;
- „pozyskiwanie młodych i zdolnych absolwentów, mających chęć pomnażania potencjału wiedzy, techniki dla rozwoju własnego i firmy” (w kontekście realizacji założeń zrównoważonego rozwoju);
- „zobowiązanie do bieżącej identyfikacji, stałego nadzorowania wszystkich aspektów środowiskowych”;
- „kształtowanie środowiska, w którym żyjemy”;
- „podnoszenie efektywności”;
- „wytwarzanie wyrobów i usług przyjaznych dla środowiska”.

W 10% badanych polityk środowiskowych zapisane było (ważne w kontekście eko-innowacyjności) zobowiązanie do projektowania wyrobów z uwzględnieniem aspektów środowiskowych. Jeden na dziesięć analizowanych dokumentów potwierdzał, że „firma zapewnia środki na ewentualne odszkodowania z tytułu szkód ekologicznych”.

Dla porównania M. Brophy, który przeanalizował polityki środowiskowe firm brytyjskich, zauważył, że tylko 65% badanych podmiotów deklarowało mierzenie efektów funkcjonowania systemu zarządzania środowiskowego. Do redukcji odpadów zobowiązało się 70% badanych, 63% zaś postulowało zwiększenie efektywności wykorzystania energii. Ponadto zaledwie 6% akcentowało zapewnienie środków na ewentualne odszkodowania z tytułu powstałych szkód ekologicznych [Brophy 2001].

4. Podsumowanie

Dokonując próby zdefiniowania pojęcia eko-innowacyjności, nie sposób pominąć w jej istocie poszukiwania i wdrażania innowacyjnych, proekologicznych procesów zarządczych, których zintegrowane działania przyczyniają się do całkowitego bądź przynajmniej częściowego eliminowania negatywnego wpływu przedsiębiorstwa na środowisko. Dobrze rozumiana eko-innowacyjność prowadzi do poprawy efektywności wykorzystania zasobów naturalnych i pozwala na zachowanie wysokiego poziomu jakości życia człowieka m.in. poprzez niwelowanie kosztów zewnętrznych.

W przedsiębiorstwie eko-innowacyjność pozwala na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Jest to możliwe przez wdrażanie innowacyjnych, nieszablonowych rozwiązań produkcyjnych, technologicznych, usługowych, organizacyjnych, które pozwalają na eliminowanie konkretnych problemów, przy uwzględnieniu w jednakowym stopniu triady aspektów: ekonomicznych, ekologicznych oraz społecznych. Takie podejście do podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie pozwala na eliminację marnotrawstwa będącego jedną z głównych przyczyn nieuzasadnionych kosztów. W skali kraju eko-innowacyjność pozwala na realizację polityki zrównoważonego rozwoju, a nie jedynie krytykowanego wzrostu gospodarczego.

Praktyka gospodarcza pokazuje, że nie wszystkie postulaty zawarte w punkcie 4.2 normy ISO 14001 znajdują odzwierciedlenie w opracowywanych politykach środowiskowych. Może to mieć poważne konsekwencje wpływające m.in. na skuteczność oraz efektywność funkcjonowania w praktyce systemu zarządzania środowiskowego.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że w polskich przedsiębiorstwach brakuje zrozumienia znaczenia publicznego oświadczenia, jakim jest polityka środowiskowa. Warto zauważyć, że mniej niż połowa badanych (48,8%), określając kryteria brane pod uwagę przy ocenie aspektów środowiskowych, odwoływała się do polityki środowiskowej. Fakt ten stanowi potwierdzenie, że w wielu przypadkach polityka środowiskowa była jedynie deklaracją, a nie faktycznym wyznacznikiem działań.

Jak już wspomniano, w kontekście ciągłego doskonalenia, niezwykle istotne jest, aby polityka środowiskowa była wyznacznikiem kierunku, w jakim zmierza organizacja. Stąd też dokument ten powinien być okresowo przeglądany (pod kątem jego przydatności) i nowelizowany. Uwagi zawarte w tym opracowaniu mogą stać się dla praktyków inspiracją do zmian. Jak zauważa P.F. Drucker, „organizacja, która utrwała dzisiejszy poziom wizji, sprawności i dokonań, traci zdolność adaptacyjną. I nie będzie zdolna do przetrwania w zmiennym jutrze, skoro zmiana jest jedynym nieodmiennym przeznaczeniem człowieka”.

Przeprowadzona w niniejszym opracowaniu diagnoza to wstęp do dalszych analiz, które pokażą, czy zobowiązania zawarte w politykach środowiskowych są jedynie deklaracjami bez pokrycia, czy też faktycznie stanowią ramy do konkretnych działań mających odzwierciedlenie w celach i programach środowiskowych. Autorka ma zamiar w kolejnych opracowaniach pokazać, jak zobowiązania z polityk środowiskowych przekładają się na faktyczną ekoinnowacyjność badanych przedsiębiorstw (w szczególności zaś na ich wyniki).

Literatura

- Brophy M., *Environmental policies*, “Corporate Environmental Management”, Welford I. R. (ed.) Earthscan, London 2001.
- Janiuk I., *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004.
- Norma PN-EN ISO 14001:2005 Systemy zarządzania środowiskowego – Wymagania i wytyczne stosowania, PKN, Warszawa 2005.
- Woźniak L., *Ekoinnowacyjność w gospodarce żywnościowej*, [w:] L. Woźniak, J. Strojny, E. Wojnicka, *Ekoinnowacyjność dziś i jutro – wyzwania, bariery rozwoju oraz instrumenty wsparcia*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

THE IMPORTANCE OF ENVIRONMENTAL POLICY IN THE CONTEXT OF CREATION OF ECO-INNOVATION ENTERPRISES FROM PODKARPACKIE VOIVODESHIP

Summary: The results of empirical research are presented in this paper. It shows the analysis of selected aspects of environmental policies in companies located in Podkarpackie Voivodeship which have implemented and improved a formal environmental management system based on ISO 14001.

Keywords: environmental policy, Environmental Management Systems, eco-innovation, Podkarpackie Voivodeship.